

CAUSAS DE LA DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS Y FACTORES DE LA RETENCIÓN
DE CLIENTES EN EL RESTAURANTE CILANTRO Y JENGIBRE ENTRE 2009 Y 2010

ESTUDIO DEL CONSUMIDOR MEDIANTE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

NATAN MARTING

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D. C.

2010

CAUSAS DE LA DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS Y FACTORES DE LA RETENCIÓN
DE CLIENTES EN EL RESTAURANTE CILANTRO Y JENGIBRE ENTRE 2009 Y 2010
ESTUDIO DEL CONSUMIDOR MEDIANTE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

NATAN MARTING

Trabajo de grado

Tutor

JAIRO ANDRÉS ZAPATA

Evaluadora

ANA MARIA CÓRDOBA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D. C.

2010

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C. Noviembre de 2010.

CONTENIDO

CONTENIDO	4
LISTA DE TABLAS	7
GLOSARIO.....	9
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1. ANTECEDENTES.....	12
1.2. FORMULACIÓN	16
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS.....	18
3.1. GENERAL.....	18
3.2. ESPECÍFICOS	18
4. MARCO TEÓRICO	19
5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	23
5.1. DISEÑO	23
5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	23
5.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS	23
5.3.1. Encuesta.....	23
5.3.2. Grupo focal.....	23
5.3.3. Entrevista a profundidad.....	24
5.4. RESTRICCIONES	24
5.4.1. Tiempo	24
5.4.2. Recursos.....	24
5.4.3. Espacio	24
6. PERFIL DEL SECTOR DE RESTAURANTES EN BOGOTÁ.....	26
6.1. TAMAÑO Y ALCANCE	26
6.2. CRECIMIENTO	26
6.3. COMPOSICIÓN DE LA OFERTA.....	27
6.4. PARTES INTERESADAS	28
6.4.1. Empleados	28

6.4.2. Gerentes y propietarios	29
6.4.3. Gobierno.....	29
6.4.4. Acreedores y sociedad	30
6.4.5. Proveedores.....	30
6.4.6. Clientes.....	31
7. ENTORNO COMPETITIVO DE LOS RESTAURANTES EN EL BARRIO ANTIGUO COUNTRY.....	34
7.1. ANÁLISIS MEDIANTE EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	34
7.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	34
7.1.2. Amenaza de sustitutos	35
7.1.3. Poder de los compradores.....	35
7.1.4. Poder de proveedores	35
7.1.5. Rivalidad competitiva	36
7.2. CORRESPONDENCIA CON LAS FUERZAS DETECTADAS EN EL MACROENTORNO.....	36
7.3. SEMEJANZAS Y PARTICULARIDADES DE LOS RESTAURANTES DEL BARRIO ANTIGUO COUNTRY CON LA CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	37
8. ANÁLISIS OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO: DIAGNÓSTICO DEL RESTAURANTE CILANTRO Y JENGIBRE	39
8.1. COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS ENTRE 2009 Y 2010.....	39
8.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	40
9. MEDICIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL CLIENTE DEL RESTAURANTE.....	45
9.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	45
9.2. HIPÓTESIS	45
9.3. ALCANCE.....	45
9.4. ENCUESTA.....	46
9.5. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	46
9.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
9.7. INFORME DE TENDENCIAS	58
9.7.1. Respuesta a la pregunta de la investigación.....	58
9.7.2. Confrontación de hipótesis con los resultados y la teoría académica	59
9.7.3. Resultados de entrevista grupal.....	60

10. CONCLUSIONES	63
11. RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Gasto promedio por persona en servicios de restaurante.</i>	11
<i>Tabla 2. Metodología</i>	24
<i>Tabla 3. Volumen de ventas de restaurantes en Bogotá.</i>	25
<i>Tabla 4. Correspondencia entre las fuerzas del macroentorno y las del entorno competitivo.</i>	36
<i>Tabla 5. Proporción de nuevos restaurantes en el barrio Antiguo Country.</i>	36
<i>Tabla 6. Variación frente al trimestre inmediatamente anterior.</i>	38
<i>Tabla 7. Variación frente al mismo trimestre del año anterior.</i>	38
<i>Tabla 8. Caracterización de factores críticos que disminuyen la satisfacción del cliente de Cilantro y Jengibre.</i>	58
<i>Tabla 9. Factores de éxito de Cilantro y Jengibre identificados por los clientes</i>	59

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Crecimiento del sector Hoteles y Restaurantes entre 2005 y 2009.</i>	26
<i>Figura 2. Variaciones de ingresos y de unidades vendidas frente al trimestre inmediatamente anterior.</i>	39
<i>Figura 3. Ayuda visual para la descripción de los ciclos de los ingresos por trimestres.</i>	42
<i>Figura 4. Ayuda visual para la descripción de los ciclos de las unidades vendidas por trimestres.</i>	43
<i>Figura 5. Ubicación geográfica de C&J y concentración de restaurantes en el barrio Antiguo Country.</i>	61

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta de satisfacción para clientes del restaurante

Anexo 2. Invitación a entrevista grupal

Anexo 3. Fotos del espacio del restaurante

Anexos 4 a 8. Videos de entrevistas realizadas

GLOSARIO

Restaurante: establecimiento comercial dedicado al servicio a la mesa de alimentos que, dentro del mismo local comercial, sufren un proceso de preparación y transformación previo a su venta.

Sector: en el contexto de negocio, se refiere a la industria a la que pertenece el conglomerado de empresas. En el contexto geográfico puede referirse también a una zona (unidad de planeación), barrio o conjunto de barrios aledaños.

RESUMEN

El presente estudio del consumidor presenta las causas de la disminución en las ventas de un restaurante de la localidad de Chapinero en Bogotá. El cierre de empresas localizadas en los alrededores, el descenso en los ingresos disponibles de los empleados del sector, la proliferación de restaurantes con precios inferiores y de ventas callejeras de comidas fueron las causas externas detectadas; asimismo se encontraron factores que pueden estar reduciendo la satisfacción y alterando la percepción de valor en los clientes, de las cuales el pequeño tamaño del local es la más notable, junto a la incomodidad que esto produce en el cliente a la hora de tomar el servicio. Se finaliza el estudio con una serie de recomendaciones generadas a partir del análisis interno y externo del restaurante, las cuales pretenden ser una respuesta a la situación actual de disminución de ventas y de retención de clientes.

INTRODUCCIÓN

En 2008, el sector de los restaurantes en Bogotá, especialmente en localidades caracterizadas por la alta afluencia de público (como Chapinero y Usaquén, por ejemplo) sufrió cambios radicales gracias a la entrada de empresarios con gran capacidad financiera, que elevaron el nivel de la competencia y ayudaron a reconfigurar las preferencias de aquellas personas que por distintas razones frecuentan restaurantes, ya sea de manera esporádica o habitual. El panorama para los empresarios pequeños se tornó a partir de ahí mucho más complejo, pues no sólo tendrían que lidiar con los componentes de su cadena de valor; también, a partir de ahora, con estos nuevos competidores que a corto plazo harían redistribuir la base de clientes.

En el presente estudio del consumidor se estudia el caso de un restaurante en la localidad de Chapinero que, ubicado en este contexto, sufrió cambios que afectaron su posición competitiva. El problema es abordado desde diferentes perspectivas con el fin de dar respuestas más precisas frente al origen del mismo y los posibles cursos de acción al respecto.

Este trabajo no se limita únicamente a la investigación de mercados, pues para tener una comprensión clara se han involucrado diferentes perspectivas teóricas que permiten ampliar el alcance del mismo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

El desarrollo empresarial colombiano tiene un componente orientado hacia los servicios cada vez mayor. Existen diferentes industrias relacionadas que se apoyan mutuamente conformando una red de valor que responde por la generación de gran parte de los empleos dentro del sector de servicios, y dado que éste es el que mayor potencial de crecimiento tiene, es importante caracterizar detalladamente los factores estratégicos que afectan la toma de decisiones de las empresas que allí compiten.

- En Colombia, durante el año 2007 las ventas llegaron a 5,2 billones de pesos, de acuerdo con un estudio que hizo el Centro Nacional de Consultoría para ACODRES.
- 21,42% de las empresas franquiciantes en Colombia pertenecen a este sector. Genera 1,5% del PIB y el 5,47% de empleos en Colombia.
- De acuerdo con el DANE, hoy el 6,71% de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar y el 4,98% a comida en restaurantes.
- El tamaño del mercado de restaurantes es de COP 15 billones (a fines de 2009).
- En términos reales, el consumo se ha mantenido constante, pero comenzó a decrecer en año pasado [en 2008] por la inflación de los alimentos y la desaceleración económica con la que empezó 2009. Por otra parte, se prevé que la mayor caída haya sido el pasado abril [de 2009].¹

GASTO PROMEDIO POR PERSONA: \$24.500 mes, \$293.500 año en Colombia.			
Cali	Medellín	Bogotá	Barranquilla, Neiva, Pereira, Manizales y Cúcuta: MENORES
\$63.988	\$50.751	\$49.096	

Tabla 1. Gasto promedio por persona en servicios de restaurante.

Fuente: ACODRES - 2009.

La importancia de Cali y Medellín se debe al crecimiento del turismo en el periodo previo a la crisis de 2008.

En razón a los mismos hay que atender a las dinámicas establecidas en el mercado. Un análisis de la revista Dinero que muestra la situación de la industria en 2004, en el que se preveía crecimiento sin precedentes para el sector a partir de un análisis de años anteriores, resume así las acciones tomadas:

En 2003, el sector de restaurantes y hoteles representó el 4% del total de empresas constituidas en Bogotá. La estrategia ha sido crear zonas en las que se facilite desarrollar nuevos restaurantes más cerca de su mercado objetivo. Su nicho está conformado por los estratos 5 y 6 de la ciudad, que si bien solo representan el 5,2% de la población, tienen el mayor ingreso y constituyen un mercado potencial de más de 208.000 personas entre los 20 y 59 años.²

¹ Raddar- Investigación de Mercados. Tomado de TAMAÑO DE MERCADO Y PODER ADQUISITIVO DEL COMPRADOR en Revista La Barra, Edición 34. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-34/como-crecer-en-el-sector/tamano-de-mercado-y-poder-adquisitivo-del-comprador.htm> el 11 de marzo de 2010.

² RESTAURANTES EN BOGOTÁ. LA EXPANSIÓN. En Dinero.com, Edición 212. Recuperado de http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=18702&IdTab=1 el 19 de febrero de 2010.

Relacionando el problema se ha partido del punto de vista expresado por Paula Andrea ROJAS MOLINA en su trabajo de grado (2008)³ para realizar un resumen de los antecedentes:

1. Reconocimiento de la **cocina colombiana** a nivel mundial
2. Aumento de inversión extranjera
3. Llegada de nuevos actores internacionales
4. Evolución de preferencias del consumidor
5. Constitución de nuevos estilos de vida

Ahora bien, las cuentas expuestas hace ya bastante muestran la dirección en la que se movían empresas como las controladas por Leo KATZ, Harry SASSON, Max ZALTA y Andrés JARAMILLO, que tenían claramente delimitado su mercado objetivo y que involucraban inversiones relativamente grandes así como zonas muy bien delimitadas: las famosas zonas gastronómicas de Bogotá, que incluyen la T, la G, la del Parque Carpaccio, el Parque de la 93, Usaquén y la del barrio la Macarena, todas ubicadas, con excepción de las dos últimas, en la localidad de Chapinero.⁴ Esto hizo que el crecimiento fuera más dinámico, cumpliendo las expectativas de 2004. De acuerdo al DANE en 2008, el sector de restaurantes, adscrito a otro más grande que incluye a hotelería, fue el sexto con mayor crecimiento (5,95% para ese año) y ventas de \$6 billones, que de acuerdo a ACODRES crecían 6% anual desde 2004.⁵

Pero recientemente, como consecuencia de la crisis económica que sobrevino al 2008, el negocio de los restaurantes vio invertida la cifra de crecimiento propuesta seis años atrás; algo que no todos sufrieron de la misma forma gracias a decisiones que se adelantaron a las dificultades:

Mientras en Colombia el sector de restaurantes y comidas rápidas tuvo un decrecimiento del 9%, McDonald's creció en ventas a un ritmo de dos dígitos. Este incremento se logró a través de dos estrategias fundamentales. Por una parte, introdujo una reducción de precios en productos complementarios a su oferta tradicional que, si bien redujo el valor promedio del tiquete de compra, aumentó en más del 10% el número de consumidores. Por otra, emprendió una expansión del número de puntos de venta en el país, al abrir diez nuevos restaurantes -el índice de aperturas más grande en Latinoamérica en 2009-.⁶

Los restaurantes pequeños concentran el gasto de sus recursos en la producción, la promoción (dirigida de manera intuitiva de acuerdo al criterio del administrador o propietario) y la prestación del servicio. Desde el punto de vista de la Cadena de Valor la investigación provee el conocimiento del entorno, del negocio y del consumidor, vitales para lograr la sostenibilidad de la empresa. Mientras aumenta el atractivo del sector, los actores con capacidad financiera invierten para conocer a sus clientes y responder en consonancia mediante la modificación de la oferta de su servicio y de sus productos complementarios. Como prioridad está la “diferenciación y el concepto antes que la cantidad de comensales que puedan ir”⁷. Según el enfoque de esta

³ ROJAS MOLINA, Paula Andrea. Plan de Negocio para el montaje de un Restaurante Galería en la Ciudad de Bogotá. Tesis de grado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2008. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis110.pdf> el 19 de febrero de 2010

⁴ *Ibid.*

⁵ SECTOR EN PROYECCIÓN. En Dinero.com, 01 de agosto de 2008. Recuperado de http://www.dinero.com/edicion-impresas/especial-comercial/sector-proyeccion_50815.aspx el 11 de marzo de 2010.

⁶ MERCADEO POSTCRISIS. En Dinero.com, 22 de febrero de 2010. Recuperado de http://www.dinero.com/edicion-impresas/caratula/mercadeo-postcrisis_68794.aspx el 11 de marzo de 2010.

⁷ Raddar – Investigación de Mercado, Op. Cit., Revista La Barra. Edición 34.

persona, el tamaño de mercado no es importante pues es posible ampliarlo, sin embargo esta ampliación solo la soportan las empresas con suficientes recursos o experiencia dentro del mismo.

El factor crítico de éxito sigue siendo, sin embargo, el mismo de cualquier industria: la capacidad de generar la repetición de compra. “Es importante para los propietarios de negocios del sector conocer la capacidad que tienen sus clientes de consumir sus productos en una frecuencia que haga de su negocio algo sostenible y rentable”⁸.

El restaurante “hoy, más que un lugar proveedor de alimentación, se constituye como un espacio social donde son representados los estilos de vida contemporánea acompañados de significados sociales, culturales y simbólicos sin número. También es considerado un lugar antropológico porque refuerza la conexión segura de la persona individual para un lugar, proveído de la identidad y la memoria”⁹.

En la industria de los restaurantes es necesario discriminar la naturaleza de sus propietarios e inversionistas para conocer las posibilidades de supervivencia que pueden tener sus negocios. Una vez esto se ha caracterizado, es posible entender el entorno en el que se desarrolla la competencia¹⁰. Al comparar las empresas con mayor nivel de ventas, se observa que gran parte del mercado es acaparada gracias al modelo de franquicias y puntos de venta (las 21 empresas que superan el nivel de ventas de los 10.000 millones de pesos se organizan con puntos de venta de una marca o con diferentes marcas cada una con un solo local, en este segundo caso independiente del número de puntos de venta).¹¹

Dependiendo del estilo de vida y las preferencias del consumidor, éste puede frecuentar el mismo restaurante para obtener lo que desea y aquello a lo que está acostumbrado en cualquier punto de la ciudad (al que las empresas se pueden acercar mediante los puntos de venta), ir siempre al mismo sitio (algo que es frecuente cada vez para menos personas dada la naturaleza de sus estilos de vida, trabajo y ocupación) o estar dispuesto a probar cosas diferentes dentro de un rango de tolerancia (para lo cual delimita rangos de espacio, tiempo, nivel de precios y variedad que está dispuesto a tomar).

EL OBJETO DE ESTUDIO

La empresa en la que se va a realizar el estudio, el restaurante Cilantro y Jengibre, encaja en la descripción del problema ya que se trata de un establecimiento pequeño, que dedica sus ingresos a cubrir los costos de operación y administrativos sin invertir en conocimiento del consumidor de manera sistemática. Esto afecta tanto a la empresa (no se puede prever circunstancias importantes del mercado) como a los clientes, que se ven obligados a buscar nuevas opciones que equilibren sus preferencias y capacidad económica.

⁸ TAMAÑO DE MERCADO Y PODER ADQUISITIVO DEL COMPRADOR. En Revista La Barra, edición 34. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-34/como-crecer-en-el-sector/tamano-de-mercado-y-poder-adquisitivo-del-comprador.htm>

⁹ PAULA, Nilma Morcef de; DENCKER, Ada de Freitas Maneti. Contribuição para a Interpretação do Consumo em Restaurantes sob a Perspectiva Sociológica. En: RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios. Sao Paulo. Vol. 9 No.23. 2007. P.42-50. Recuperado de <http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/72/66> el 20 de febrero de 2010.

¹⁰ TOP 100 HOSPITALIDAD. En: Revista La Barra. Edición 35. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-35.htm> el 12 de febrero de 2010.

¹¹ TOP 100 HOSPITALIDAD. En: Revista La Barra. Edición 35. Recuperado de http://www.revistalabarra.com.co/uploads/images/la_revista/EDICIONES%20PDF/ED%2035.pdf p.50. el 12 de febrero de 2010.

El restaurante, ubicado en la Calle 85 (al oriente de la estación homónima de Transmilenio) fue adquirido por su actual propietario en 2002. Previamente existía otro restaurante con el mismo nombre tan sólo a 200 metros que se dirigía al mismo mercado pero con precios un poco mayores; éste fue cerrado poco antes de la adquisición, lo que por casualidad evitó inconvenientes respecto al registro del nombre, aunque ninguno de los dos restaurantes hasta ese momento había presentado reclamaciones.

La adquisición (que no incluyó el local, pues es tomado en arriendo) fue realizada empleando capital familiar, mientras que las inversiones posteriores fueron financiadas mediante créditos de consumo y de libre destino a título personal de cada uno de los dos aportantes (nunca se han utilizado las opciones de crédito para PYMES). Esto ha implicado un mayor costo del capital (algo que nunca los preocupó, pues para ellos era preferible una disponibilidad inmediata para poder ejecutar mejoras o inversiones aun con las tasas de consumo más elevadas antes que atravesar por un proceso largo para aprobación de crédito con tasas más bajas).

Una vez adquirido, el restaurante continuó ofreciendo un menú similar, bajo las condiciones de operación que siempre había tenido (no se realizaron cambios sustanciales en el local ni hubo cambios en el personal de la cocina, conformado por una cocinera principal, encargada de formular y preparar el menú, y por dos ayudantes encargados de servir los platos y de lavarlos, además de otras tareas menos críticas para la preparación, como el corte de ingredientes).

Sin embargo en 2006 debido a que uno de los empleados de la cocina renunció, ingresó un aprendiz de cocinero que hasta el día de hoy continúa trabajando en el establecimiento, lo que ha ayudado a renovar de manera constante la oferta de menú (si bien todos los días se ofrecen diferentes opciones de almuerzo, aproximadamente cada seis meses se realizan cambios o introducciones, lo que ocurría con mucha menor frecuencia antes de su ingreso).

Se destaca la estabilidad del personal que allí trabaja ya que, teniendo en cuenta que es un negocio pequeño, de propiedad familiar y que en este tipo de restaurantes los empleados son ocasionales, los dos cocineros han trabajado allí durante ocho años (el último en ingresar realizó interrupción de un año pues recibió una mejor oferta de empleo por ese tiempo) lo que ha dado consistencia a la imagen del restaurante gracias a lo homogéneo de su oferta.

El negocio ha cambiado muy pocas veces de proveedores. Más de la mitad de sus compras son realizadas en supermercados de cadena o en puntos de venta de proveedores ampliamente reconocidos en su mercado (como Carulla, Surtifruver de la Sabana y MacPollo) pues se considera importante la facilidad, la cercanía y la calidad de los ingredientes que allí se adquieren por encima de su costo ligeramente mayor. El resto de compras se realizan con proveedores conocidos desde hace varios años (por ejemplo, los mariscos se compran en el mismo lugar desde que el restaurante comenzó). Esto ha ayudado a controlar la provisión.

Dado que en la zona se ubican varias empresas pequeñas y medianas (grupos de profesionales asociados, comercializadoras) de allí vienen sus clientes; en este momento, el 17% de quienes asisten al local a la hora del almuerzo provienen de 2 empresas (que son clientes a nivel institucional, pues existe acuerdo con cada empresa para venderles con descuento, que varía anualmente desde hace 3 años). Esto contrasta con las cifras de 2008, cuando este tipo de clientes representaba aproximadamente el 33%.

1.2. FORMULACIÓN

Allí, el nivel de ventas se ha visto reducido un 22% en el periodo de abril de 2008 a diciembre de 2009; nuevas personas han llegado a la zona y si bien para el restaurante no ha sido difícil atraerlas y ser visible como parte de la oferta, lo que ha sido difícil es retenerlas. En 2008, el restaurante contaba con una proporción de clientes fijos sobre totales bastante alta, que ya no se presenta.

La investigación se orientará a hacer un estudio de los clientes frecuentes y ocasionales para encontrar factores que ayuden a responder a la pregunta:

¿Cuáles son los factores de retención de los clientes y las causas de la disminución de las ventas en el restaurante Cilantro y Jengibre en el último año?

2. JUSTIFICACIÓN

En este momento, para la empresa es decisivo conocer el origen de esta situación, ya que actualmente se ha vuelto cuestionable su sostenibilidad por parte uno de los propietarios, quien no desea seguir reduciendo sus beneficios. Por su parte, la administración, ejercida por el otro propietario, se ha concentrado en tratar de adaptar la oferta del restaurante con ciertas innovaciones e inversiones que, considerando la reducida capacidad financiera, son grandes. Aún así las ventas han disminuido, algunos clientes regulares no han regresado y esto se ve agravado ante la creciente competencia en el sector.

Este trabajo trata de caracterizar los grupos de personas cuyas preferencias pueden no estar siendo atendidas y de detectar tales preferencias para el conocimiento de la empresa, que por su reducida capacidad financiera no puede invertir en investigaciones de mercado más sofisticadas que preguntar directamente a sus comensales actuales sobre alguna cuestión de interés. Los consumidores constituyen la preocupación principal de esta investigación.

El interés personal de la investigación de mercado se debe a la propiedad familiar del negocio en el que se va a desarrollar.

3. OBJETIVOS

3.1. GENERAL.

Determinar las causas de la disminución de las ventas y la retención de los clientes en el restaurante Cilantro y Jengibre entre 2009 y 2010.

3.2. ESPECÍFICOS

-Describir el sector de restaurantes en Bogotá para determinar su crecimiento en los últimos cinco años.

-Caracterizar el entorno competitivo de los restaurantes en el barrio Antiguo Country para descubrir parámetros típicos del mercado

-Analizar la situación actual de funcionamiento del restaurante a nivel administrativo y operativo

-Diseñar y aplicar un instrumento de medición para determinar el comportamiento de compra de los usuarios del restaurante

-Analizar y evaluar los resultados de la aplicación del instrumento para determinar las causas de la disminución de las ventas y la retención de clientes en el Restaurante entre 2009 y 2010.

-Determinar mediante un análisis DOFA las debilidades y fortalezas actuales del restaurante y las oportunidades que puede aprovechar así como las amenazas del mercado que tiene que afrontar.

4. MARCO TEÓRICO

Como el presente trabajo pretende hacer un estudio del consumidor, se orienta hacia la **Investigación de Mercados**. KINNEAR y TAYLOR la definieron como “un enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercadeo”.¹² Dado que se trata de una forma de investigación aplicada, ha de tener la misma característica de la investigación básica: la objetividad, pues se desarrolla para facilitar la toma de decisiones a los gerentes. Para garantizar esto, la recopilación y el procesamiento de datos de forma estricta y minuciosa reducen de manera ostensible el riesgo de emplear información en un ambiente de racionalidad limitada.

Fundamentalmente, la información que se analizará en el estudio de mercado se inscribe, en las líneas de Teoría de Servicios, Servicio al Cliente, Marketing de Servicios y Comportamiento del Consumidor, específicamente de servicios de restaurantes.

En el estudio del **Comportamiento del Consumidor** es posible entender algunos aspectos de manera más profunda, por lo que conviene mencionar las influencias que intervienen en el proceso de decisión tal y como menciona HAWKINS¹³: las influencias internas y externas que configuran el auto concepto y el estilo de vida de los individuos, y que a su vez determinan las necesidades y deseos que deben satisfacer mediante un proceso de decisión de compra, se ven modificadas cada vez que estos procesos de decisión tienen lugar gracias a las experiencias y adquisiciones de las personas.

Como un componente fundamental de las influencias internas se puede hablar de las actitudes; éstas tienen un papel estructurador que comprende de manera general componentes y manifestaciones que pueden llegar a ser abordadas mediante las estrategias de marketing, aunque no de manera sencilla:

Una actitud es la organización duradera de los procesos de motivación, emocionales, de percepción y cognoscitivos con respecto a algún aspecto de nuestro entorno. Se trata de una predisposición aprendida a responder de manera sistemáticamente favorable o desfavorable a un objeto determinado. Así, una actitud es la manera en que uno piensa, siente y actúa respecto a cierto aspecto del ambiente, como una tienda, programa de televisión o producto¹⁴.

HAWKINS menciona tres componentes de la actitud: el cognoscitivo, el afectivo y el conductual, los cuales *tienden* a ser congruentes y al cambiar uno de ellos los demás tienden a hacerlo. Es notable su punto de vista respecto a la posición que toman los profesionales que desean *influir* en el comportamiento, ya que según él es difícil influir en la conducta, pero proporciona un recurso para hacerlo de manera indirecta mediante la generación de estímulos que *contribuyan* a influir en el comportamiento. Queda de plano descartada la posibilidad de ejercer una influencia controlada sobre los consumidores, pero se abre la posibilidad para que, al incluir en la estrategia un punto de vista integral acerca del cliente, sea más probable lograr la respuesta deseada de parte del mismo.

¹² KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James. Investigación de Mercados. México: McGraw Hill, 1979. P.23.

¹³ HAWKINS, BEST y CONEY. Comportamiento del Consumidor. Construyendo Estrategias de Marketing. Novena Edición. México: McGraw Hill, 2004. p.3.

¹⁴ PETTY, WEGENER y FABRIGER. Attitudes and Attitude Change. En: Annual Review of Psychology 48, 1997, pp. 609-638. Citado por HAWKINS, BEST y CONEY. Comportamiento del Consumidor. Construyendo Estrategias de Marketing. Novena Edición. México: McGraw Hill, 2004. p.370.

Para integrar el conocimiento sobre las actitudes del consumidor al desarrollo de la estrategia, ASSAEL¹⁵ propone la definición de los segmentos de beneficios como un primer paso para conciliar lo que ofrece la empresa con aquello que buscan determinados segmentos del mercado mediante el desarrollo de nuevos productos. La aplicación al marco de los servicios se definirá gracias a las pautas anteriores.

La literatura sobre los servicios ha sido producida recientemente gracias a experiencias exitosas de empresarios que decidieron innovar en épocas en que las empresas eran comúnmente dirigidas de acuerdo a enfoques como la Administración Científica, centrados en el ajuste de la oferta a las capacidades de la empresa. Casos como el de la dirección de SAS¹⁶ (Scandinavian Airlines System, empresa sueca) y Vingresor, filial de esta corporación, dedicada a la operación turística, han dado cuenta de la ventaja competitiva adquirida en momentos de crisis (el caso en cuestión se dio en medio de la crisis energética de 1981).

Hay que destacar que el desarrollo de la **teoría sobre los servicios** ha consistido en una serie de conceptualizaciones complementarias hechas alrededor de esos casos exitosos más que en un debate entre las mismas, pues son congruentes todas ellas con el mismo paradigma. El desarrollo paralelo de la administración estratégica con autores como MINTZBERG y PORTER dio lugar al debate académico pertinente, involucrando herramientas para optimizar la prestación de los servicios no solo desde una perspectiva mecánica y de asignación, involucrando así el estudio de todos los elementos que pudieran llevar a las empresas a alcanzar sus metas en ese momento crítico de la historia. En particular MINTZBERG¹⁷ realizó una revisión que le permitió establecer comprensivamente los enfoques de la administración, y es fácil observar la influencia de ese énfasis estratégico en el desarrollo de la literatura sobre servicios pues se ha orientado al nivel de la alta gerencia.

En un trabajo específico sobre la **gerencia del servicio**, BERRY¹⁸ propone un sistema de gestión a partir del análisis de múltiples casos en los que se aplicaron buenas prácticas gerenciales de servicio, de una extensa revisión documental y de investigación original; este aporte involucra una visión similar a la de MINTZBERG en cuanto a la síntesis que se aplica en la dirección estratégica tan bien como en la gerencia del servicio: el desarrollo de la estrategia que tiene diversos componentes que se refuerzan, algunos programados y otros emergentes.

Para BERRY se trata de una serie de esfuerzos deliberados con el fin de lograr que la organización entera se inscriba en un proceso permanente, más allá de recomendaciones de ocasión respecto a temas de interés o su aplicación, ya que entrelaza el desarrollo de la idea de negocio con todas las posibilidades de estrategia, desde la construcción de una cultura organizacional totalmente orientada a la prestación del servicio hasta la planeación que permite llegar a ese punto. Es notable la orientación que tiene hacia autores contemporáneos suyos para estudiar la fuente de ventaja, que es relacionada varias veces por BERRY: “sin las voces de los clientes sirviendo de guía para la estrategia de calidad de servicio, lo máximo a lo que se puede aspirar es a mejorar apenas marginalmente”¹⁹.

Con este argumento fundamental se construye el Marco para el Servicio Extraordinario, que puede funcionar como una tipología útil para cualquier industria

¹⁵ ASSAEL. Comportamiento del Consumidor. Sexta Edición. Mexico: Thomson, 1999. P. 289.

¹⁶ Documentado en CARLZON, Jan. El Momento de la Verdad. Madrid: Díaz de Santos, 1991. p.19.

¹⁷ MINTZBERG et. Al., The Strategy Safari. New York: The Free Press, 1998.

¹⁸ BERRY, Leonard L. Un buen servicio ya no basta. Bogotá: Norma, 1996.

¹⁹ BERRY, Op. Cit., p. 6.

cuya aplicación depende exclusivamente de los objetivos de la empresa. **Cultivar El Liderazgo En Servicio**, el primer elemento, hace referencia a la inscripción en una compleja dinámica de construcción cultural a través de todas las acciones que lleva a cabo la gerencia, pues “es lo que abre el camino para todas las demás cosas que la empresa pueda hacer por mejorar el servicio. Las compañías pueden cultivar el liderazgo en servicio ascendiendo a las personas indicadas a los cargos de gerencia, resaltando la participación personal, poniendo énfasis en el factor confianza y fomentando el aprendizaje del liderazgo”²⁰. Se relacionan como dependientes de este elemento los siguientes:

- La construcción de un sistema de información sobre la calidad del servicio
- La creación de una estrategia de servicio
- La implementación de la estrategia de servicio, con el uso de tres componentes del mismo: la estructura, la tecnología y los empleados

En síntesis, BERRY concentra su atención en la planeación e implementación de la oferta de servicio por parte de la alta gerencia; aunque no deja de lado la importancia de todos los elementos que forman parte de la experiencia de servicio, destaca por encima de todo que mientras no exista la disposición de los recursos (teniendo en cuenta para efecto de este marco teórico a los empleados como un recurso, ya que se involucran directamente en el valor percibido por el cliente) necesarios para prestar un servicio excelente, no es posible sostener la competitividad a través del tiempo. Ver los elementos del entramado cultural de las organizaciones como elementos que añaden valor a la oferta de servicio, como recursos, es útil para comprender su papel decisivo. BERRY expresa, por ejemplo, respecto al otorgamiento de facultades a los empleados:

Facultar es una *actitud mental*. Un empleado con la actitud mental de ‘estar facultado’ 1. Siente que tiene el *control* sobre la manera como debe realizar su trabajo; 2. Tiene *consciencia* del contexto en que se realiza su trabajo y del lugar en que éste encaja dentro del “cuadro completo”; 3. Se siente *responsable* del producto de su trabajo; 4. *Comparte la responsabilidad* del desempeño de la unidad y de la organización; y 5. Siente que hay equidad en la distribución de las recompensas, basadas en el desempeño individual y colectivo.²¹

De manera complementaria, otros autores ponen a los empleados en el papel protagónico para describir el contexto de la prestación del servicio. ALBRECHT y ZEMKE²², creadores del modelo conocido como Triángulo del Servicio, adoptan una perspectiva que pondera los mismos elementos observados por BERRY pero desde el contexto operativo que, para ellos, es el que debe atraer primero la atención en el desarrollo de la estrategia de servicio, basados en los denominados Momentos de Verdad, definidos como “el lugar y el momento en el que el proveedor de servicios tiene la oportunidad de demostrar al cliente la calidad de sus servicios”²³.

En este modelo se plantea un flujo que no sigue un orden establecido pero que debe ser administrado de principio a fin, aún cuando es una tarea compleja, ya que de esto

²⁰ *Ibid.*, p. 6.

²¹ BOWEN, David E. y LAWLER, Edward E. *Employee Empowerment in Service Firms: Answering the Growing Questions*. 1994. Working paper. Citados por: BERRY, Leonard L. *Un buen servicio ya no basta*. Bogotá: Norma, 1996. p. 267.

²² ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. *La Gerencia del Servicio*. 2 Edición. Bogotá: 3R y Panamericana, 2004.

²³ GRÖNROOS, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios*. Madrid: Díaz de Santos, 1994.

depende la experiencia del cliente. Este flujo tampoco puede ser delimitado por la empresa, pues es el cliente quien decide cuándo empieza y cuándo termina y puede reiniciar si decide volver para continuar con la experiencia.

El principal aporte de esta teoría sobre el servicio está en el énfasis puesto en el cliente, que marca una nueva pauta que ha orientado el desarrollo de la disciplina hasta hoy, permitiendo que la orientación total al cliente se convierta en un requisito obligatorio para obtener ventaja competitiva entre los prestadores, como dice ALBRECHT: “sobrevivir y prosperar en una industria de servicios requiere diferenciación”²⁴, pues si bien muchos productos son estandarizados y en muchas ocasiones los productos utilizados en la prestación de un servicio son fácilmente sustituibles, el servicio es el único factor que puede atraer la preferencia del cliente de manera permanente.

De este modo, adoptando un punto de vista mucho más normativo, ALBRECHT retoma los aspectos descritos en el sistema de BERRY y llega a la conclusión de que la organización existe para atender las necesidades de la gente que presta el **servicio al cliente**, lo que significa un avance en la concepción del servicio gracias al concepto del Cliente Interno, que independientemente de qué tan empoderado esté dentro de la estructura de la organización como un actor con influencia y mayor capacidad de decisión, debe estar aún primero en la perspectiva de la formulación de la estrategia: es un prerrequisito para el buen funcionamiento del flujo de comunicación y de prestación del servicio entre el cliente (externo) y la organización.

De esta manera se relacionan las teorías complementarias con la prestación de los servicios, por lo que ambas se tomarán en cuenta al momento de llevar a cabo la investigación, realizando la formulación, aplicación y análisis desde ambos puntos de vista con el fin de establecer una relación coherente entre los resultados y los planteamientos teóricos.

Para caracterizar la **investigación de mercados** que se va a realizar, se parte de la definición de Investigación motivacional.

Sirve como guía para establecer los motivos que inducen a determinada persona o jefe de compras a adquirir un producto o servicio en lugar de otro. La investigación motivacional no es otra cosa que la búsqueda del por qué las personas adoptan ciertos comportamientos ante diversos eventos, estudiando la interrelación existente entre los consumidores, sus motivos, sentimientos, aspiraciones y actitudes frente a la conducta de compra.²⁵

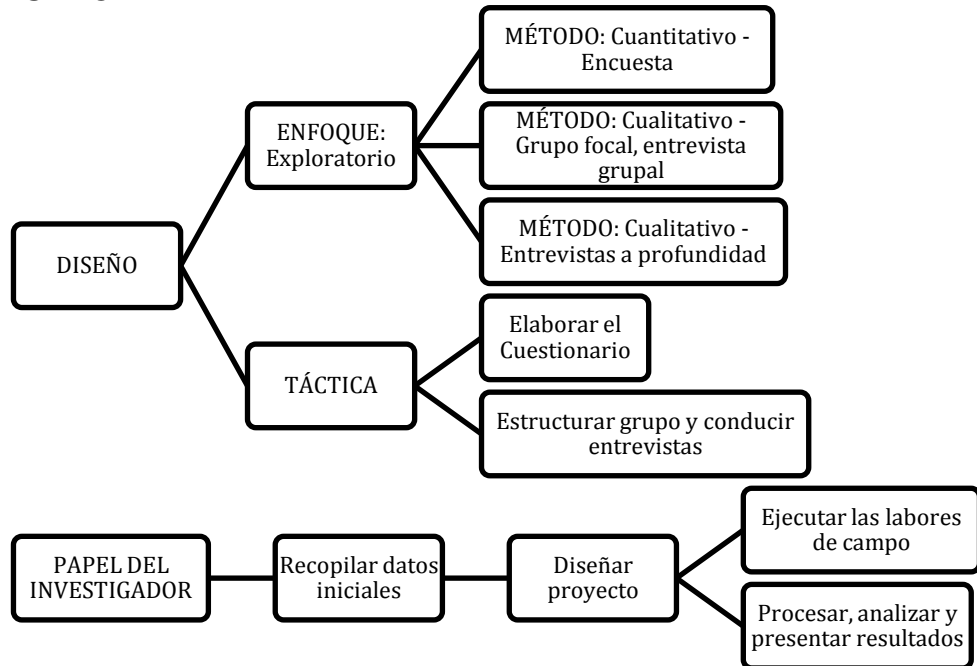
Esto implica identificar los factores individuales, sociales y culturales que influyen el comportamiento. Para esto se pueden utilizar varias tipologías, a escoger posteriormente durante el diseño de la investigación.

²⁴ ALBRECHT y ZEMKE, Op. Cit.

²⁵ JANY, Nicolás. Gerencia Comercial: Un Enfoque Operativo. Bogotá: Fondo Educativo Panamericano, 2005. p.263.

5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

5.1. DISEÑO



5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se trata de una investigación exploratoria y descriptiva porque pretende especificar las propiedades de un comportamiento observado, sin ser un estudio experimental o causal: no se manipularán variables al momento de desarrollar el estudio; solamente se va a medir los factores presentes. De este modo, otros fines como hallar relaciones o el control de resultados para explicar esos comportamientos o descubrir escenarios alternativos exceden el propósito de esta investigación de mercados. Se define Mercadeo como línea de investigación.

5.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS

5.3.1. Encuesta

Método cuantitativo. Pretende medir actitudes que el consumidor está dispuesto a manifestar; su limitación inherente está en la omisión que hacen los encuestados (a propósito) de la manifestación de ciertas creencias y actitudes.

El propósito del análisis de la información y la discusión de los resultados es Descriptivo. Por tanto se emplea estadística de inferencia para realizar generalizaciones de la población.

5.3.2. Grupo focal

Método cualitativo. “Es un tipo especial de entrevista grupal que se estructura para recolectar opiniones detalladas y conocimientos acerca de un tema particular, vertidos por los participantes seleccionados.”²⁶ Su ventaja radica en la posibilidad de explorar reacciones grupales al hecho sobre el que se está discutiendo; ya que se está discutiendo a la vez que se realiza esta especie de entrevista grupal, los integrantes se ven en la necesidad de elaborar acuerdos desde la experiencia previa de cada uno,

²⁶ BALCÁZAR NAVA, Patricia et Al. Investigación Cualitativa. México: Universidad Autónoma del Estado de México, 2005. p.129.

poniéndolos en común y aportando información nueva que no sale a la luz a través de métodos diferentes.

5.3.3. Entrevista a profundidad

Método cualitativo. “En completo contraste con la entrevista estructurada, las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas. Las entrevistas cualitativas han sido descritas como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas. Utilizamos la expresión “entrevistas en profundidad” para referirnos a este método de investigación cualitativo.”²⁷ Recopilando el punto de vista de TAYLOR y BOGDAN al respecto, el entrevistador asume en este tipo de entrevista un papel de instrumento en vez de uno de recolector. Su ventaja es que al lograr rapport, dada la necesidad de aprender previamente qué es importante para los entrevistados, se extrae información relativa a las creencias y supuestos más arraigados de éstos.

5.4. RESTRICCIONES

-Completar el número de observaciones requeridas por el diseño de la investigación puede verse retrasado si la dinámica del restaurante y el flujo de clientes no permite aplicar los instrumentos de evaluación con la frecuencia planeada.

-Frente a los clientes ocasionales, que no asisten con frecuencia, se puede incurrir en una selección inconveniente para los objetivos de la investigación si se trata de alguien que compra excepcionalmente en este tipo de restaurantes, por lo que se debe hacer énfasis en realizar la segmentación de manera adecuada.

5.4.1. Tiempo

El desarrollo del estudio se limita al segundo semestre de 2010.

5.4.2. Recursos

Para minimizar el gasto, se empleará dentro de lo posible los recursos de la Universidad en lo que se refiere a elementos de tecnología (computadores y software). Aparte, el gasto se reducirá a la compra de papel y bolígrafos para que los encuestados respondan a la encuesta.

5.4.3. Espacio

Salas de informática de la Universidad Javeriana, Restaurante Cilantro y Jengibre (Calle 85 con Autopista Norte) y, eventualmente, desplazamiento a tres restaurantes del barrio Antigua Country (límites: Calle 87 con Carrera 13 hasta Calle 81 con Autopista Norte).

²⁷ TAYLOR, S.J. y BOGDAN, R. Introducción a los métodos cuantitativos de investigación. Barcelona: Paidós, 1987. p.101.

Rapport no tiene traducción al español, sin embargo se refiere al establecimiento de una conexión (conocida como acompañamiento) entre entrevistador y entrevistado, basada en el ambiente de confianza necesaria para lograr obtener información relevante entre ambos.

METODOLOGÍA					
Objetivo general	Objetivo específico	Actividades	Métodos	Recursos	Plazo
Determinar causas de la disminución de ventas y retención de clientes en el restaurante Cilantro y Jengibre entre 2009 y 2010.	1. Describir el sector de restaurantes en Bogotá para determinar su crecimiento en los últimos cinco años	A1. Redactar el perfil industrial a partir de fuentes secundarias	Recolección y comparación de datos de fuentes estándar (DANE, Cámara de Comercio, Acodres)	Bases de datos, revistas y publicaciones de consulta libre y adquisición gratuita	4 semanas
	2. Caracterizar el entorno competitivo de los restaurantes en el barrio Antigo Country para descubrir parámetros típicos del mercado	A2. Identificar factores críticos de éxito de los para el barrio Antigo Country	Observación de campo y recolección de datos Entrevista grupal (grupo focal)	Convocatoria a clientes.	6 semanas
	3. Analizar la situación actual de funcionamiento del restaurante a nivel administrativo y operativo	A3. Realizar un diagnóstico a partir de los resultados de las actividades 1 y 2	Entrevista a profundidad a administrador, chef y un cliente. Análisis interno de los indicadores financieros y de mercado del restaurante	Visita para entrevistar a los participantes mencionados anteriormente.	9 semanas
	4. Diseñar y aplicar un instrumento de medición para determinar el comportamiento de compra de los usuarios del restaurante	A4. Formular y aplicar encuesta	Encuesta.	Una resma de papel, diez bolígrafos, copiado láser para cien hojas	4 semanas
	5. Analizar y evaluar los resultados de la aplicación del instrumento para determinar las causas de la disminución de las ventas y la retención de clientes en el Restaurante entre 2009 y 2010	A5. Realizar análisis de tendencias de los resultados de la encuesta y concluir acerca de las observaciones	Uso de software: Excel, Gráficos.	Computador y archivos	3 semanas
	6. Determinar mediante un análisis DOFA las debilidades y fortalezas actuales del restaurante y las oportunidades que puede aprovechar así como las amenazas del mercado que tiene que afrontar.	A6. Desarrollar una matriz DOFA a partir de los datos obtenidos mediante el estudio del consumidor	Matriz DOFA	Computador y archivo	2 semanas

Tabla 2. Metodología.

6. PERFIL DEL SECTOR DE RESTAURANTES EN BOGOTÁ

El sector de restaurantes está adscrito al sector terciario de la economía, conocido como de servicios.

El DANE y la Cámara de Comercio de Bogotá utilizan con propósitos de clasificación estadística la clasificación CIIU Revisión 3.1 A.C. Dentro de la Sección H, correspondiente a *Hoteles y Restaurantes* se encuentra la División 55 correspondiente a *Hoteles, Restaurantes, Bares y similares*, cuya subdivisión 2, referida a *Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta* presenta la categoría 1 como *Expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes*. De esta manera la clasificación CIIU para el sector es H55210.

Se describe a continuación el sector de restaurantes en Bogotá para determinar su crecimiento en los últimos cinco años, de acuerdo al primer objetivo específico; este marco de análisis permitió encontrar algunas causas para la disminución en ventas y retención de clientes en el restaurante Cilantro y Jengibre.

6.1. TAMAÑO Y ALCANCE

De acuerdo a los datos presentados en el Perfil Económico y Empresarial de Chapinero 2009²⁸, se infiere que 7,8% del total de las empresas de Bogotá se dedica a la actividad Hoteles y Restaurantes, alrededor de 18.900*.

En cuanto al nivel de ventas mensual, de acuerdo a un estudio realizado por ACODRES²⁹ en 2010 frente a una muestra de 91 establecimientos formales, el sector de restaurantes en Bogotá tiene la siguiente distribución:

VOLUMEN DE VENTAS	PROPORCIÓN
Menores a COP 100 Millones	31,87%
Entre COP 100 y 199,9 Millones	42,86%
Entre COP 200 Y 299,9 Millones	19,78%
Superiores a COP 300 Millones	5,49%
TOTAL	100,00%

Tabla 3. Volumen de ventas de restaurantes en Bogotá.

Fuente: ACODRES

Sin embargo, el alto grado de informalidad (entre 65% y 80%, ver sección 6.3 sobre composición de la oferta) hace que los datos de ACODRES no sean representativos para la porción de establecimientos informales de Bogotá, que como se verá más adelante, están contribuyendo con la volubilidad que experimenta este sector de la economía.

6.2. CRECIMIENTO

En el periodo 2005-2010 el sector de restaurantes atravesó diversos ciclos. Según cifras del DANE para el sector de hoteles y restaurantes, hubo crecimiento sostenido entre 2005 y 2006, este último año registrando el mayor crecimiento; a partir de dicho año el crecimiento fue más lento año a año entre 2006 y 2008, año en que el crecimiento se estancó para entrar en una fase de decrecimiento en 2009.

²⁸ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ - AYALA RAMÍREZ, Ricardo. Perfil económico y empresarial de la localidad de Chapinero. Bogotá: Cámara de Comercio, 2009. p.30.

* También de acuerdo a datos de la CCB, recuperados de <http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=76&conID=2350>

²⁹ ACODRES, FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA y VILLANUEVA GONZÁLEZ, Alberto (investigador). Operación de restaurantes en Colombia. Cuarta edición. Bogotá: ACODRES, 2010. Recuperado de <http://www.acodres.com.co/images/stories/cartilla.pdf> el 29 de septiembre de 2010.

Al evaluar la cifra de crecimiento negativo del subsector de restaurantes y comidas rápidas (-9% para 2009), puede decirse que éste es el más sensible a los ciclos económicos dentro de la agrupación de hoteles y restaurantes y afecta en mayor grado al comportamiento global de dicho sector, lo que se puede atribuir a la alta fragmentación de la industria global de restaurantes y al alto grado de informalidad al interior de la misma, pues al no poseer una sólida estructura legal y financiera gran parte de las empresas que la conforman sucumben ante los ciclos económicos adversos.

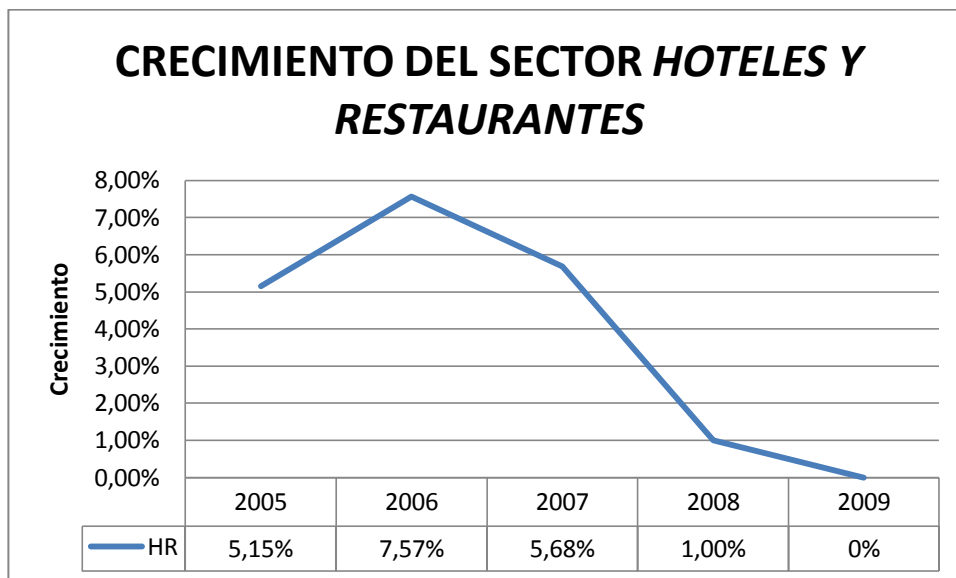


Figura 1. Crecimiento del sector Hoteles y Restaurantes entre 2005 y 2009.

6.3. COMPOSICIÓN DE LA OFERTA

Bogotá cuenta con el 27% de todos los establecimientos que expendien alimentos preparados en el sitio de venta en todo el país, aproximadamente 35.000 incluyendo establecimientos formales e informales³⁰. El grado de informalidad es de aproximadamente 80% según Felipe Baptiste, gerente general de Hamburguesas el Corral³¹. Atendiendo a estas dos apreciaciones sobre la industria y aplicándolo a Bogotá, la cantidad de establecimientos informales está alrededor de 28.000 frente a aproximadamente 7.000 establecimientos formales. Según Iván Bohórquez, presidente de ACODRES, la informalidad del sector está en 70%³².

Sin embargo, según cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá existen alrededor de 18.900 establecimientos con registro mercantil (el indicador más utilizado para medir el grado de formalidad por ser el primer paso para la puesta en marcha de una empresa constituida legalmente) pertenecientes al sector de Hoteles y Restaurantes. Al aplicar la proporción de 64% de Expendios de Alimentos y Bebidas detectada por la Superintendencia de Sociedades³³ para el año 2009 en dicho sector, se diría que hay alrededor de 12.100 establecimientos formales denominados como restaurantes.

³⁰ DANE. Censo 2005. Citado por SURA. Restaurantes (Presentación). 17 de agosto de 2010. Recuperado de www.sura.com/pec/Archivos/PDF/RestaurantesVFbannercrucigra.pdf el 2 de octubre de 2010.

³¹ TOP 100 HOSPITALIDAD. En: Revista La Barra. Edición 40. Julio de 2010. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-40.htm> el 12 de febrero de 2010. P. 60.

³² Citado en TARJETA FISCAL, NUEVO SISTEMA PARA CONTROLAR LA EVASIÓN DEL IVA. En: Revista La Barra. Edición 41. Septiembre de 2010. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-41/actualidad-15/tarjeta-fiscal-nuevo-sistema-para-controlar-la-evasion-del-iva.htm>

³³ Citado en TOP 100 HOSPITALIDAD. En: Revista La Barra. Edición 40. Julio de 2010. Recuperado de

Esta disparidad de apreciaciones puede estar determinada por una visión distinta de la formalidad pues, como se dijo anteriormente, la Cámara de Comercio de Bogotá determina la inscripción del Registro Mercantil como medida principal de formalidad, lo que desde el punto de vista de los grandes empresarios no es una medida completamente fiel ya que para ellos la formalidad abarca, además de la constitución legal, la estructura financiera (sobre todo en materia de impuestos) y las garantías a los empleados (abarcando todos los aspectos de garantías laborales y de prestaciones).

De este modo, para el presente estudio se contempla un grado de informalidad que oscila entre el 65% en el escenario más favorable (planteado por los datos de la Cámara de Comercio de Bogotá) y mayor a 80% en el más desfavorable para el conjunto de la economía (planteado directamente por el gerente general de Hamburguesas El Corral).

6.4. PARTES INTERESADAS

Se empleará el enfoque teórico de R.E. FREEMAN en su obra *Strategic Management: Stakeholder Approach*, para determinar las principales fuerzas que afectan el sector.

6.4.1. Empleados

De acuerdo a las cifras presentadas por el DANE para el trimestre móvil mayo-julio 2010, el sector Restaurantes y Hoteles se ha convertido en el más sensible de la economía, la mayor fuente de empleo y a la vez de población desocupada. En las trece cabeceras municipales de Colombia este sector agrupó el 40,7% de los trabajadores informales exceptuando los trabajadores por cuenta propia, 21,6% de la población ocupada (con aumento de 3,6% frente a 2009) y 26,8% de la población desocupada cesante (con aumento de 9,9% frente a 2009).³⁴

Para 2007, 2% de los empleos legales en Colombia eran provistos por el sector de Hoteles y Restaurantes, con 373.000 empleados. En Bogotá esta cifra era de 111.700 empleados, para un 0,6% del total de empleos legales en Colombia, y específicamente la actividad de Servicio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes empleó aproximadamente 48.700 personas, el 0,26% de los empleos legales en Colombia en 2007.³⁵

Las condiciones laborales de gran parte de la población empleada en este sector son así objeto de controversia. En 2009 la Comisión Tercera de la Cámara de Representantes aprobó el proyecto de ley 237 de 2008 que excluía el cobro de propinas de la factura del servicio, proyecto de ley que fue archivado por dicha comisión en junio de 2010 gracias a la gestión de los gremios afectados por dicho proyecto de ley, entre los cuales se encuentra a COTELCO (Hoteles), ASOBARES (Bares y discotecas) y ACODRES (Restaurantes) encabezados por FENALCO, que representó a este importante subsegmento de los comerciantes.³⁶

Inicialmente dicho proyecto de ley se sustentó en la supuesta inconformidad de los clientes al tener que pagar propina sin saber si ésta realmente era entregada por los restaurantes a sus empleados, pero fue perdiendo fuerza a medida que las

<http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-40.htm> el 12 de febrero de 2010. P. 6.

³⁴ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Medición del empleo informal. Trimestre móvil mayo - julio 2010. (Resumen ejecutivo). Bogotá: DANE, 2010.

³⁵ SURA. Restaurantes (Presentación). 17 de agosto de 2010. Recuperado de www.sura.com/pec/Archivos/PDF/RestaurantesVfbannercrucigra.pdf el 2 de octubre de 2010.

³⁶ REVISTA LA BARRA. **Archivado el Proyecto de Ley Antipropinas en las facturas.**

Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/news/1176/52/Archivado-el-Proyecto-de-Ley-Antipropinas-en-las-facturas.htm> el 10 de octubre de 2010.

agregaciones mencionadas anteriormente demostraron que en efecto se trataba de tarifas que mejoraban el salario de sus empleados (aún cuando éstas fueran consideradas como no constitutivas de salario) y que, de no ser posible su cobro voluntario en la factura, encarecerían los precios de la oferta de todos los establecimientos afectados. Si bien esta iniciativa no ha tenido una respuesta definitiva ya que se encuentra en medio de los trámites administrativos de la Cámara de Representantes, el hecho de que se haya archivado supone una apreciación que favorece los intereses de los trabajadores formales del sector, al reconocer la importancia que tienen estos cobros en mantener su bienestar.

6.4.2. Gerentes y propietarios

La gerencia de los restaurantes es ejercida por sus propietarios o por empleados designados que dependen de la estructura organizacional de los restaurantes, en pocas ocasiones se subcontrata. Aunque esta ha sido la opción menos usual, en el contexto de la desaceleración económica de 2009 se comenzó a explorar nuevas formas de optimizar la estructura de costos para mantener las rentabilidades esperadas por los inversionistas. Se mantiene bajo el control administrativo todo el rango de actividades necesarias para la prestación del servicio, ya que para los propietarios es necesario controlar de cerca la gerencia de los restaurantes manteniendo dichas actividades dentro de la estructura organizacional.

La propiedad de los restaurantes es frecuentemente ejercida por sociedades anónimas o limitadas en el caso de los conglomerados de grandes restaurantes (es el caso de las 100 empresas más destacadas)³⁷.

6.4.3. Gobierno

El gobierno establece una activa vigilancia sobre los restaurantes de la ciudad para controlar la informalidad y mejorar el sector a través de la extensión y la aplicación de las normas tributarias y de salubridad y la recopilación de información del sector a través del Fondo de Promoción Turística del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Este último ha emprendido dichas tareas en el marco del impulso gubernamental a la Ley General de Turismo (Ley 300 de 1996 modificada por la Ley 1101 de 2006) con el fin de aumentar las contribuciones parafiscales que permiten promover dicha actividad. Esto ha afectado a los restaurantes de la ciudad al estar inscritos dentro de una cadena que contribuye al turismo, de modo que aquellos que se ubican en zonas de concentración hotelera ven afectada su operación no sólo por el flujo de turistas que puede fluctuar de acuerdo a los ciclos económicos y temporadas del año, sino también por el cobro de estas contribuciones que de ningún modo puede transferirse al usuario y que ha de contemplarse en los presupuestos de estas empresas.

Además de la contribución parafiscal, el Gobierno Nacional está interesado con mayor énfasis en aumentar el recaudo tributario del IVA a través de la implementación de la tarjeta fiscal, sistema que pretende involucrar más restaurantes en el pago de dicho impuesto. Esta medida ha sido vista con buenos ojos por el presidente de ACODRÉS ya que “genera una competencia desleal con aquellos empresarios que cumplen al ciento por ciento con la regulación nacional”³⁸, pero no se conocen proyecciones sobre el impacto que esto tendrá a corto plazo sobre la porción informal del sector. Si bien es

³⁷ TOP 100 HOSPITALIDAD. En: REVISTA LA BARRA. 35. Septiembre de 2009.

³⁸ Citado en TARJETA FISCAL, NUEVO SISTEMA PARA CONTROLAR LA EVASIÓN DEL IVA. En: Revista La Barra. Edición 41. Septiembre de 2010. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-41/actualidad-15/tarjeta-fiscal-nuevo-sistema-para-controlar-la-evasion-del-iva.htm>

cierto que el sector Hoteles y Restaurantes en cabeza de sus empresarios más representativos lo ven como un incentivo, lo cierto es que constituye una barrera de entrada para nuevos competidores informales incapaces de cumplir con estos cobros por contar con estructuras de costos débiles o administración deficiente.

6.4.4. Acreedores y sociedad

En tanto que la industria permanece atractiva para nuevos competidores, aquellos que llevan algún tiempo en él y que desean fortalecer su posición competitiva se ven favorecidos por el establecimiento de barreras de entrada, sobre todo aquellas impartidas por regulaciones legales que elevan el nivel de la competencia, como las relacionadas con el pago de tributos y parafiscales, especialmente en la ciudad de Bogotá luego de su vertiginoso ascenso en las mediciones internacionales sobre el ambiente para hacer negocios e inversiones (subió del puesto 12 al 6 entre 2006 y 2009), sin importar el estancamiento en el crecimiento económico de la ciudad sufrido entre 2008 y 2009³⁹.

Aparte de las regulaciones legales, las normas técnicas de los entes de certificación nacional comienzan a tomar fuerza para medir la calidad en el sector, pues una vez han tomado fuerza las regulaciones como BPM y HACCP (que garantizan salubridad e inocuidad respectivamente) gracias a la implementación de programas de la Alcaldía Mayor, las certificaciones de calidad ayudan a fortalecer el posicionamiento. Es así como en febrero de 2006 inició el proceso de categorización en el que los restaurantes se clasifican de acuerdo a una evaluación de calidad realizada con criterios establecidos por el consumidor, también enmarcada en la política sectorial de turismo. Los restaurantes son clasificados de acuerdo a la Norma Técnica Sectorial USNA 008 de Categorización de Restaurantes por tenedores y reciben el Certificado de Calidad Turística al cumplir con dicha norma, en los aspectos de buenas prácticas de manufactura, infraestructura y servicio⁴⁰.

En resumen, dicha norma técnica ha sido el proyecto pionero para mejorar la calidad del sector y aumentar su competitividad, por lo que no afecta al gran número de restaurantes que se encuentran como informales o que aún siendo formales no participan de los beneficios de ésta más allá de no aparecer dentro de una selección conformada con fines de promoción turística, pues se está refinando los criterios de una categoría de restaurantes que cumplen con los requisitos de la NTS USNA 008 (y que pueden ser clasificados dentro de la tipología de uno a tres tenedores establecida por esta norma) y separándola del resto de restaurantes que no alcanzan a cumplir con esos requisitos.

6.4.5. Proveedores

Más industrias se han convertido en proveedoras de los restaurantes gracias a la entrada de empresas fuertes y reconocidas y al crecimiento de las ya establecidas. Es el caso de los servicios tecnológicos para contabilidad y administración financiera y de recurso humano de los establecimientos y de dotación de equipos y maquinaria, ya que la estandarización de los procesos y las exigencias mínimas han crecido, no solo desde el punto de vista del gobierno, sino del consumidor, lo que es aún más importante porque ha impulsado de manera natural el cierre de los establecimientos

³⁹ AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE. Citado por: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ - AYALA RAMÍREZ, Ricardo. Perfil económico y empresarial de la localidad de Chapinero. Bogotá: Cámara de Comercio, 2009. P.5.

⁴⁰ ICONTEC. Certificado en Calidad Turística – Colombia. Recuperado de http://www.icontec.org/BancoConocimiento/C/certificacion_en_calidad_turistica/certificacion_en_calidad_turistica.asp?Coddidioma=ESP

que no cumplen con las expectativas (afectados por supuesto por otra serie de factores externos e internos) y el mantenimiento de aquellos que logran hacerlo.

Este refinamiento de los términos en los que el consumidor considera aceptable asistir al restaurante ha hecho que los proveedores tradicionales de materias primas también respondan aumentando sus criterios de exigencia alrededor de la calidad de los productos que le ofrecen a la industria de restaurantes. Por ejemplo, en las centrales de abasto se han conformado empresas que atienden canales de distribución que exigen mayor calidad y garantías en la trazabilidad de los productos. Este es un negocio que ha crecido de la mano de los restaurantes en los últimos cinco años: impulsado por el crecimiento de la demanda, atiende a muchos de los restaurantes que gracias a sus procesos de certificación de calidad ya no permite obtener materias primas de proveedores que no cuentan con toda la estructura y configuración necesaria para mantener los requerimientos de calidad del restaurante.

Además de estas nuevas empresas, las ya constituidas han visto en el sector de restaurantes una alternativa atractiva para aumentar su base de clientes. No sólo les ha permitido tener relaciones más rentables gracias al mercadeo relacional, también constituir un conjunto preferido de marcas que proveen a los restaurantes con toda seguridad de las materias primas que requieren para cumplir con sus propios estándares de calidad.

Esto no ha significado hasta ahora que el refinamiento de los términos del consumidor se refiera necesariamente a que las personas consuman productos que siguen estrategias de diferenciación, lo que ha sido una pauta clara en el desarrollo de relaciones entre los proveedores y los restaurantes. Aunque el crecimiento del sector en Bogotá ha estado alimentado en parte por el de los restaurantes que atienden a nichos de lujo asociados a la categoría gourmet, también ha sido gracias a restaurantes con una propuesta de valor atractiva a precios razonables. Los proveedores han respondido a la necesidad de los restaurantes de ofrecer un mejor valor a menor precio, ampliando su portafolio y tratando de atender a más tipos de restaurantes, incluyendo productos de óptima calidad a precios más bajos y productos Premium para nichos de expertos⁴¹.

El más importante proveedor de materias primas está representado por las centrales de abasto, que controlan los precios al centralizar el intercambio de alimentos. Estos precios no solo están afectados por el costo de producción de los alimentos, pues el costo de transporte y de distribución y los márgenes de ganancia de los intermediarios son los factores que afectan la estabilidad de la oferta. Esto tradicionalmente ha reducido el poder de negociación de los clientes (en este caso los restaurantes), pero gracias a los procesos de certificación anteriormente descritos dicho poder de negociación ha crecido.

6.4.6. Clientes

El conocimiento del consumidor de restaurantes se debe en su mayoría a las investigaciones realizadas por ACODRÉS, al servicio de los intereses de los afiliados al gremio, conformado por restaurantes que gracias a su participación en el proceso de elaboración de la NTS USNA 008 pueden ser clasificados dentro de la tipología establecida. Sin embargo, las preferencias de los consumidores de los restaurantes que no participan de estos procesos de certificación aún no son conocidas gracias a estudios estandarizados disponibles públicamente, sino al conocimiento de los propietarios, administradores y empleados de dichos establecimientos, una

⁴¹ LOS ALIADOS ESTRATÉGICOS CREEN EN EL SECTOR. En: REVISTA LA BARRA. 32. Marzo de 2009. P.98.

característica que agudiza la fragmentación de la industria entre los restaurantes que no son evaluados tan frecuentemente dentro de los estudios sectoriales.

La tendencia de las preferencias de los consumidores en cuanto a restaurantes va ligada a la alimentación de los mismos, ya que el producto (la percepción sobre la comida en sí) es básicamente la opción con la que se descarta o se acepta comer en algún sitio en particular. Ésta se dirige, en general, a una alimentación cada vez más sana, saludable, que permita “prevenir o mejorar la salud” así como una preferencia cada vez más fuerte por “productos saludables, con funcionalidad” y “sabores locales”. En cuanto a la funcionalidad del producto, se refiere al consumo para *mejorar* la salud. Pero el mercado evoluciona lentamente hacia la aceptación de estos productos, principalmente porque la estrategia de precio utilizada en éstos por las compañías que los fabrican es de alta diferenciación:

[Explica Juan Pablo Fernández, vicepresidente de mercadeo de Alpina:]
“El problema que tenemos nosotros es el cortoplacismo con la salud. Se vuelven productos de nicho. Esta es una preocupación para nosotros porque buscamos soluciones masivas”, afirma Fernández. Andrés Ortega, gerente general de Team Colombia, coincide con estas apreciaciones. La compañía lanzó recientemente un aceite con esteroides vegetales que baja el nivel de colesterol, y está dirigido a un nicho específico por su alto precio, “pero es una apuesta a futuro que nos va a permitir estar en un mercado donde tenemos que atender una población con una necesidad específica”, señala.⁴²

La perspectiva de las empresas de consumo masivo puede aportar al análisis de los clientes de restaurantes en Bogotá el hecho de que éstos buscan, en general, alimentarse de manera sana, aunque la finalidad específica del tipo de comida que consumen puede variar con el poder adquisitivo: de acuerdo a la fuente anterior, históricamente las modificaciones a los alimentos han determinado un objetivo común, lograr el bienestar de la población.

De esta manera ubica tres etapas de desarrollo en el consumo de alimentos para beneficiar la salud: la primera en los años 40, en la cual Estados Unidos instituyó el enriquecimiento de la harina con vitaminas y minerales, práctica adoptada posteriormente por varios países; la segunda, modificando los alimentos al quitarle grasas y azúcares para volverlos más saludables (lo que ayudaría a constituir un segmento de mercado fuerte hasta el día de hoy, el de la comida *light*, que viene sufriendo algunas transformaciones gracias a los nuevos desarrollos tecnológicos pero sigue siendo parte de la dieta aún para los consumidores más avanzados en materia del cuidado de su salud) y la tercera, agregando propiedades a los alimentos para la prevención de enfermedades (ejemplo de esto es el auge de productos con grasas vegetales que reducen el colesterol malo). El escenario futuro está orientado a extender el consumo de los productos con propiedades inherentes reforzadas y potenciadas, como en los lácteos con prebióticos o con proteína extra.⁴³

En este contexto también se ubican, como producto de la crisis que el sector sufrió en 2009, dos grandes tendencias ya conocidas pero que cada día tienen mayor extensión: la segmentación a nivel micro, llegando a la constitución de nichos, y la exigencia general del mercado por menores precios y alto valor agregado:

⁴²ALIMENTOS, ENTRE LA SALUD Y LA FUNCIONALIDAD. En: DINERO.COM. 01 de octubre de 2010. Recuperado de http://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/alimentos-entre-salud-funcionalidad_77710.aspx el 10 de octubre de 2010.

⁴³ *Ibid.*

Por una parte, la segmentación y especialización de la oferta hacia mercados más específicos que, si bien ya estaba en la agenda de las empresas desde hace unos años, hoy se está profundizando. Y, por otra, lo que algunos llaman la herencia de la crisis: los precios a la baja. La revaluación y la competencia por quedarse con mercados en crecimiento han sido motores para que los precios se estabilicen y permitan cerrar la brecha de la aspiración de los consumidores a adquirir un producto y hacerla realidad.⁴⁴

En síntesis, es posible ubicar tres tendencias convergentes en las preferencias del consumidor: en primer lugar, una alimentación cada vez más sana y activa en el mejoramiento de la salud; al tiempo, la constitución de nichos de mercado con preferencias específicas que demandan propuestas de valor a la medida de sus exigencias; y también (algo en lo que encuentran convergencia las dos anteriores tendencias) la exigencia de propuestas de alto valor a menores precios.

⁴⁴ LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES. En: DINERO.COM. 01 de octubre de 2010. Recuperado de http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/cambios-estructurales_77712.aspx

7. ENTORNO COMPETITIVO DE LOS RESTAURANTES EN EL BARRIO ANTIGUO COUNTRY

Para analizar el entorno competitivo de los restaurantes en este sector geográfico se empleará el análisis de las cinco fuerzas de PORTER, según la descripción de JOHNSON, SCHOLLES y WHITTINGTON⁴⁵ y se describirá la correspondencia entre las fuerzas competitivas y las fuerzas del macroentorno subyacentes. Posteriormente se examinarán los resultados de las entrevistas grupales para compararlos con lo encontrado en el análisis de las cinco fuerzas.

Se caracteriza a continuación el entorno competitivo de los restaurantes en el barrio Antiguo Country para descubrir parámetros típicos del mercado; este marco de análisis permitió hallar causas más específicas para la disminución de ventas y retención de clientes.

7.1. ANÁLISIS MEDIANTE EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

7.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La calificación de esta amenaza es media baja ya que los riesgos asociados a la incursión en el sector son, en general, moderados y en ocasiones bajos dependiendo de la capacidad financiera y de mercado de la empresa que desee hacerlo.

-La capacidad de servicio está determinada por la cantidad de consumidores (tamaño del local, mesas y sillas) que es posible atender, la que no es ilimitada e impide a cualquiera de los competidores absorber gran parte de la demanda. Nuevos entrantes absorberán partes pequeñas de la demanda total.

-No hay requisitos de capital para la entrada: se puede iniciar en el garaje de una casa o en un pequeño local con capacidad para 8 o 10 personas, si se cumple con la norma sanitaria. Los equipos son de fácil adquisición por parte del público, no hay un control específico a la venta de estos.

-En cuanto a los canales de abastecimiento ninguno de los competidores ostenta acceso exclusivo, sin embargo los más fuertes tienen contratos directos con productores para reducir costos. La distribución se realiza en el local, cada competidor lo controla de manera autónoma.

-La mayor parte de los competidores tiene una relación con proveedores limitada a las transacciones: el proveedor que ofrece mejores precios dentro del mismo rango de calidad es preferido. Algo similar sucede con los consumidores, ya que nuevas propuestas pueden cautivar a consumidores leales a ciertos restaurantes si éstas mejoran características esperadas por ellos. El grado de diferenciación se limita a la percepción y preferencias de cada individuo, pues la oferta es muy similar.

-El mercado está llegando a su madurez y su importancia se ha venido reduciendo, pero los restaurantes con más experiencia en el mercado son los que se han mantenido por más tiempo.

-Las acciones tomadas por los competidores tras la entrada de uno nuevo tienen baja incidencia en la actividad de este último, por lo que las represalias no son una gran amenaza.

-La lucha contra la informalidad ha hecho más difícil la entrada de competidores con características insuficientes de acuerdo a la ley (tributación y salubridad, especialmente).

⁴⁵ JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. Dirección estratégica. Séptima edición. México: Pearson-Prentice Hall, 2006. P.79-86.

7.1.2. Amenaza de sustitutos

Esta amenaza fue calificada como baja por parte de la administradora del restaurante, pues la única fuente de sustitución apreciable en este momento es la sustitución general, ya que ciclos económicos como el actual pueden hacer que los consumidores consideren que *no necesitan* ir a restaurantes (si llegan a ser considerados como un lujo del cual pueden prescindir en tiempos de crisis) y lleven su almuerzo de la casa.

-La sustitución de la necesidad es baja, pues para casi nadie es posible dejar de almorzar y para muchos otros consumidores no es práctico dejar de almorzar en restaurantes si no tienen cómo traer almuerzo de la casa, por ejemplo.

-Diariamente las personas tienen una amplia oferta para elegir tipos de comida diferentes (pizza, hamburguesa, almuerzo, ensaladas, fruta, pasta, mar, etc.) pero pueden acceder a ella sólo si tienen presupuesto disponible para esta prueba continua. Por esto la sustitución de producto por producto no es una amenaza importante para restaurantes cuyos clientes son leales. Esta sería una amenaza importante si hubiera gran cantidad de clientes nuevos a los cuales hay que fidelizar, pero al tratarse de un mercado maduro no se da esta condición.

7.1.3. Poder de los compradores

Si bien para el total de los consumidores no tiene mayor costo dejar de asistir a un restaurante (aumentando para los reacios al cambio o los que son muy leales), hay gran diversidad de compradores que no responden a grandes volúmenes de la demanda. Además, en el negocio de los restaurantes el *voz a voz* de los clientes individuales es un factor esencial para el éxito o fracaso de su actividad, pues la sensación de éstos de haber tenido una experiencia buena o de sentirse defraudado es reparada por el cliente mediante la difusión de comentarios buenos o malos, según haya sido su experiencia en el restaurante.

Acerca del factor de posibilidad de que los compradores realicen integración vertical, ninguna empresa del barrio se ha mostrado interesada históricamente en una acción de este tipo; si se trata de clientes individuales una acción de esta naturaleza no es posible, por lo que esta amenaza se descarta.

Por las anteriores razones, el poder de los compradores es alto; principalmente por la influencia definitiva que tiene el *voz a voz* de los clientes.

7.1.4. Poder de proveedores

La concentración aumenta cuando se trata de proveedores: para lograr mejor calidad en el producto no se encuentran proveedores a bajo precio capaces de garantizar tal calidad. Si alguno falla, la alternativa está en los almacenes de cadena, un poco más costosos que los demás proveedores posibles (por ejemplo Carulla o Surtifruver, que compensan su alto costo con el ahorro que representan en cuanto a tiempo, costo de almacenamiento o calidad). Un cambio de proveedor puede aumentar los costos al tener que controlar más de cerca la calidad de las materias primas, aumento de devoluciones por ejemplo.

En cuanto a la integración vertical hacia delante de los proveedores, muy pocos de ellos compiten directamente con los restaurantes, como es el caso de los supermercados Carulla y Surtifruver de la Sabana, que tienen en sus instalaciones espacios de alimentación mediante servicio a la mesa de comidas allí preparadas. Sin embargo estos servicios de alimentación no siguen una estrategia claramente dirigida a captar los mismos clientes a los que se dirigen los restaurantes, pues poseen limitaciones de espacio aún más graves que los restaurantes de la zona impidiendo a los supermercados servir esta demanda. En el caso de empresas, ninguna ha establecido servicios de alimentación internos que compitan con los restaurantes del

sector. En contraste con el poder de los compradores, el de los proveedores es medio, por las condiciones mencionadas anteriormente.

7.1.5. Rivalidad competitiva

El grado de rivalidad es medio gracias a la combinación de factores distintos. Por un lado, la tasa de crecimiento de la industria y el grado de equilibrio entre los competidores son altos, mientras que las amenazas que representan las barreras de entrada, de salida y la presencia de excesos de capacidad en algunos competidores son bajas.

-Equilibrio: casi todos los competidores tienen el mismo tamaño, los más grandes no son dominantes ni atraen gran parte de la demanda de restaurantes del sector.

-Tasa de crecimiento: el desarrollo de la industria alcanzó la madurez, los competidores dependen de la repetición de las compras por parte de sus clientes, hay más competidores con precio reducido.

-Excesos de capacidad infrecuentes: aumentar la capacidad de los restaurantes depende de aumentar el espacio físico para atender, lo que representa un costo demasiado elevado. Aún cuando la empresa tuviera la capacidad financiera para hacerlo está limitada por sus vecinos (en el sector predominan las oficinas y locales comerciales) y por la regulación (leyes sobre el uso del suelo).

-Las barreras de entrada continúan en aumento pero siguen sin ser prohibitivas; las de salida se relacionan con las inversiones en activos fijos, pero pueden ser reducidas. Asimismo el grado de diferenciación entre los competidores no es alto.

7.2. CORRESPONDENCIA CON LAS FUERZAS DETECTADAS EN EL MACROENTORNO

Las fuerzas competitivas impulsadas por la incidencia del gobierno, los proveedores y los clientes son impulsadas por otras en el macroentorno. Según el marco utilizado por JOHNSON, SCHOLLES y WHITTINGTON⁴⁶, se trata de una industria atractiva por cuanto las fuerzas descritas en la aplicación del modelo a la industria de los restaurantes son débiles.

Los factores del macroentorno que tienen incidencia en el modelo competitivo son descritos a continuación:

FACTOR	CAMBIOS PREVISTOS PARA EL FUTURO	POSICIÓN DE LOS COMPETIDORES FRENTE A ESTAS FUERZAS	¿CÓMO INFLUIR SOBRE ESTAS FUERZAS? (Mediante qué estrategias ⁴⁷)	EJEMPLOS
LEGAL	La regulación en desarrollo aumentará las barreras de entrada	Sólo tendrán ventaja y sobrevivirán en el largo plazo los competidores que cumplan y estén dispuestas a superar las exigencias legales.	Proactivas (prospectivas): adecuar el funcionamiento a la regulación tributaria y laboral existente para su cumplimiento integral	Estructurando sus empresas de acuerdo a las exigencias legales, al menos cumpliendo con la ley
ECONÓMICO	La situación económica actual beneficiaría a los restaurantes si vuelve a aumentar la renta disponible de los consumidores	Ninguno de los competidores puede reducir las desventajas que conllevan los ciclos económicos a menos que reduzca precios sin reducir su valor.	Defensivas: reducir los costos continuamente para evitar el impacto de los ciclos económicos adversos en la rentabilidad de los restaurantes	Buscando proveedores capaces de mantener la calidad a precios cada vez menores
SOCIAL	La tolerancia a la informalidad es rechazada porque se asocia con disminución del bienestar,		Proactivas (prospectivas): mejorar	Analizar la conveniencia de

⁴⁶ JOHNSON, SCHOLLES y WHITTINGTON. Op. Cit., p.86.

⁴⁷ Organizational strategy, structure and process. MILES, Raymond; SNOW, Charles; MEYER, Alan y COLEMAN, Henry. En: The Academy of Management Review, Volumen 3 Numero 3 (Julio 1978). p. 546-562.

	lo que refuerza las barreras de entrada.		las condiciones de trabajo y las condiciones de operación más allá de lo exigido por la ley, hasta lo socialmente aceptado	comenzar a aplicar modelos de responsabilidad social en la estrategia de los restaurantes
ECOLÓGICO	El encarecimiento de los alimentos por pérdida de cosechas relacionada con fenómenos climáticos continuará, pero al ser enfrentada por todos, se podrá seguir afrontando	Lo ecológico aumentará las presiones constantemente y es inherente a todos los competidores sin excepción.	Analíticas: adaptar la oferta a la vez que se reducen constantemente costos	Realizando contratos con los proveedores para asegurar las materias primas necesarias
POLITICO	Los acuerdos comerciales con otros países y con asociaciones industriales del actual gobierno nacional permiten pensar que los riesgos de esta naturaleza están controlados y que no afectarán significativamente el desempeño del sector.		Defensivas	Creando agremiaciones (algo imposible si los miembros no cumplen con exigencias legales)

Tabla 4. Correspondencia entre las fuerzas del macroentorno y las del entorno competitivo.

7.3. SEMEJANZAS Y PARTICULARIDADES DE LOS RESTAURANTES DEL BARRIO ANTIGUO COUNTRY CON LA CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

En contraste con el contexto del sector de restaurantes en Bogotá, el surgimiento de 21 restaurantes nuevos en el barrio es un hecho que llama la atención. Estos incrementaron 28% su presencia, atendiendo en mayor proporción al segmento de precios bajos (que aumentó sus exigencias frente al producto a pesar de su disposición a pagar un precio moderado, entre \$5.500 y \$7.500) pero también a uno de precios más altos y aún mayor exigencia frente al producto (como pizzerías, comida de mar, turca, hamburguesas Premium, pastas o viandas con preparaciones francesas o alemanas, que usan ingredientes típicos de la cocina gourmet pero que no superan los \$18.000 y que llegan a forzar la clasificación de TRUJILLO y VERA pues a pesar de su precio no son restaurantes de ocasión; más bien lugares de conveniencia para los consumidores de mayor ingreso disponible).

A continuación se presenta una caracterización de los nuevos restaurantes de la zona, teniendo en cuenta que la categoría *competidores directos* se refiere a aquellos restaurantes que se dirigen al mismo segmento de mercado con precios y oferta de valor similares, mientras que la categoría *competidores* agrupa a los anteriores y a otros restaurantes que ofrecen tipos de comida diferentes al almuerzo ejecutivo (por ejemplo pizzerías, hamburguesas y comidas rápidas).

	CALLE 85	Zona norte	Calle 82 y zona este	Carrera 15	TOTAL
DIRECTOS	1	1	7	4	13
INDIRECTOS	3	0	4	1	8
TOTAL	21	5	29	19	75
Tasa de nuevos competidores directos	4,76%	20,00%	24,14%	21,05%	17,33% directos nuevos/total
Tasa de nuevos competidores	19,05%	20,00%	37,93%	26,32%	28,00% nuevos/total

Tabla 5. Proporción de nuevos restaurantes en el barrio Antigo Country.

El surgimiento de múltiples restaurantes nuevos en el barrio en el último año demuestra cómo los empresarios concordaron en su apertura justo en medio de la crisis que afrontaba el sector a nivel nacional. Esto no se puede atribuir a un conocimiento generalizado al respecto ya que la apertura de dichas empresas requiere de planeación y gestión de recursos, y en el menor de los casos ésta hace parte de un plan a largo plazo de sus propietarios.

Pero la coincidencia sí ayudó a delinear la estrategia de precios de los nuevos restaurantes, permitiéndoles el acceso al mercado del barrio con una propuesta de valor totalmente novedosa, algo que muchos de los establecidos no se atrevieron a hacer en su momento por temor a desmejorar ante clientes ya fieles a su propuesta actual. Esta es una opción estratégica igualmente válida, pues hay que recordar que “en algunos mercados, los compradores perciben que un precio más bajo significa un valor de uso percibido más bajo. En otras palabras, el precio está siendo usado como una medida indirecta de valor de uso, en que el consumidor razona ‘si [el producto] es más barato, no puede ser tan bueno como los otros’”⁴⁸.

De hecho, el mercado que atienden los restaurantes del barrio Antiguo Country cumple con las características mencionadas por FAULKNER y BOWMAN: “Ocurre a menudo que los clientes no están familiarizados con la situación de compra y buscan reducir el riesgo inherente a la compra usando el precio como una representación del valor”⁴⁹. Si bien para los clientes no es inusual comer en un restaurante el riesgo involucrado en la transacción está relacionado con tener una comida desagradable, algo que este tipo de consumidores no suele tolerar ya que se trata de trabajadores que tendrían que volver al trabajo y no volver a tener una comida completa hasta por la noche o al volver a sus casas.

Pocos decidieron incursionar con cambios que les permitieran atender a los dos tipos de clientes: aquellos leales a la comida que se venía ofreciendo y que pagaban el precio acostumbrado, y los nuevos dispuestos a pagar menos pero no a sacrificar demasiado la calidad de su alimentación, y esto se podría atribuir a esta opción estratégica, aunque no de manera concluyente (pues excede los límites de la presente investigación).

Ello daría cuenta de la disminución de las ventas en Cilantro y Jengibre: el efecto de no atraer clientes sensibles al precio, los cuales constituyen casi la totalidad del mercado renovado, sería que al no retener algunos de los clientes actuales las unidades efectivamente vendidas al mercado disminuyen de acuerdo a la proporción de clientes sensibles al precio en relación con los clientes que abandonan. Esta proporción también excede los límites de este estudio, pero constituye una línea de investigación natural a partir de los resultados de la presente.

⁴⁸ FAULKNER, D. y BOWMAN, C. *Competitive and Corporate Strategy*. London: Irwin, 1997. P. 15. Traducción propia. Original en inglés: “In some markets, buyers perceive lower price to mean lower perceived use value. In other words, price is being used as an indirect way of measuring use value, where the customer reasons that ‘if it’s cheaper, it can’t be as good as the others’”.

⁴⁹ *Ibíd.* Traducción propia. Original en inglés: “It often occurs where customers are unfamiliar with the purchase situation, and they seek to reduce the riskiness of the purchase by using price as a proxy for value”.

8. ANÁLISIS OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO: DIAGNÓSTICO DEL RESTAURANTE CILANTRO Y JENGIBRE

Se analiza a continuación la situación actual de funcionamiento del restaurante a nivel administrativo y operativo. Dicho análisis enriqueció las causas descubiertas en las anteriores secciones y permitió ubicar temporalmente la influencia de éstas.

8.1. COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS ENTRE 2009 Y 2010

Para el presente análisis se utilizan dos medidas: el nivel de ingresos (que es tenido en cuenta para observar el comportamiento en el tiempo y la influencia de las decisiones de la administración del restaurante en éstos) y las unidades vendidas (que se determina de acuerdo al número diario de clientes, la medida más acorde para detectar el descenso en el nivel de ventas que preocupa a la administración).

Comparando el año acumulado 2010 con el mismo periodo de 2009 (es decir, el periodo de enero a septiembre) los ingresos aumentaron 5,2%, mientras que las ventas (en unidades) se redujeron en 7,25%. Así, las tendencias han sido opuestas: mientras los ingresos han aumentado, las unidades vendidas disminuyeron. Pero los ingresos reales aumentaron mucho menos deprisa; tan sólo uno de los factores que afectó este crecimiento de los ingresos, la inflación, en los ocho primeros meses de 2010 fue de 2,54%⁵⁰, lo que podría disminuir el aumento real de ingresos a la mitad (alrededor de 2,5%).

A continuación se describirá en detalle la evolución trimestral de cada uno de estos indicadores para observar su comportamiento y descubrir cómo las épocas del año pueden haberlos afectado.

FECHA	variación ingreso	variación unidades
t3-10	5,77%	6,51%
t2-10	8,09%	2,11%
t1-10	-8,99%	-12,29%
t4-09	1,56%	-2,91%
t3-09	6,69%	8,06%
t2-09	4,71%	-0,37%
t1-09	AÑO BASE	

Tabla 6. Variación frente al trimestre inmediatamente anterior.

FECHA	variación ingreso	variación unidades
t3-10	5,67%	-7,39%
t2-10	6,59%	-6,03%
t1-10	3,26%	-8,31%

Tabla 7. Variación frente al mismo trimestre del año anterior.

El patrón identificado en los dos primeros trimestres del año es muy similar, pues en ambos casos enero es el mes con menos unidades vendidas. El comportamiento anómalo comienza en el tercer trimestre de 2009, época identificada por los empleados del restaurante como una de las mejores del año según la tradición de ventas en años anteriores. Al hablar de ingresos, la caída es idéntica a la

⁵⁰ ELESPECTADOR.COM. Inflación de Colombia es 2,54% en primeros ocho meses de 2010. 4 de septiembre de 2010. Recuperado el 19 de octubre de 2010 de <http://www.elespectador.com/economia/articulo-222629-inflacion-de-colombia-254-primeros-ocho-meses-de-2010>

experimentada en 2009 por el sector de restaurantes, sólo que ésta se refleja en el primer trimestre de 2010 en Cilantro y Jengibre.

Se demuestra en la tendencia de los ingresos que el monto del reajuste en el precio del almuerzo responde por el aumento de éstos en el periodo observado. Dicho reajuste, que para 2010 fue de 7,6%, permitió a la administración tener un margen de maniobra para cubrir aumentos de precio en los alimentos, ya que estos varían indiscriminadamente a lo largo del año. Este incremento, al ser más del doble del aumento al salario mínimo en 2010 (que fue del 3,64%) unido a las circunstancias de cierre de empresas en los alrededores de Cilantro y Jengibre pudo haber sido una de las más importantes influencias en la disminución de las ventas y la retención de clientes en el periodo observado.

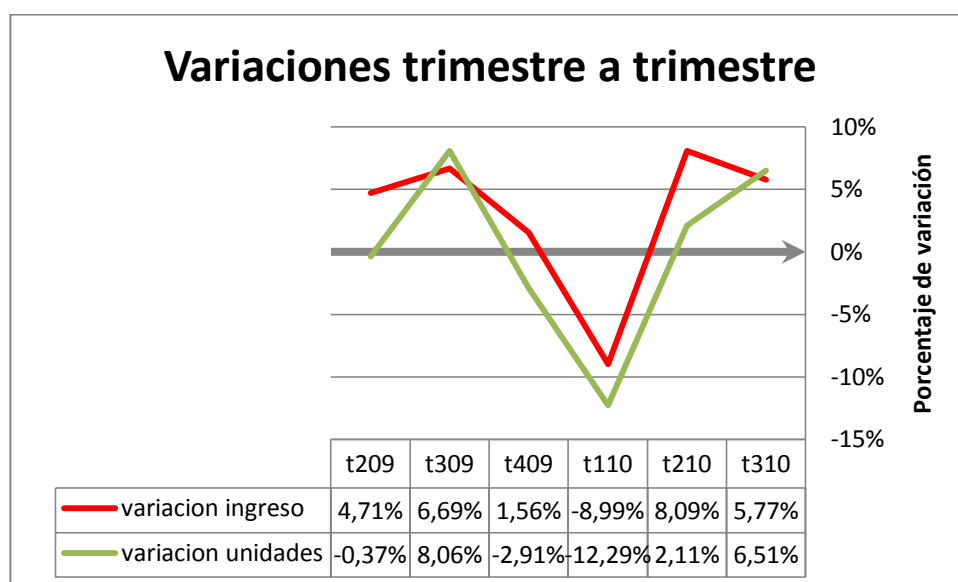


Figura 2. Variaciones de ingresos y de unidades vendidas frente al trimestre inmediatamente anterior

8.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Se realizó entrevistas a la administradora y al chef del restaurante con el fin de determinar cuáles son, según ellos, las causas de la disminución de ventas y de la retención de clientes; asimismo se indagó en profundidad sobre la incidencia atribuida a cada una de estas posibles causas, y se preguntó reiteradamente si creían que alguna debilidad interna del restaurante pudo haber causado esos efectos.

Ambos coincidieron en afirmar que la principal causa se debía al cierre de empresas y a la reducción de los ingresos disponibles de los empleados del barrio. Esto habría reducido enormemente la capacidad de crecimiento de la industria en conjunto al diezmar los segmentos de mercado, principalmente aquel al que se dirige el restaurante (empleados de la zona, dispuestos a gastar más de \$35.000 a la semana en el servicio de restaurante, que aprecian las preparaciones naturales, sanas y de óptima calidad). Otras causas mencionadas por los integrantes del restaurante fueron, en orden descendente de importancia, la proliferación de restaurantes en la zona, las ventas callejeras de alimentos y la terminación de una cuenta empresarial que reportaba un gran flujo constante de ingresos al restaurante.

En efecto, esta última fue una de las causas para la drástica reducción de las unidades vendidas y de los ingresos en enero de 2010. El mencionado aumento en los precios del almuerzo frustró en esa época la continuidad del negocio conjunto entre la empresa y el restaurante. De acuerdo a conversaciones posteriores con la administradora, la empresa, que argumentó no poder pagar el nuevo precio (aún

cuando el descuento para esta empresa era del 10% y continuaría siéndolo en comparación con el precio convencional) hizo su último pago en la primera mitad de diciembre y consumió dichos almuerzos en el mismo mes, con lo que para enero confluyeron todos los factores encontrados hasta ahora: la deserción de esta cuenta grande que traía ingresos importantes al restaurante, el ciclo económico desfavorable para el sector en general y el aumento de precios habitual al inicio del año. Entre las infidencias de este suceso, la administradora también destacó que dicha empresa obtenía parte importante de sus ingresos de las exportaciones, lo que explica la deserción: probablemente la revaluación prevista para este año hacía inadmisibles incurrir en sobrecostos que pudieran lesionar la estructura financiera de la empresa aún más (ésta también subsidiaba una proporción del valor del almuerzo a sus empleados).

Administradora: Es cierto que eran varios almuerzos mensuales en promedio que vendíamos fijo, pero igual tenían un muy buen descuento. Entonces en nuestros ingresos se vio afectado, en los ingresos brutos, pero en las utilidades no afectó mucho porque trabajamos con un margen de utilidad muy bajo. Y otra cosa que tiene el hecho de que se haya retirado la empresa: nos producía una ocupación muy alta en la hora pico, que nos impedía a veces la rotación del restaurante. Al retirarse ellos volvimos a tener una buena rotación del restaurante en la hora pico. Entonces, para mí es más importante la influencia que pudo tener la rotación de empresas en el sector.

Entrevistador: Una última pregunta, ¿las ventas que se perdieron se compensaron de alguna forma?

Administradora: Se pueden estar compensando en alguna forma, y si hay algo que es claro es el cambio que ha habido en los ingresos de las personas para este año.

También se realizó entrevista a un cliente de una de las cuentas empresariales que atiende el restaurante para comparar sus puntos de vista con los expresados por los clientes de la entrevista grupal. Este cliente, a diferencia de los segundos, no participó a título individual; dijo expresar opiniones tanto personales como de sus compañeros de trabajo. Tampoco compra personalmente, ya que quien paga al restaurante es la empresa en la que trabaja. Allí los empleados reciben un subsidio de 50% sobre el valor del almuerzo, pagando ellos el porcentaje restante y estando sujetos a un precio con descuento del 10% sobre el precio común. El cliente entrevistado en esta ocasión tiene ingresos disponibles mucho menores a los del cliente habitual, pero el hecho de que sea su empresa la que compre y otorgue tales beneficios a sus empleados lo hace singular y su punto de vista puede enriquecer aún más la discusión sobre elementos del restaurante que los otros clientes pueden pasar por alto pero que influyen de igual manera.

Él expresó (en nombre suyo y de sus compañeros de trabajo) que dos de los aspectos más importantes que habían desmejorado en el almuerzo ofrecido por el restaurante tenían que ver con que ya no se ofrecía más banano con la sopa y con la reducción *percibida* del tamaño de las porciones.

El primer elemento, de suma importancia para él, fue resaltado así: “Es algo pequeñito, no va a hacer la diferencia para llenarte o para que tu quedes bien en un almuerzo pero son cositas que hacen más ameno el almuerzo.”

El segundo se refirió a platos específicos que se ofrecen con regularidad en el menú: “enfáticamente, en la cantidad del plato vemos que viene, por ejemplo, costillas de res y viene muy poquita carne aunque se ve grande, pero es por el hueso.”

Esto aporta una dirección diferente, pues hasta ahora todos los entrevistados habían hablado muy bien del producto, evitando atribuirle cualquier aspecto negativo. En esta ocasión el cliente enriqueció la matriz de causas para disminución en las ventas: en este caso se puede interpretar que algunas personas sienten que están recibiendo un producto que no compensa el valor de su dinero. Aún cuando siempre hayan recibido el mismo producto, con las mismas cantidades (algo garantizado por la administradora ya que las formulaciones de los platos han permanecido invariables en todo el tiempo de operación del restaurante, incluyendo por supuesto el gramaje del menú) este segmento de clientes puede haber aumentado sus expectativas tras el aumento del precio en una proporción mayor al aumento de valor percibido del producto, lesionando la satisfacción.

En síntesis, vale la pena revisar con mayor profundidad este aspecto para ubicar algún factor interno del restaurante al que se le pueda atribuir la disminución en las ventas y en la retención de los clientes. De acuerdo con LOUDON y DELLA BITA

Una vez que el consumidor advierte la existencia de un problema, son posibles dos resultados básicos. Uno es que, en efecto, no continúe el comportamiento tendiente a la solución del problema, cosa que podría ocurrir si la diferencia entre el deseo percibido y el real no es lo bastante grande para hacerlo que trate de resolver la diferencia.

El segundo tipo de respuesta que puede deberse al proceso de reconocimiento de problemas, consiste en que el consumidor pase a otras etapas de la toma de decisiones iniciando la búsqueda y evaluación de información.⁵¹

En este caso, el descontento con el producto en los consumidores llevaría a cuestionarlos sobre la conveniencia de seguir almorzando en el restaurante. Por esto se examinará la satisfacción del cliente para detectar posibles intenciones de cambio en su comportamiento de compra, lo que posteriormente contribuirá a saber si es una causa de la disminución de ventas y de la retención de clientes.

⁵¹ LOUDON, David y DELLA BITA, Albert. Comportamiento del consumidor. Cuarta edición. México: McGraw-Hill, 1995. P.527.

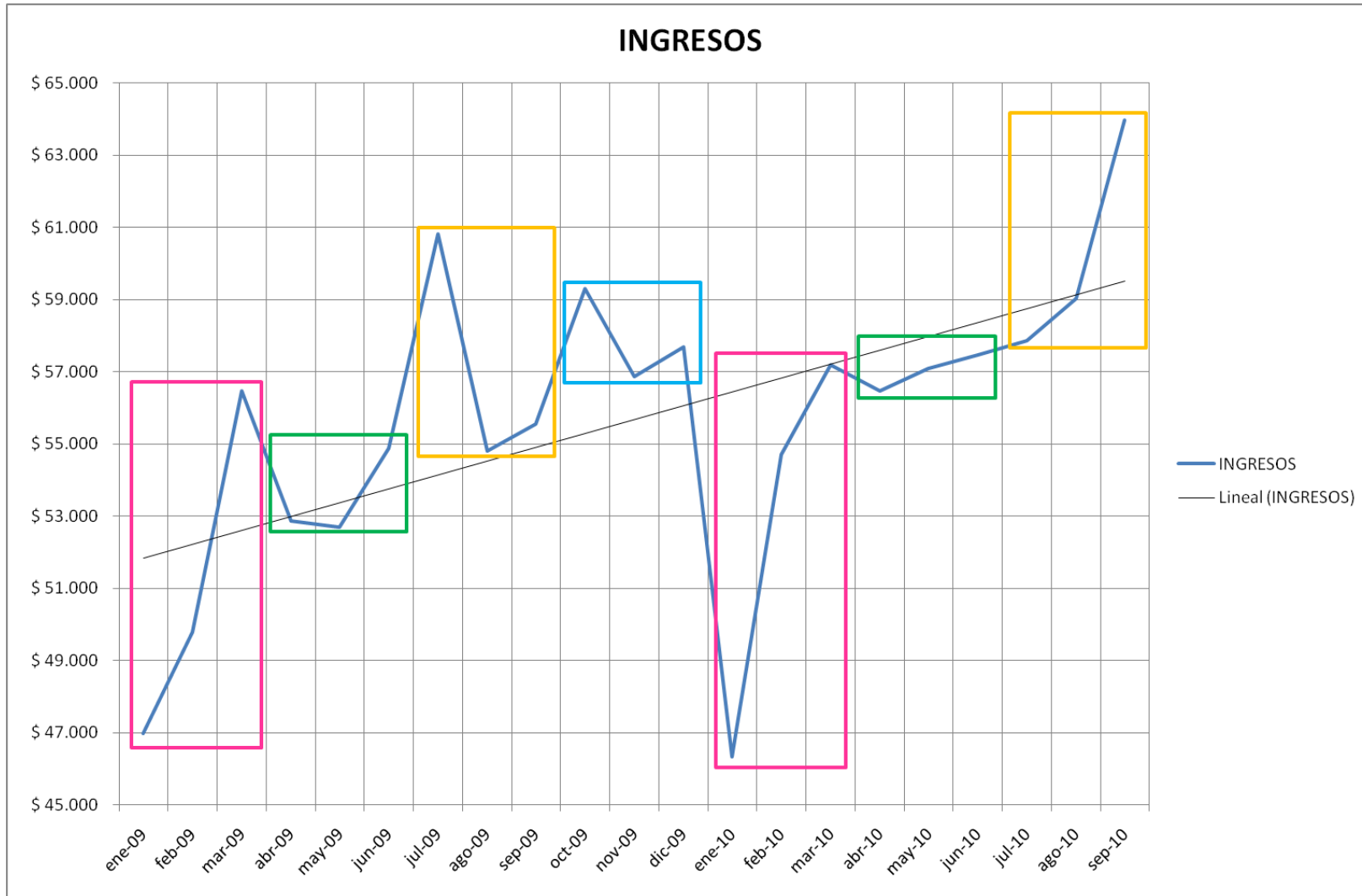


Figura 3. Ayuda visual para la descripción de los ciclos de los ingresos por trimestres.

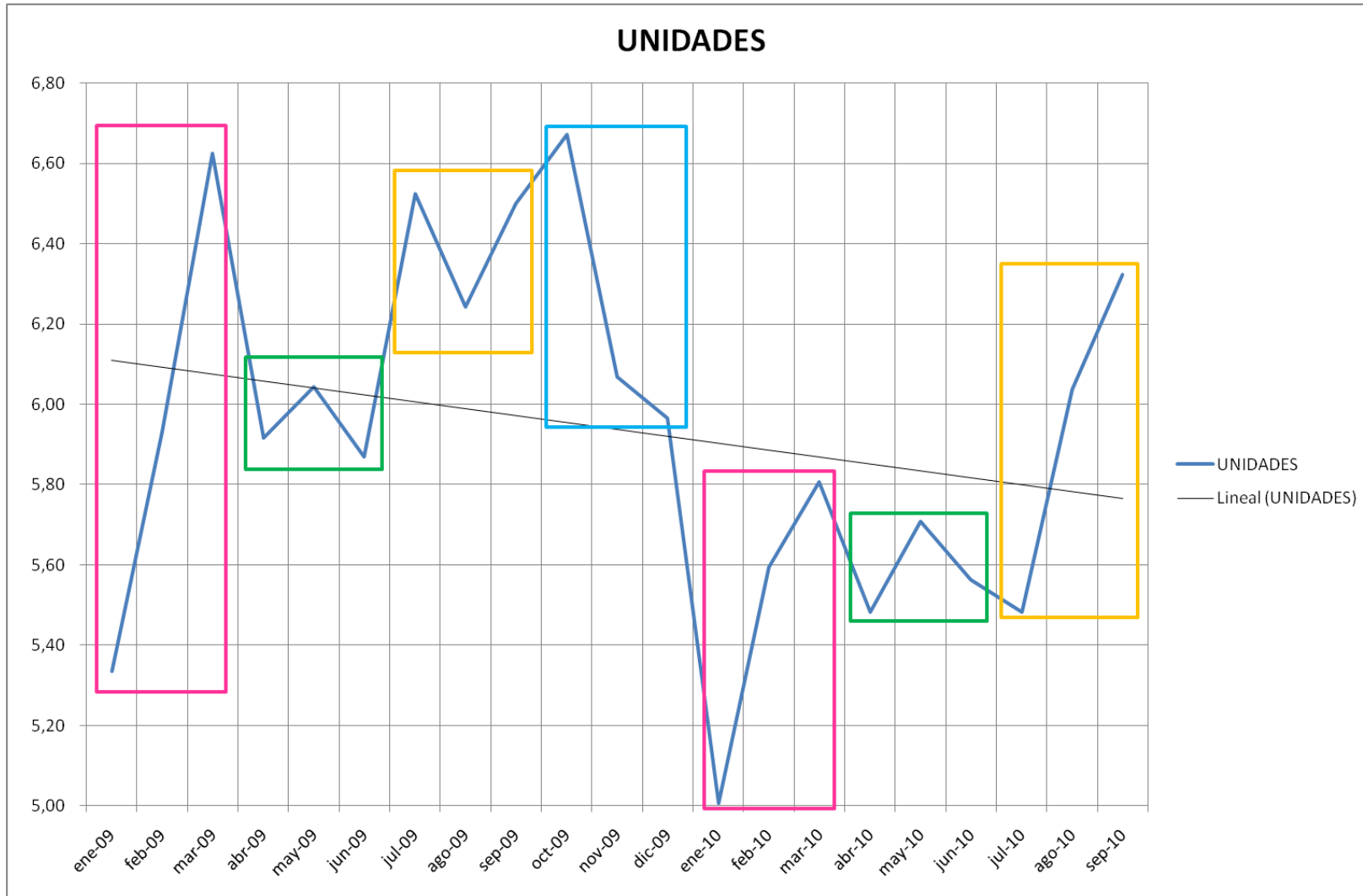


Figura 4. Ayuda visual para la descripción de los ciclos de las unidades vendidas por trimestres.

9. MEDICIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL CLIENTE DEL RESTAURANTE

La aplicación de una encuesta como herramienta complementaria al estudio tuvo el objetivo principal de enfocarse en el comportamiento de los consumidores actuales, orientándose a conocer y confirmar aspectos internos del restaurante que pueden contribuir a la disminución de ventas y de la retención de los clientes a través de un análisis de tendencias. Los resultados de dicha encuesta no son generalizables, pero ya que se realiza un gran número de encuestas se considera que representan las opiniones compartidas por parte importante de los clientes totales.

9.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores de retención de los clientes y las causas de la disminución de las ventas en el restaurante Cilantro y Jengibre en el último año?

9.2. HIPÓTESIS

La hipótesis de la investigación será formulada a partir de los resultados tras la aplicación de una encuesta de evaluación de la calidad del servicio tipo SERVQUAL llevada a cabo en octubre de 2009. Los aspectos por debajo de las expectativas de los clientes en esa ocasión fueron los **tangibles** (carta, instalaciones y equipos), **personal** (el aspecto de los colaboradores) y **atención** (precisión y rapidez). Sin embargo, en este tiempo se han realizado varios cambios e inversiones, por ejemplo en activos fijos como muebles con el fin de mejorar esta situación. Por lo tanto, es necesario realizar de nuevo esta medición, ya no orientada a la calidad del servicio sino a la satisfacción frente al mismo, pues esto aumentará el involucramiento de la persona que responde dado el enfoque transaccional de la misma⁵² al ser realizada inmediatamente después de que el cliente ha participado de éste.

H0: La retención de clientes y las ventas del restaurante han disminuido gracias a la insatisfacción de éstos con el servicio recibido, la atención inadecuada, el uso inadecuado de las aplicaciones de marca y la incomodidad de los clientes causada por elementos físicos del restaurante.

H1: La retención de clientes y las ventas del restaurante no han disminuido en relación con la insatisfacción de éstos con el servicio recibido, la atención inadecuada, el uso inadecuado de las aplicaciones de marca o la incomodidad de los clientes causada por elementos físicos del restaurante.

9.3. ALCANCE

El problema de investigación aún necesita mayor definición de variables que permitan delimitar la situación de decisión y la identificación de alternativas de acción; los resultados de la encuesta a realizar, si bien no pueden ser parte de una generalización, están orientados a obtener información vital que permita delimitar las variables para estudios causales en el futuro.⁵³

Se seleccionó por conveniencia el número de encuestas a realizar dada la dificultad de realizar un censo de la población de los clientes que visitan el lugar y por consiguiente de conocer la probabilidad que tienen los clientes de ser seleccionados dentro de una muestra. El restaurante acoge gran cantidad de población flotante y trabajadores de la

⁵² HOFFMAN, Douglas K. y BATESON, John. Fundamentos de Marketing de Servicios. México : International Thomson Editores, 2002. p. 325.

⁵³ KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James. Investigación de Mercados. México: McGraw Hill, 1979.

zona, la cual no se puede estimar al no existir base de datos ni registros de quiénes de sus clientes permanecen y quiénes han dejado de comprar allí.

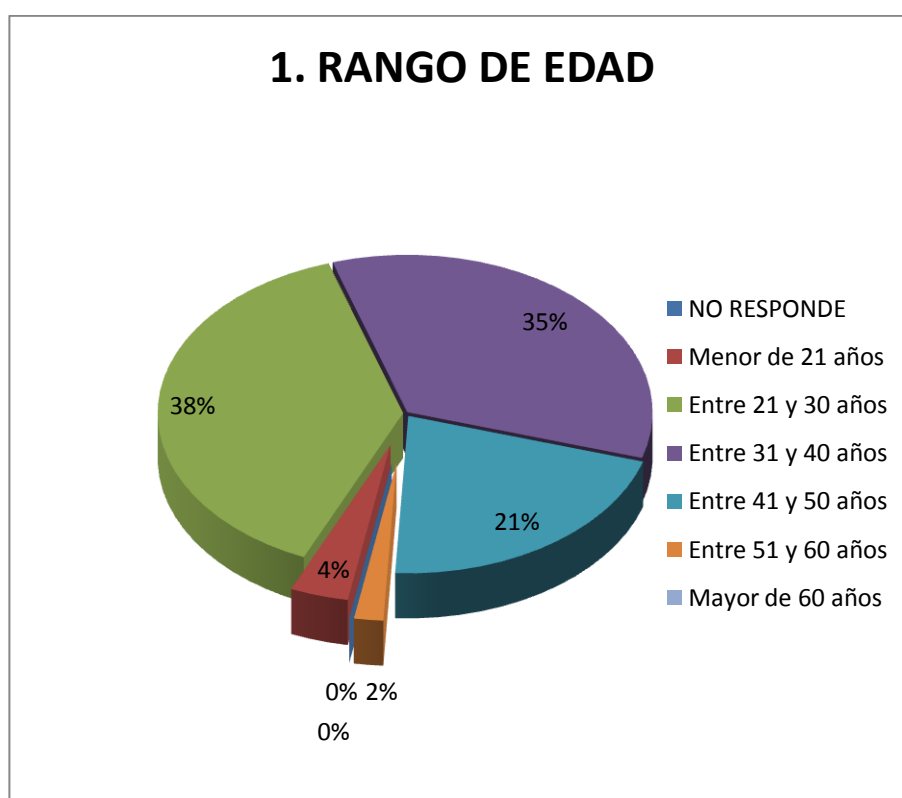
9.4. ENCUESTA

El presente estudio, si bien es de naturaleza exploratoria, utiliza como herramienta principal la encuesta pues permite conocer actitudes con mayor facilidad y a menor costo que a través de los métodos más usados en las investigaciones exploratorias (fuentes secundarias, estudio de casos y entrevistas).

9.5. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Se determinó el número de encuestas por conveniencia en 52, correspondiente al 8% del promedio semanal de unidades de almuerzo vendidas en el mes de agosto de 2010. La aplicación de ésta tuvo lugar en la semana del 20 al 25 de septiembre de 2010.

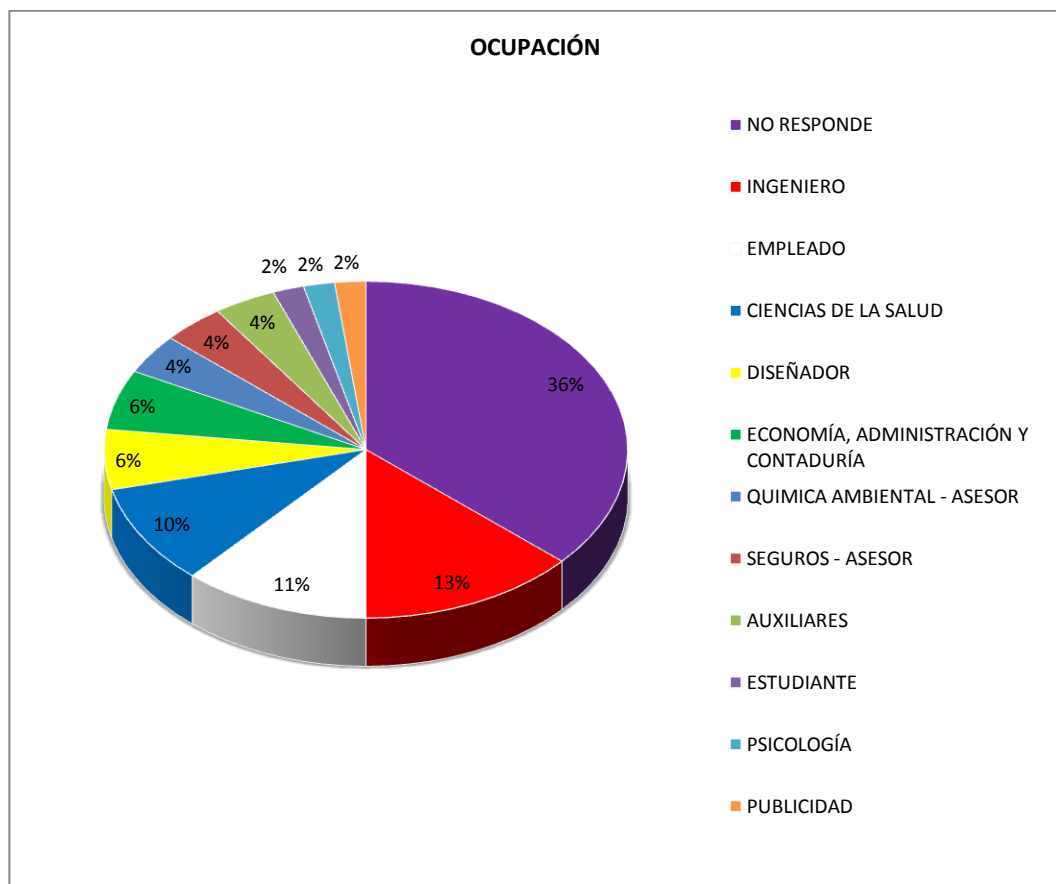
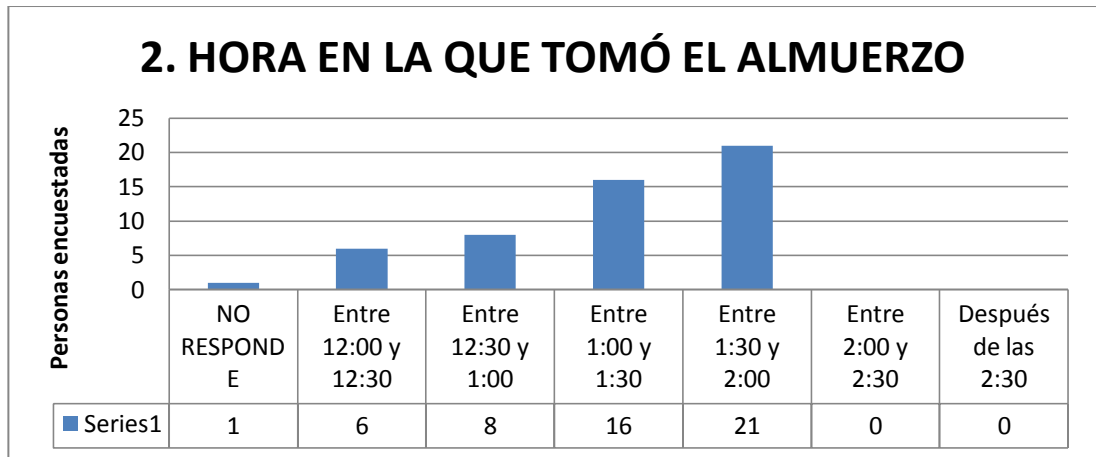
9.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS



La edad de la mayoría de los encuestados corrobora que se trata de personas en edad de trabajar; no hay demasiado público por debajo de la mayoría de edad ni en edad de jubilación, lo que permite inferir que los clientes van al restaurante por conveniencia, porque es cercano al sitio de trabajo. En este contexto se relaciona con la clasificación que hacen TRUJILLO y VERA⁵⁴ de restaurantes de conveniencia y especial, quedando dentro del primer tipo dado que “se argumenta que no tiene las mismas expectativas

⁵⁴ X ASAMBLEA GENERAL DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE FACULTADES Y ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. TRUJILLO, Andrea y VERA, Jorge. Influencia de la ocasión de consumo en la lealtad de los clientes de restaurantes (Ponencia). Santo Domingo, Noviembre de 2007.

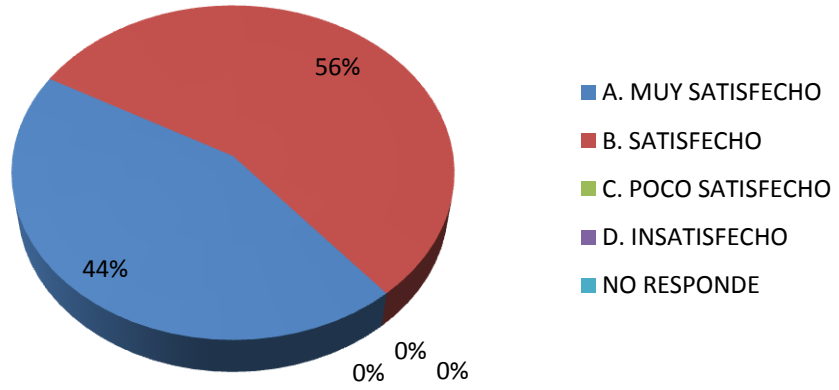
quien asiste a comer a un restaurante porque la falta de tiempo y/o la distancia no le permiten comer en su casa y quien asiste a celebrar algún acontecimiento⁵⁵.



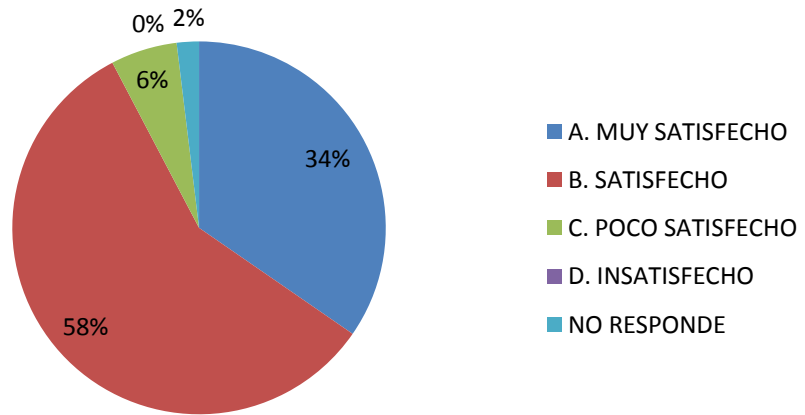
⁵⁵ Ibíd., p. 6.

COMIDA

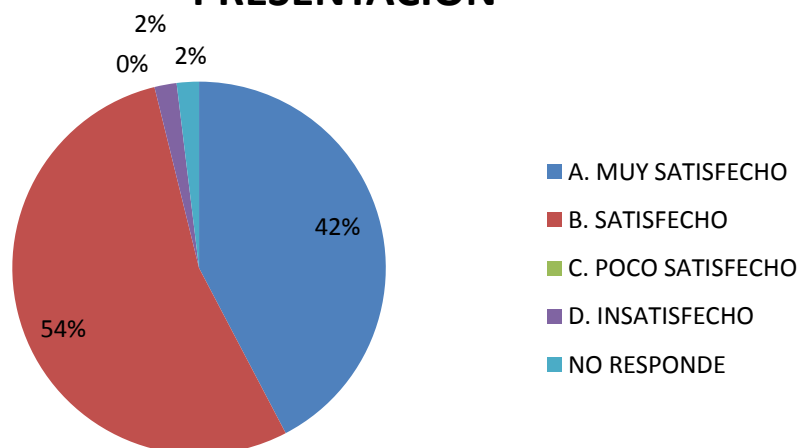
SABOR



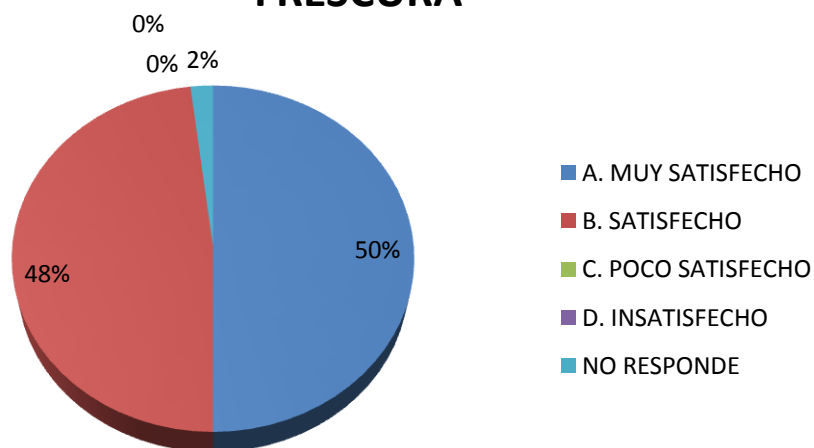
TEMPERATURA



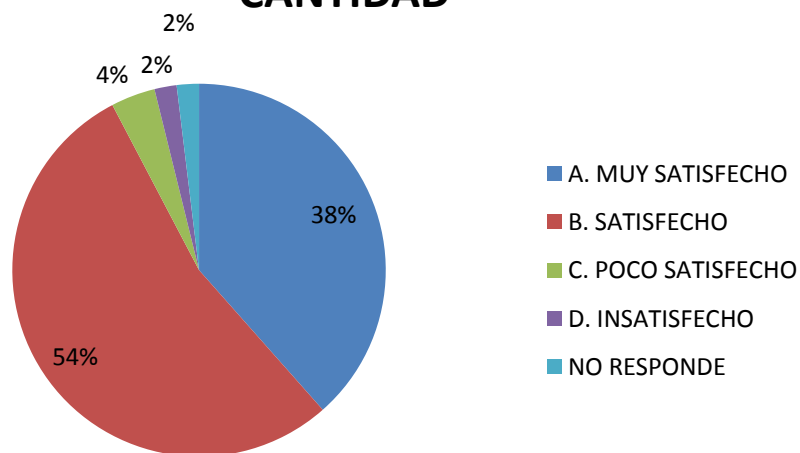
PRESENTACIÓN



FRESCURA

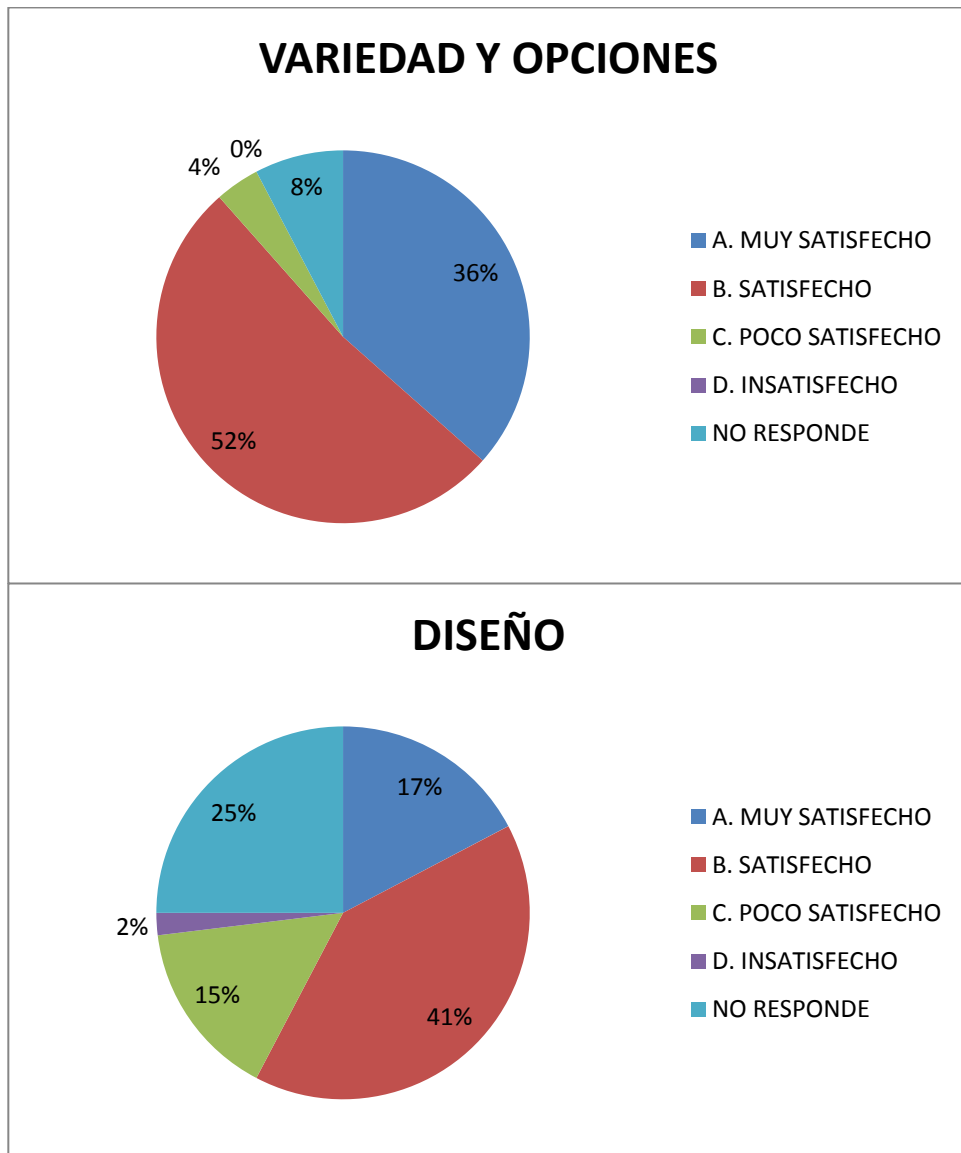


CANTIDAD



CARTA

Según algunas personas encuestadas la carta no está sirviendo como un elemento de mercadeo, simplemente como una herramienta informativa. No se está aprovechando actualmente la oportunidad de comunicar imagen de marca a través de esta.

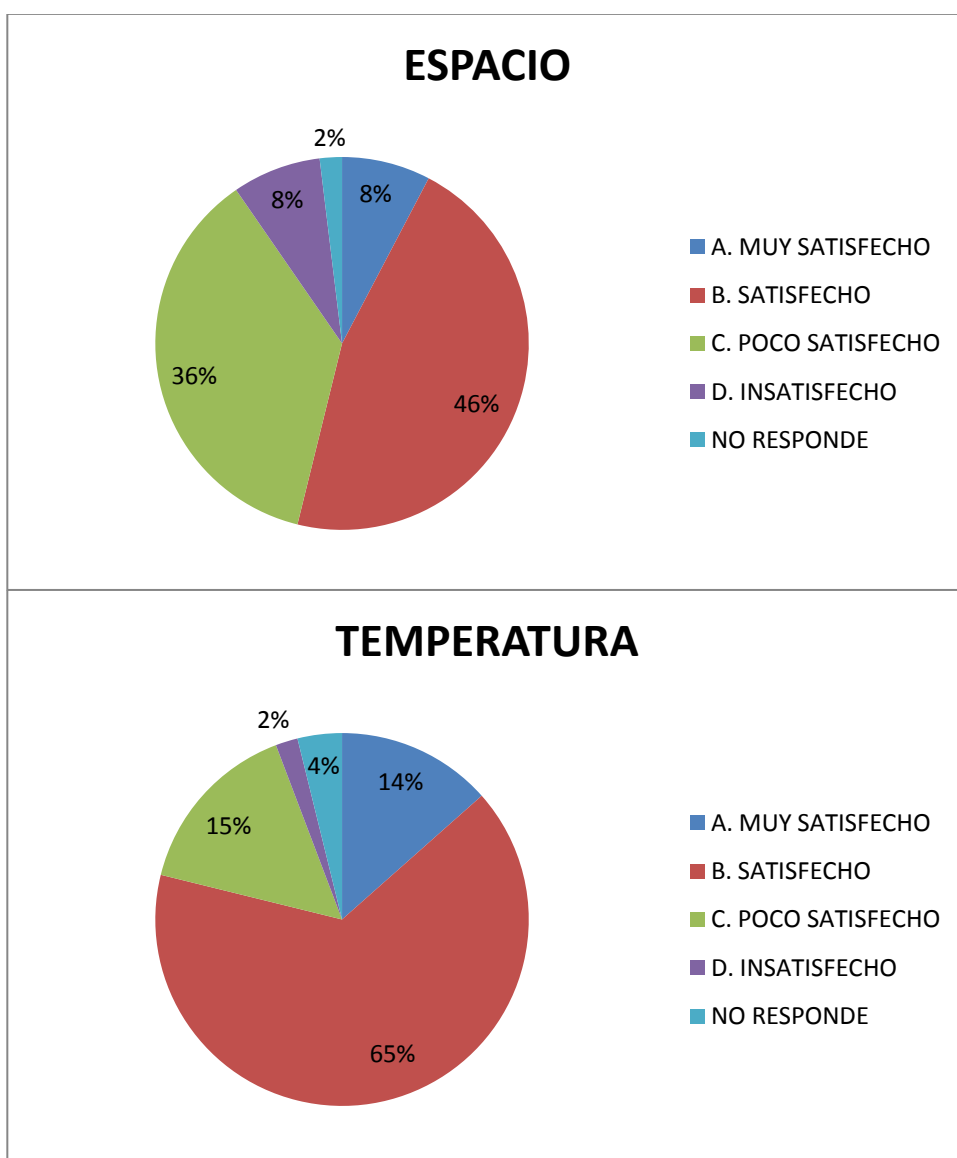


LOCAL

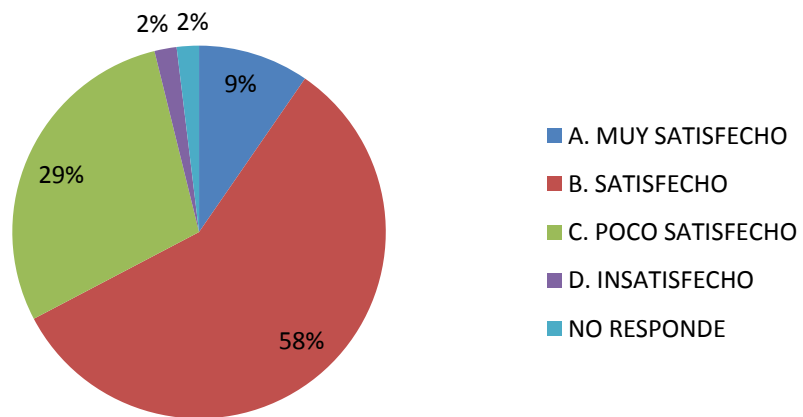
La insatisfacción con el espacio puede ser una de las razones de la baja retención de clientes, ya que puede influir en otros aspectos de la prestación del servicio y desmejorar la percepción global del mismo.

La temperatura del local según algunos encuestados no es satisfactoria; ciertos clientes pueden buscar otros restaurantes en los que su experiencia al almorzar no sea desmejorada por los cambios abruptos en el clima, especialmente los días de lluvia o de frío excesivo.

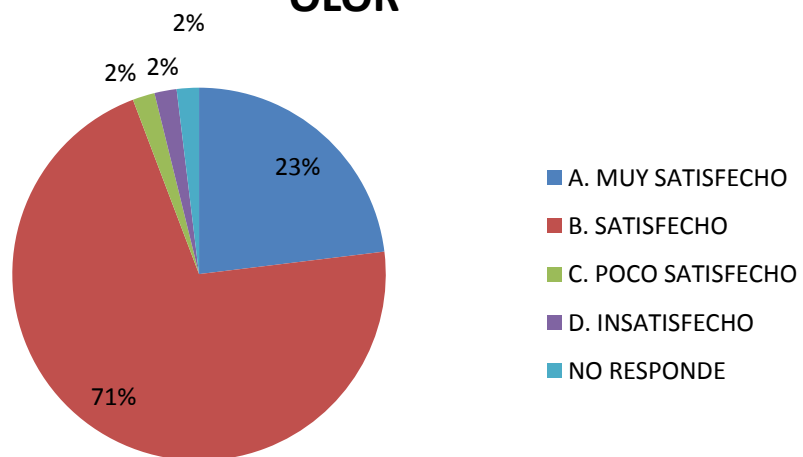
La comodidad del local puede estar siendo evaluada como insatisfactoria por aquellas personas que vienen en grupos grandes a almorzar y que deben acomodarse en mesas pequeñas en las que a veces no caben los platos.



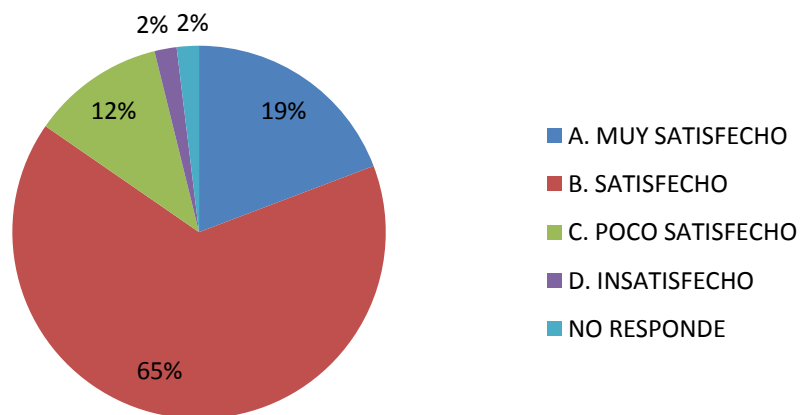
COMODIDAD



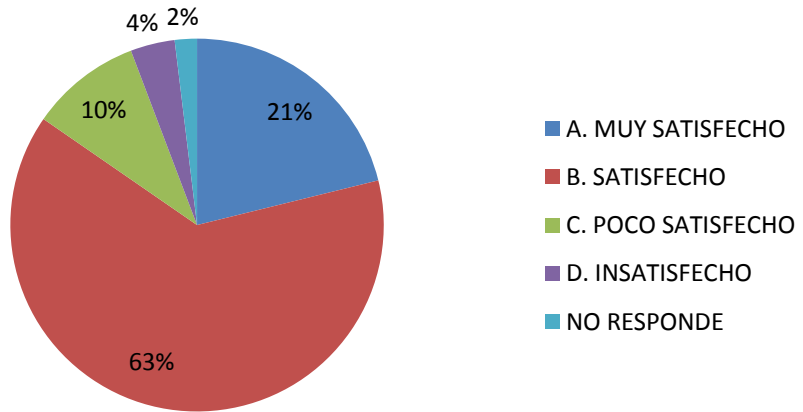
OLOR



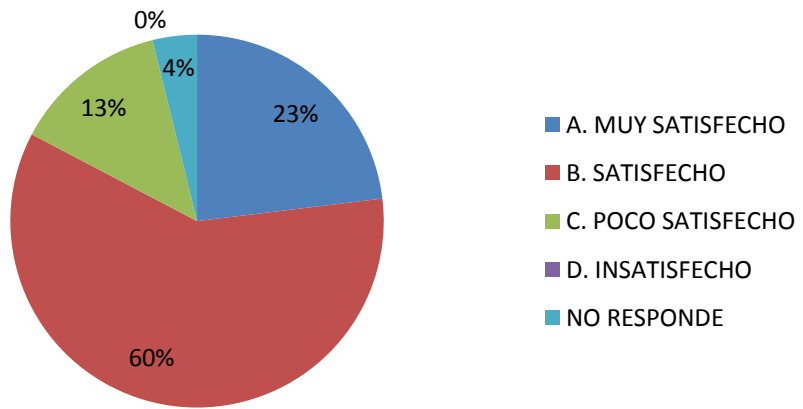
VENTILACIÓN



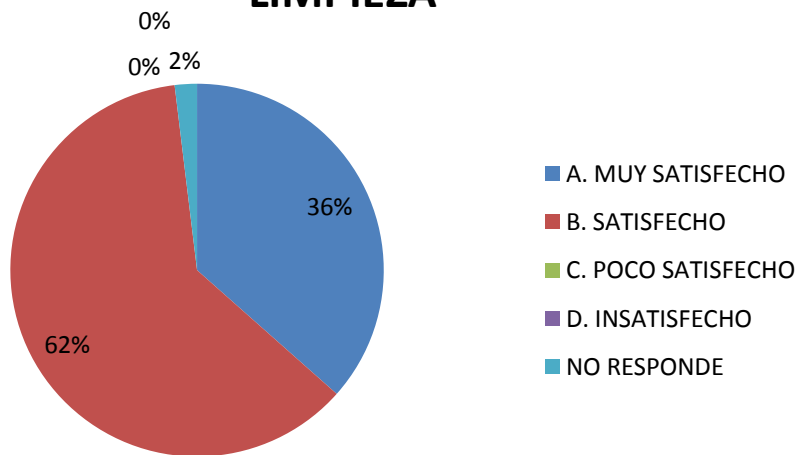
LUZ



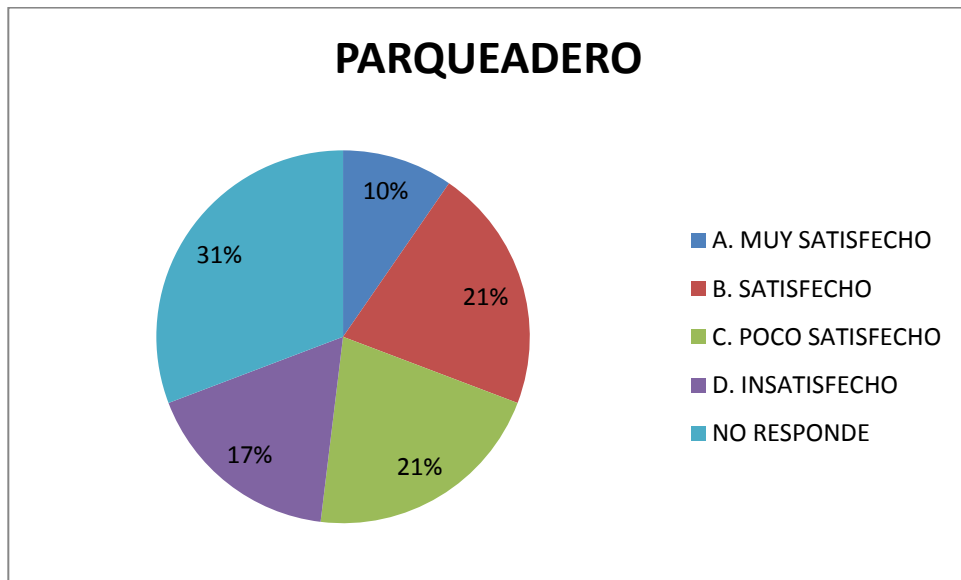
COLOR



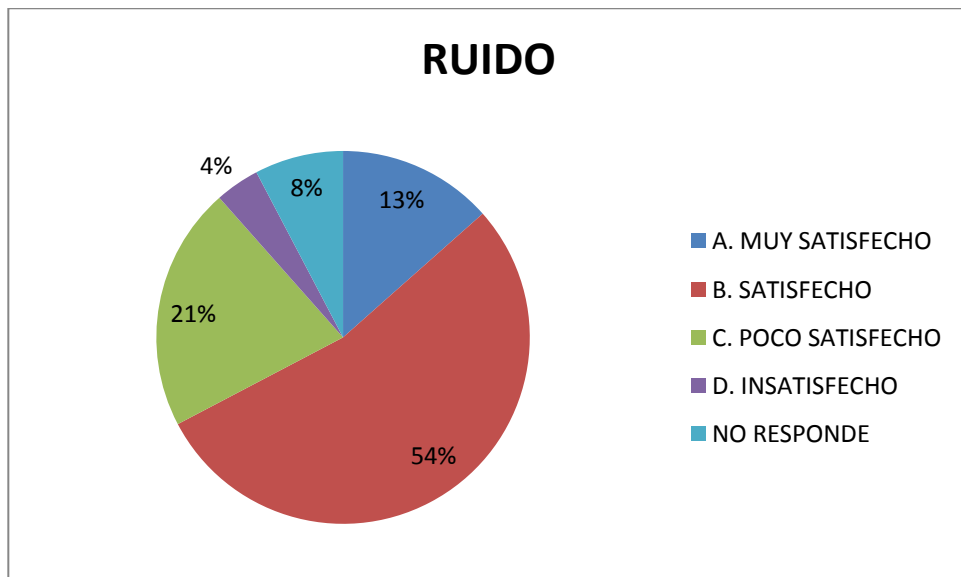
LIMPIEZA



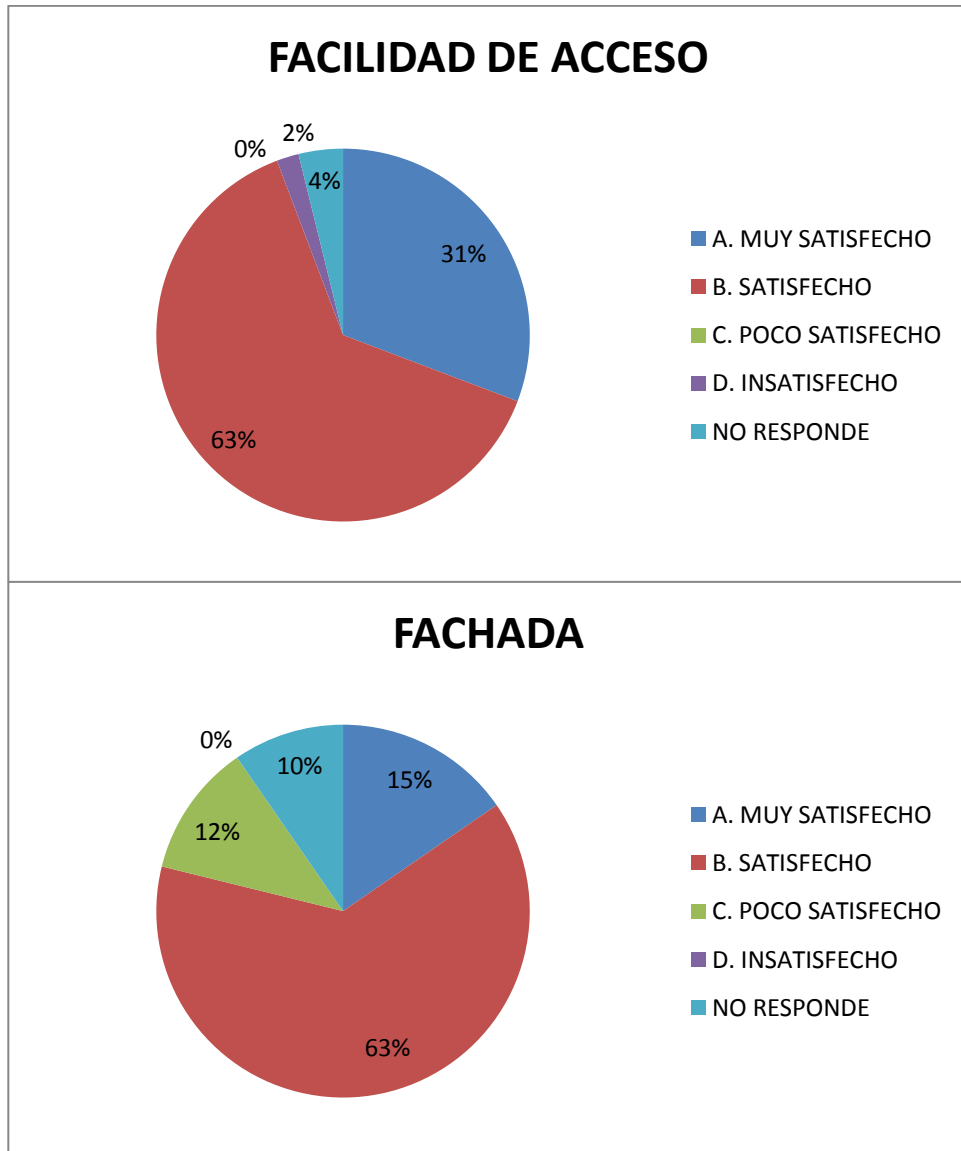
LOCACIÓN GEOGRÁFICA



Para muchas personas no es relevante o no aplica en su caso ya que no hacen uso de él, no tienen carro o no lo utilizan para ir al restaurante. Otras mostraron inconformidad por el hecho de que el restaurante no ofrece la opción de parqueadero próximo al local.



Para los encuestados el poco satisfechos con el nivel de ruido en el restaurante, puede deberse a la cercanía entre todas las áreas del restaurante (cocina, salón y caja).

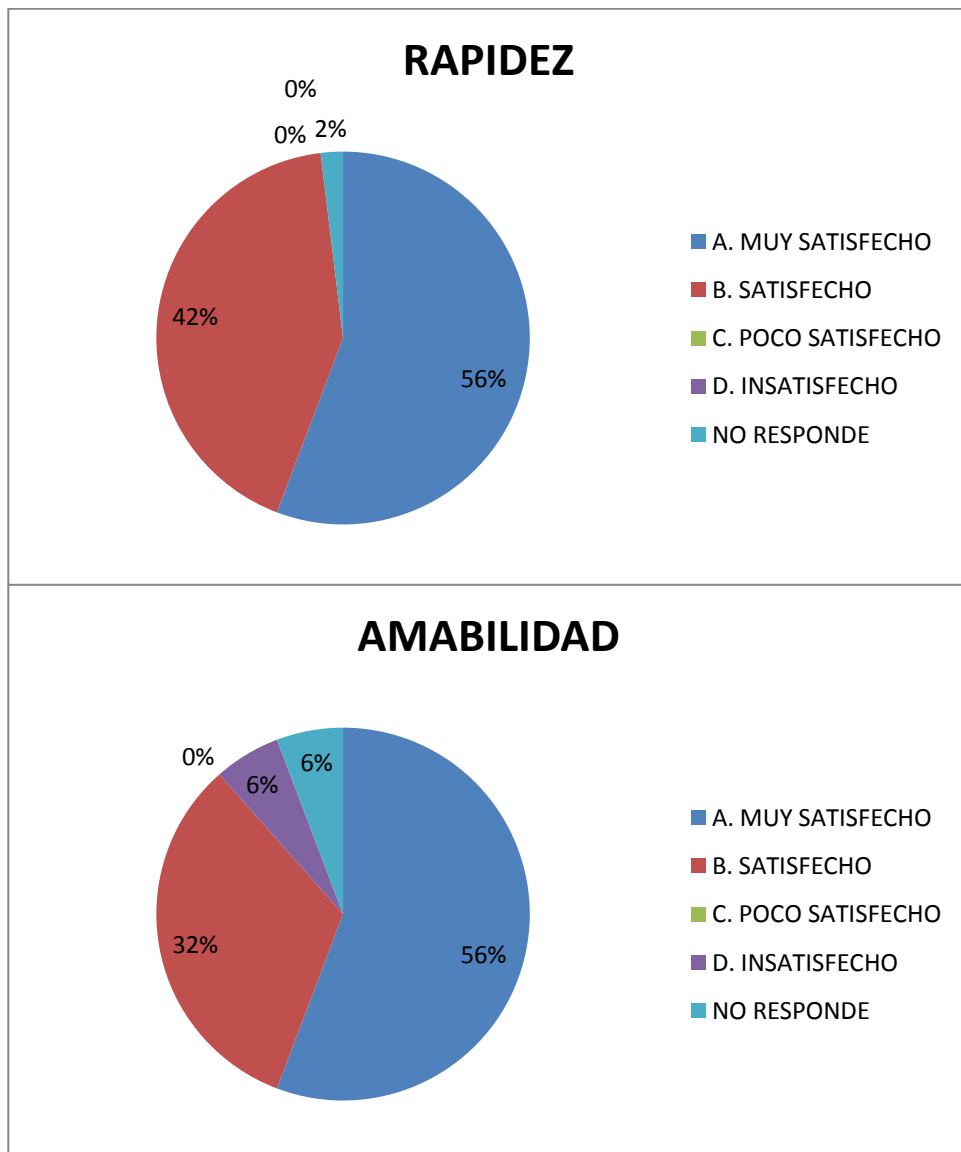


Conviene explorar la fuente de insatisfacción en este aspecto para ver si está asociada con el bajo uso de las aplicaciones físicas para el mercadeo del restaurante o con el mantenimiento.

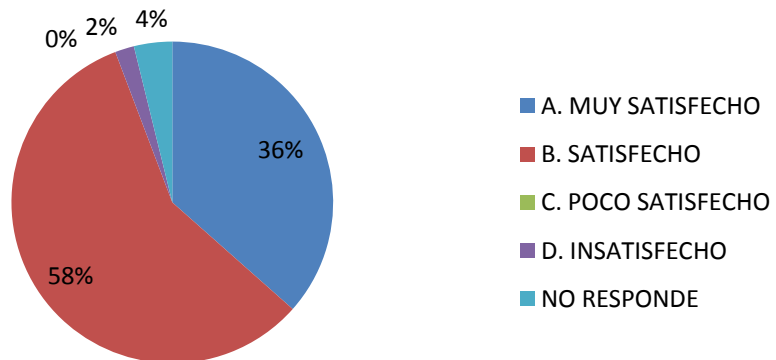
SERVICIO

Las malas experiencias relacionadas con este aspecto pueden generar voz a voz negativo para el restaurante, teniendo en cuenta las teorías que mencionan la rapidez del crecimiento de los malos rumores y sus efectos nocivos. Es necesario incrementar la estandarización del servicio tratando a todos los clientes en los mismos términos pero accediendo a ellos de acuerdo a sus propias características individuales.

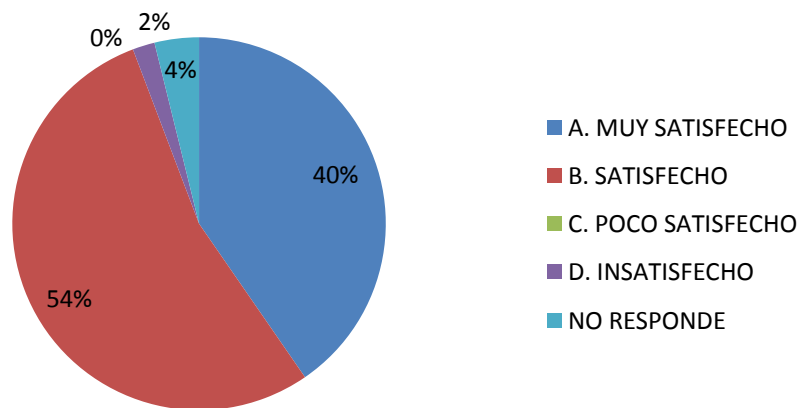
Es recomendable para el restaurante revisar los uniformes de los meseros para hacer aplicaciones de marca que ayuden a establecer el concepto que los clientes del restaurante representan.



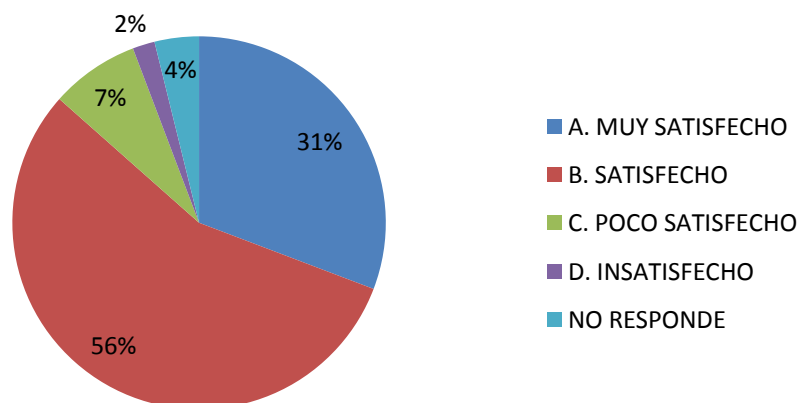
CUMPLIMIENTO DE NORMAS SANITARIAS

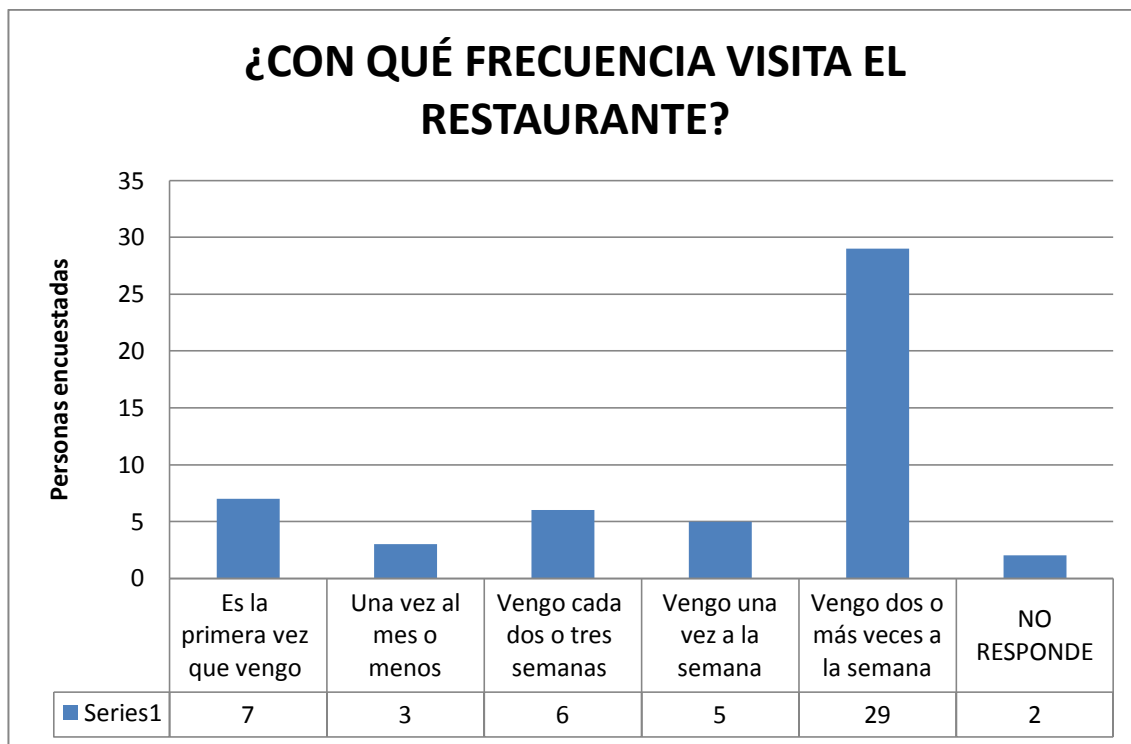


LIMPIEZA



UNIFORMES





9.7. INFORME DE TENDENCIAS

Los clientes son en su mayoría empleados, se pueden agrupar dentro de categorías: ingenieros (13%) y profesionales en ciencias de la salud como medicina, bacteriología, fonoaudiología y odontología (10%), diseñadores y publicistas (6%) y empleados administrativos (economistas, contadores o administradores 6%). La gran mayoría de los clientes está entre los 21 y los 50 años. La frecuencia de visita del 56% de los clientes es de dos o más días a la semana; este dato podría usarse como insumo preliminar para la realización de estudios futuros más profundos sobre la lealtad de los clientes ya que cuantifica de manera preliminar la retención de clientes.

La principal fuente de insatisfacción y posible causa de disminución en las ventas y en la retención de los clientes está en los aspectos de la categoría **local**. Otras categorías a tener en cuenta por el restaurante para mejorar la satisfacción de sus clientes son relacionadas con la **carta** y la **locación geográfica**, y las aplicaciones de marca involucradas en cada una de las categorías.

9.7.1. Respuesta a la pregunta de la investigación

Se analizó y evaluó los resultados de la aplicación del instrumento para determinar las causas de la disminución de las ventas y la retención de clientes en el Restaurante entre 2009 y 2010 en conjunto con lo descubierto en las anteriores secciones.

La retención de clientes y las ventas del restaurante pueden haber disminuido gracias a la incomodidad de los clientes causada por elementos físicos del restaurante, mas no con el servicio recibido, la atención o el uso de las aplicaciones de marca. Si bien estos últimos aspectos deben ser tenidos en cuenta para mejorar la experiencia del cliente, la insatisfacción general es generada únicamente por lo incómoda que puede resultar la infraestructura en general para los clientes a la hora de almorzar en el restaurante (esto incluye el local y el parqueadero como elementos que pueden mejorar o empeorar la experiencia del cliente cuando éste almuerza en el restaurante)

Los factores examinados en la encuesta también se pueden clasificar de acuerdo a la escala usada para caracterizar el entorno competitivo: los críticos, los importantes y los que se recomienda mejorar:

CRÍTICO	
Local	La sensación de incomodidad de los clientes puede convertirse en un problema que solucionarán buscando un nuevo restaurante con más espacio y elementos similares a los que ofrece C&J
IMPORTANTE	
Locación	Sería conveniente evaluar la conveniencia de realizar un acuerdo con un parqueadero cercano para los clientes, así como formas de reducir el ruido dentro del local.
RECOMENDABLE MEJORAR	
Carta	Un diseño más atractivo reforzaría la identidad de marca y mejoraría algunas percepciones sobre el restaurante
Comida	En general es muy bien evaluada, pero hay que cuidar detalles que en ocasiones se pueden llegar a descuidar y no satisfacer las expectativas
Servicio	Al igual que la comida, la opinión general es muy buena pero conviene prestar un servicio más uniforme a todos los clientes para que no se sientan menos apreciados que otros.

Tabla 8. Caracterización de factores críticos que disminuyen la satisfacción del cliente de Cilantro y Jengibre.

9.7.2. Confrontación de hipótesis con los resultados y la teoría académica

En la SERVQUAL, uno de los instrumentos más populares para evaluar la calidad de un servicio, el protagonismo de los elementos tangibles es reducido, razón por la cual no se empleó en esta ocasión. Como la intención era que los clientes compararan el restaurante con su escala personal de expectativas únicamente y no con una asumida como estándar, era la satisfacción y no la calidad lo que había que medir (pues la retención de clientes no se basa en el ajuste que ellos hacen de sus expectativas a la norma social sino en el ajuste del restaurante a sus expectativas, establecidas de forma independiente a lo que piensen los empleados o cualquier otro grupo influyente). La infraestructura utilizada por una empresa para la prestación de un servicio es clasificada por BERRY, PARASURAMAN y ZEITHAML⁵⁶ dentro de la dimensión *Tangibles* para la aplicación de la SERVQUAL, que mide la calidad global de un servicio. Dicha dimensión fue determinada en un estudio realizado por estos autores como la menos importante entre cinco categorías:

Importancia de la dimensión de la SERVQUAL	
Confiabilidad	32%
Capacidad de respuesta	22%
Garantías	19%
Empatía	16%
Tangibles	11%

Fuente: BERRY, PARASURAMAN y ZEITHAML citados por: HOFFMAN

Esta, sin embargo, puede dar cuenta de la reducción en el nivel de ventas que ha sufrido el restaurante. Constituye una de las posibles causas de disminución en ventas y retención de clientes.

⁵⁶ BERRY, PARASURAMAN, y ZEITHAML citados por HOFFMAN, Douglas K. y BATESON, John. Fundamentos de Marketing de Servicios. México: International Thomson Editores, 2002. p. 339.

9.7.3. Resultados de entrevista grupal

Se realizó una entrevista grupal el día 7 de octubre de 2010 para profundizar en el conocimiento de los parámetros típicos del mercado. Participaron dos clientes regulares, que asisten desde hace aproximadamente dos años y que pagan el precio común del almuerzo al no estar inscritos en ninguna cuenta de tipo empresarial, participando de la conversación a título individual.

Esta se orientó de acuerdo al punto de vista de HOFFMAN y BATESON⁵⁷ acerca del proceso de decisión del consumidor, que sigue un modelo de rectificación de expectativas. Hay que destacar que “todo el proceso de comparación de las expectativas con las percepciones ocurre en la mente del cliente. Lo que cuenta es cómo percibe el servicio y no el servicio en sí”⁵⁸ ya que el mercado depende de las percepciones de los clientes y de cómo éstos ejercen el poder en el mercado a través de sus decisiones de compra basados en esta medida.

Gracias a esta fue posible confirmar los factores críticos de éxito que el restaurante presenta frente a sus competidores. Se obtuvo apreciaciones que permiten determinar los aspectos que clientes regulares tienen en cuenta para elegir su lugar de almuerzo, qué los motiva y qué los hace desistir de almorzar en un lugar específico, y cómo se encuentra el restaurante frente a estas expectativas para detectar si alguno de estos factores llegaría a incidir en la disminución de ventas o en la retención de clientes, esto sólo a manera de exploración pues la entrevista se efectuó con clientes que frecuentan el restaurante actualmente (no se logró localizar clientes antiguos al momento de realizar esta entrevista grupal).

De acuerdo al criterio de los entrevistados, la distribución del espacio en el restaurante es incómoda. “A veces está lleno y toca esperar a que se desocupe, es estrecho en los pasillos, no es crítico pero es el punto desfavorable en cuanto al servicio”. Y aunque los clientes no mostraron abiertamente su insatisfacción pues la suavizaron mencionando que “no es crítico pero es el punto desfavorable”, autores como Andrea TRUJILLO y Jorge VERA constatan en su estudio sobre la lealtad de clientes de restaurantes en relación con la ocasión de consumo que la satisfacción en relación con las expectativas hace posible la lealtad del cliente*.

Se clasificó los factores de éxito del restaurante frente a sus competidores en tres categorías de acuerdo al énfasis realizado por los clientes en su mención y en qué tanta importancia resaltaban para cada uno en sus intervenciones: crítico (fue mencionado enfáticamente y explicado por los clientes con el fin de que sus percepciones no fueran interpretadas de una forma diferente a la que ellos demostraron); importante (fue mencionado enfáticamente pero no tuvo una explicación tan amplia o los clientes no se detuvieron demasiado sobre estos aspectos) y bueno (apenas mencionado pero no retomado ni ampliado enfáticamente).

CRÍTICO
Comida saludable (presentación, ingredientes, preparación)
Organización (cocina visible, limpieza, orden)
Variedad (rotación de menú en la semana, diferentes opciones diarias)
IMPORTANTE
Olor del restaurante no es desagradable, como sucede en otros

⁵⁷ HOFFMAN, Douglas K. y BATESON, John. Fundamentos de Marketing de Servicios. México: International Thomson Editores, 2002. p. 97.

⁵⁸ *Ibid.*

* TRUJILLO y VERA realizaron su estudio “tomando como supuesto que la satisfacción es la condición mínima para ser leal” en relación con la lealtad cognoscitiva, la primera de cuatro tipos de lealtad que intervienen en la compra. Los otros tipos son afectiva, intencional y acción. (Ver Bibliografía).

Atención (rapidez, amabilidad, compostura de los meseros)
Posibilidad de apartar almuerzo
BUENO
Se ofrece desayunos en el restaurante

Tabla 9. Factores de éxito de Cilantro y Jengibre identificados por los clientes

9.7.4. Análisis DOFA

Mediante el presente análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas se pretende generar sugerencias para el restaurante a partir de los resultados de la investigación. Dichas sugerencias constituyen las recomendaciones de este estudio.

Análisis interno

Debilidades:

- El local en el que funciona actualmente el restaurante tiene un área muy pequeña, lo cual limita las pretensiones de expansión a lo que se pueda hacer en horarios diferentes al almuerzo.
- El precio del almuerzo en el restaurante afecta sus propias posibilidades de crecimiento en un mercado en el que los clientes son cada vez más sensibles a dicho factor.

Fortalezas:

- El almuerzo ofrecido en el restaurante es de calidad y preparaciones superiores a los de los competidores; de acuerdo a las preferencias del mercado, una de las opciones con mejores características la ofrece C&J.
- El servicio en términos generales (rapidez, confiabilidad, seguridad, empatía) es muy apreciado según los clientes, por lo que constituye gran parte del valor ofrecido.

Análisis externo

Amenazas:

- La proliferación de restaurantes con precios más bajos puede erosionar a largo plazo la importancia de factores como el buen servicio y la calidad óptima de ingredientes para los clientes sensibles al precio.
- El cierre de empresas geográficamente cercanas al restaurante puede continuar quitándole clientes en el corto y mediano plazo.
- La situación económica de los empleados de las empresas que permanecen en el sector puede hacer que clientes tradicionales deserten, buscando restaurantes más baratos, comidas en venta callejera o llevando almuerzo al trabajo.

Oportunidades:

- El crecimiento en el dinamismo de la oferta de restaurantes en la zona oriental (arriba de la carrera 15) refleja un fenómeno análogo en cuanto a las empresas en ese sitio, por lo que allí se podría encontrar también clientes a quienes satisfaga la propuesta de valor del restaurante, a un precio un poco mayor pero con características mejores de servicio y producto.
- El cambio en las preferencias generales del consumidor hacia el deseo de alimentarse más sanamente con productos con características cada vez más activas en el cuidado de la salud es un punto que puede ser abordado mediante planes de mercadeo estratégico a la medida del restaurante.



Figura 5. Ubicación geográfica de C&J y concentración de restaurantes en el barrio Antigua Country.

10. CONCLUSIONES

Respondiendo a la pregunta central de este estudio del consumidor, fue posible identificar las siguientes causas de disminución de ventas en el restaurante Cilantro y Jengibre:

1. En el periodo 2009-2010 hubo una disminución de 9% en el crecimiento del sector de restaurantes a nivel general al finalizar 2009. De igual manera, el restaurante sufrió la disminución en sus ventas en el primer trimestre de 2010 al ver reducidos sus ingresos en un 8,9% y sus clientes en un 12,3%. Esto se atribuye en el caso de C&J:

- Al cierre de múltiples empresas en el barrio, las cuales aportaban clientes en el área geográfica más cercana

-A la deserción de un cliente empresarial que compraba varios almuerzos mensualmente. De acuerdo a lo expresado por los empleados, la incidencia de la primera atribución fue mayor que la de la segunda (ya que según ellos esta se compensó a lo largo del tiempo).

2. En el mismo periodo hubo proliferación de restaurantes que ofrecen almuerzos con precios inferiores, aunque en lugares apartados de la zona de influencia de C&J (la calle 85). La proliferación en la zona este (carrera 15 y al este) fue del 33% mientras la de la zona central (calle 85) fue del 19%, lo que refleja un mayor dinamismo de la competencia en la zona más apartada de la influencia del C&J y un desplazamiento de la concentración de clientes hacia esa zona. Aunque la causa de este cambio en la concentración geográfica de clientes también excede los límites de este estudio, las entrevistas realizadas sugieren que también puede deberse al cierre de las empresas en el barrio.

3. El aumento de precio en el almuerzo para 2010 en medio de las circunstancias mencionadas en las dos primeras conclusiones llegó en un momento en el que los clientes cuestionaban el valor por el dinero. Con las dificultades para pagar un precio tan alto se presentaba una disminución real de los ingresos disponibles de los clientes para comprar el almuerzo, por lo que algunos de ellos pudieron haber buscado restaurantes más económicos o bien elegir llevar almuerzo de sus casas, dependiendo de lo drástico de su situación y de las posibilidades de gasto.

4. En medio del anterior cuestionamiento de los clientes sobre el valor recibido por su dinero, aquellos que en sus procesos de decisión habían reconocido algún problema en la oferta de servicio del restaurante decidieron resolverlos buscando restaurantes nuevos entre la oferta del sector, que llegó a ampliarse 28%. Se reconoce a través de la metodología empleada en este estudio que el factor que pudo haber ocasionado estos problemas en los clientes en un nivel crítico es el local en cuanto a su comodidad.

Excede los límites de esta investigación una respuesta causal o correlacional a cada uno de estos hechos, por lo que constituye una pregunta relevante para estudios futuros.

11. RECOMENDACIONES

Gracias a los resultados del análisis DOFA, que contemplan los diversos elementos tanto internos como externos que afectan al restaurante en este momento, las sugerencias al restaurante son las siguientes:

1. Dado que en el corto plazo no es posible realizar expansiones, rediseñar la distribución de las mesas en el local y el diseño de las mismas, así como el de los platos que se envían a cada tipo de mesa con el fin de mejorar las percepciones de espacio y comodidad de los clientes cada vez que almuerzan. Esto ayudará a sortear los problemas de comodidad que se evidenciaron en los resultados de la encuesta y en la entrevista grupal. Con esto, se reduce también la molestia que ocasiona procesos de solución a problemas en el cliente, evitando que busque o contemple almorzar en algún restaurante diferente.
2. Explorar el atractivo del mercado en la zona este (al oriente de la carrera 15) para determinar si es conveniente dirigir estrategias de mercadeo al mismo, e incluso incremento en la realización de domicilios para superar el obstáculo que representa la distancia entre el restaurante y los clientes de esa parte del barrio. También valorar el costo y beneficio de abordar ese segmento del mercado así como los cambios operativos necesarios para superar dicha barrera (ejemplo, contratación de un empleado más para lograr atender los domicilios cumpliendo con la promesa de servicio que eventualmente se llegue a crear).
3. Realizar una investigación exploratoria sobre las empresas del sector para segmentar potenciales clientes empresariales y presentar propuestas de convenios para alimentación de los empleados de tales empresas, con el fin de ganar nuevamente una base amplia de consumidores y un flujo de efectivo constante que mantenga los márgenes de beneficio pretendidos por la administración del restaurante.
4. Aprovechar las fortalezas internas del restaurante en cuanto a servicio y producto para contemplar la posibilidad de incursionar plenamente en nuevos negocios (a la par que se continúa en el actual) en los que dichas fortalezas brinden aún mayor ventaja competitiva, por ejemplo, en la organización de eventos, comidas o banquetes. Realizar también un análisis de recursos y capacidades detallado para ver si se cumple con requisitos esenciales de esos nuevos negocios potenciales. Esto con el fin de proveer nuevas formas de crecimiento al restaurante, que no estén relacionadas con la limitación de espacio que actualmente aqueja.

BIBLIOGRAFÍA

- ACODRES, FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA y VILLANUEVA GONZÁLEZ, Alberto (investigador). Operación de restaurantes en Colombia. Cuarta edición. Bogotá: ACODRES, 2010. Recuperado de <http://www.acodres.com.co/images/stories/cartilla.pdf> el 29 de septiembre de 2010.
- ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. La Gerencia del Servicio. 2 Edición. Bogotá: 3R y Panamericana, 2004.
- ASSAEL. Comportamiento del Consumidor. Sexta Edición. Mexico: Thomson, 1999.
- BALCÁZAR NAVA, Patricia et Al. Investigación Cualitativa. México: Universidad Autónoma del Estado de México, 2005.
- BERRY, Leonard L. Un buen servicio ya no basta. Bogotá: Norma, 1996.
- BOWEN, David E. y LAWLER, Edward E. Employee Empowerment in Service Firms: Answering the Growing Questions. 1994. Working paper. Citados por: BERRY, Leonard L. Un buen servicio ya no basta. Bogotá: Norma, 1996.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ - AYALA RAMÍREZ, Ricardo. Perfil económico y empresarial de la localidad de Chapinero. Bogotá: Cámara de Comercio, 2009.
- ----- Perfil económico y empresarial de la localidad de Chapinero. Bogotá: Cámara de Comercio, 2007.
- CARLZON, Jan. El Momento de la Verdad. Madrid: Díaz de Santos, 1991.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Medición del empleo informal. Trimestre móvil mayo - julio 2010. (Resumen ejecutivo). Bogotá: DANE, 2010.
- FAULKNER, D. y BOWMAN, C. Competitive and Corporate Strategy. London: Irwin, 1997.
- GRÖNROOS, Christian. Marketing y Gestión de Servicios. Madrid: Díaz de Santos, 1994.
- HAWKINS, BEST y CONEY. Comportamiento del Consumidor. Construyendo Estrategias de Marketing. Novena Edición. México: McGraw Hill, 2004.
- HOFFMAN, Douglas K. y BATESON, John. Fundamentos de Marketing de Servicios. México : International Thomson Editores, 2002.
- JANY, Nicolás. Gerencia Comercial: Un Enfoque Operativo. Bogotá: Fondo Educativo Panamericano, 2005. p.263.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. Dirección estratégica. Séptima edición. México: Pearson-Prentice Hall, 2006.
- KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James. Investigación de Mercados. México: McGraw Hill, 1979.
- LOUDON, David y DELLA BITA, Albert. Comportamiento del consumidor. Cuarta edición. México: McGraw-Hill, 1995.
- MERCADEO POSTCRISIS. En Dinero.com, 22 de febrero de 2010. Recuperado de http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/mercadeo-postcrisis_68794.aspx el 11 de marzo de 2010.
- Organizational strategy, structure and process. MILES, Raymond; SNOW, Charles; MEYER, Alan y COLEMAN, Henry. En: The Academy of Management Review, Volumen 3 Numero 3 (Julio 1978).
- MINTZBERG et. Al., The Strategy Safari. New York: The Free Press, 1998.
- PAULA, Nilma Morcef de; DENCKER, Ada de Freitas Maneti. Contribuição para a Interpretação do Consumo em Restaurantes sob a Perspectiva Sociológica. En: RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios. Sao Paulo. Vol. 9 No.23. 2007. P.42-

50. Recuperado de <http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/72/66> el 20 de febrero de 2010.
- PETTY, WEGENER y FABRIGER. Attitudes and Attitude Change. En: Annual Review of Psychology 48, 1997, pp. 609-638. Citado por HAWKINS, BEST y CONEY. Comportamiento del Consumidor. Construyendo Estrategias de Marketing. Novena Edición. México: McGraw Hill, 2004.
 - RADDAR- Investigación de Mercados. Tomado de TAMAÑO DE MERCADO Y PODER ADQUISITIVO DEL COMPRADOR en Revista La Barra, Edición 34. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-34/como-crecer-en-el-sector/tamano-de-mercado-y-poder-adquisitivo-del-comprador.htm> el 11 de marzo de 2010.
 - RESTAURANTES EN BOGOTÁ. LA EXPANSIÓN. En Dinero.com, Edición 212. Recuperado de http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=18702&IdTab=1 el 19 de febrero de 2010.
 - ROJAS MOLINA, Paula Andrea. Plan de Negocio para el montaje de un Restaurante Galería en la Ciudad de Bogotá. Tesis de grado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2008. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis110.pdf> el 19 de febrero de 2010
 - SECTOR EN PROYECCIÓN. En Dinero.com, 01 de agosto de 2008. Recuperado de http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/sector-proyeccion_50815.aspx el 11 de marzo de 2010.
 - SURA. Restaurantes (Presentación). 17 de agosto de 2010. Recuperado de www.sura.com/pec/Archivos/PDF/RestaurantesVFbannercrucigra.pdf el 2 de octubre de 2010.
 - TAMAÑO DE MERCADO Y PODER ADQUISITIVO DEL COMPRADOR. En Revista La Barra, edición 34. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-34/como-crecer-en-el-sector/tamano-de-mercado-y-poder-adquisitivo-del-comprador.htm>
 - TAYLOR, S.J. y BOGDAN, R. Introducción a los métodos cuantitativos de investigación. Barcelona: Paidós, 1987.
 - TOP 100 HOSPITALIDAD. En: Revista La Barra. Edición 35. Septiembre de 2009. Recuperado de http://www.revistalabarra.com.co/uploads/images/la_revista/EDICIONES%20PDF/ED%2035.pdf p.50. el 12 de febrero de 2010.
 - TOP 100 HOSPITALIDAD. En: Revista La Barra. Edición 40. Julio de 2010. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-40.htm> el 12 de febrero de 2010.
 - X ASAMBLEA GENERAL DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE FACULTADES Y ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. TRUJILLO, Andrea y VERA, Jorge. Influencia de la ocasión de consumo en la lealtad de los clientes de restaurantes (Ponencia). Santo Domingo, Noviembre de 2007.

ANEXOS

ANEXO 1. Formato de encuesta de satisfacción para clientes del restaurante

1. Rango de edad	2. Hora en al que tomó el almuerzo	3. Ocupación:
Menor de 21 años	Entre 12:00 y 12:30	
Entre 21 y 30 años	Entre 12:30 y 1:00	
Entre 31 y 40 años	Entre 1:00 y 1:30	
Entre 41 y 50 años	Entre 1:30 y 2:00	
Entre 51 y 60 años	Entre 2:00 y 2:30	
Mayor de 60 años	Después de las 2:30	

Por favor indiquenos su grado de satisfacción y agrado con los siguientes aspectos del restaurante:

	A. MUY SATISFECHO	B. SATISFECHO	C. POCO SATISFECHO	D. INSATISFECHO	COMENTARIOS OBSERVACIONES
COMIDA					
4. Sabor					
5. Temperatura					
6. Presentación					
7. Frescura					
8. Cantidad					
CARTA					
9. Variedad y opciones					
10. Diseño					
LOCAL					
11. Espacio					
12. Temperatura					
13. Comodidad					
14. Olor					
15. Ventilación					
16. Luz					
17. Color					
18. Limpieza					
LOCACIÓN GEOGRÁFICA					
19. Parqueadero					
20. Ruido					
21. Facilidad de acceso					
22. Fachada					
SERVICIO					
23. Rapidez					
24. Amabilidad					
25. Cumplimiento de normas sanitarias					
26. Limpieza					
27. Uniformes					

28. ¿Con qué frecuencia visita el restaurante?

Es la primera vez que vengo	A
Una vez al mes o menos	B
Vengo cada dos o tres semanas	C
Vengo una vez a la semana	D
Vengo dos o más veces a la semana	E

¡Muchas gracias por su colaboración!

Estimado Cliente:

Reciba un cordial saludo.

Le invitamos a una reunión con el fin de conversar acerca del servicio que presta el Restaurante. En ella trataremos aspectos clave para mejorar nuestra calidad y aumentar su satisfacción. Su punto de vista es muy importante para nosotros.

Dicha reunión se desarrollará el jueves 07 de octubre a las 4 PM en el local del restaurante (Calle 85 # 19B-31) y tendrá una duración máxima de veinte minutos.

Agradecemos confirmar su asistencia.

Atentamente,

RESTAURANTE CILANTRO Y JENGIBRE

ANEXO 3. Fotografías del espacio del restaurante





ANEXOS 4 a 8: videos de entrevistas realizadas (adjuntos en el CD)