

300602

22

29

EST
RECEBIDA EN
LA BIBLIOTECA
DE LA UNIVERSIDAD
LA SALLE



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

PLANIFICACION ESTRATEGICA EN MERCADOTECNIA DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA TIPO AUTOSERVICIO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE ;
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A ;
WALID GEORGE HADDAD AZIZ

México, D. F.

1986



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E .

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1.	
LA INDUSTRIA RESTAURANTERA.	
1.1 CONCEPTOS.....	5
1.2 EVOLUCION.....	7
1.3 DIVERSIFICACION CONTEMPORANEA.....	8
CAPITULO 11.	
PLANIFICACION ESTRATEGICA.	
2.1 QUE ES LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	14
2.2 CONCEPTOS.....	18
2.3 LA FORMULACION DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	19
2.4 ETAPAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	23
2.4.1 Analizar el presente.	
2.4.2 Predecir el futuro.	
2.4.3 Fijar objetivos.	
2.4.4 Evaluar programas.	
2.4.5 Analizar la marcha del plan.	
2.5 PASOS DE LA PLANIFICACION ESTHATEGICA.....	26
2.5.1 Reunir los datos.	
2.5.2 Fuentes y usos de los datos.	
2.5.3 Que forma de datos reunir	
2.5.4 Definir los mercados.	
2.5.5 El parte de situaciones: Las virtudes y las floquezas actuales.	
2.5.6 Enumeración de los componentes del parte de situación.	
2.5.7 La calificación de la empresa.	

CAPITULO 111.

PLANIFICACION ESTRATEGICA EN MERCADOTECNIA.

3.1	CONCEPTOS.....	32
3.2	COSTOS, PRECIOS Y EFECTOS DE LAS CURVAS DE EXPERIENCIA EN MERCADOTECNIA.....	37
3.3	COMPONENTES DE LA CURVA DE EXPERIENCIAS.....	39
	3.3.1 Eficacia en la mano de obra.	
	3.3.2 Especialización laboral.	
	3.3.3 Mejores procesos de producción.	
	3.3.4 Cambio de materiales y recursos.	
	3.3.5 Normalización de productos.	
	3.3.6 Rediseño de productos.	

CAPITULO IV.

INVESTIGACION DE CAMPO.

4.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	45
	4.1.1 Definición del problema.	
	4.1.2 Planteamiento de la hipótesis.	
4.2	PLANEACION Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.....	47
	4.2.1 Segmentación del mercado.	
	4.2.2 Definición del universo y tamaño de la muestra.	
	4.2.3 Metodología de la investigación.	
	4.2.4 Forma de obtener los datos.	
	4.2.5 Diseño del cuestionario.	
4.3	ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION.....	58
	4.3.1 Presentación de resultados.	

CONCLUSIONES.....	81
GLOSARIO DE TERMINOS.....	86
CITAS BIBLIOGRAFICAS.....	90
BIBLIOGRAFIA.....	93

I N T R O D U C C I O N .

Cada día la función de planificar las empresas adquiere mayor importancia, dado que amplía y aclara las oportunidades de — comercialización. Una adecuada planificación estratégica en — mercadotécnica finca su éxito en el conocimiento que del mercado se posea.

Se puede saber cuantitativamente bastante del mercado, pero poco se sabe, relativamente, sobre el factor cualitativo, de por qué la gente actúa como lo hace en el mercado. De aquí la creciente importancia que tiene el conocer las razones y motivos por los que las personas consumen.

Puede decirse que han presentado algunos fenómenos de cambio — en el comportamiento del consumidor, desde una reducción en su — consumo y frecuencia de asistencia hasta una modificación en sus gastos y preferencias.

Por medio de un estudio de las necesidades y motivaciones del — consumidor, pueden definirse estrategias que responden adecuadamente al reto que representa la subsistencia en un mercado en recesión.

El objetivo de este seminario de investigación, es dar a conocer la necesidad que se tiene de fomentar la creación y el desarrollo de — los restaurantes de auto servicio, mediante una planificación — y estrategias de mercado necesarios en épocas como la actual.

El desarrollo de este seminario se ha dividido en cuatro capítulos.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes de la Industria Restaurantera y está dividido en tres puntos que son: concepto del restaurante, como segundo punto es la evolución que se refiere al cambio que hubo hasta nuestros días y como último punto tenemos la transformación contemporánea, y en este se habla de los diferentes tipos de establecimiento con que cuenta la Ciudad de México.

El segundo capítulo es la planificación estratégica, que está dividida en cinco puntos: la que se refiere al significado de la planificación estratégica, conceptos, formulación, etapas y los pasos de la planificación estratégica.

La planificación estratégica es la herramienta que le queda a la administración superior para obtener una ventaja real sobre la competencia. La planificación estratégica es el medio más seguro para que la administración cree oportunidades de aumentos significativos de las utilidades. Prepara a los administradores para el cambio ...les ayuda a valerse de él... les permite optimizar sus beneficios y reducir al mínimo sus problemas.

Este seminario de investigación ayuda al lector a reconocer todas las etapas necesarias para que formule la estrategia de empresas, enseña a analizar el medio exterior y a determinar la manera como estos factores afectan la planificación. La planificación estratégica por definición, apunta al futuro.

Parte importante del plan estratégico radica en la selección de las estrategias que han de emplearse: de contención, penetración, recolección, disociación o retirada.

El tercer capítulo es la planificación estratégica en Mercadotecnia dividida en tres puntos:

Concepto de Mercadotecnia, costos, precios y efectos de las curvas de experiencia en Mercadotecnia y por último componentes de la curva de experiencia, en los cuales nos muestran desde que se inicia el producto hasta que muere, lo cual llamamos ciclo de vida de un producto, en don-

de dependiendo de muchos factores determinamos, ya sea técnicamente o en base a la experiencia obtenida, una serie de resultados que se demuestran en la proyección de dicho producto en base al mercado que se vaya a atacar, ya sea en el presente ó en base al análisis de un proyecto futuro, - pudiendo determinar los beneficios o desventajas que nos represente.

En el cuarto y último capítulo hablamos acerca de la investigación de campo realizada, su planificación, su metodología y resultados.

Con esto pretendo dar una idea de lo que es este tipo de restaurantes y como poder planear, ya sea a presente o a futuro, un negocio de este tipo.

Naturalmente, la manera como se aplique la experiencia y el talento o los conceptos técnicos esbozados en este seminario de investigación, - será lo que determine en última instancia hasta qué punto la planificación estratégica y la mercadotecnia aumentarían las utilidades de la empresa.

Por lo expuesto anteriormente pongo a consideración de este H. Jurado este mi primer trabajo a nivel profesional, esperando contribuir aunque sea en grado mínimo al engrandecimiento de la carrera de Licenciado - en Administración.

CAPITULO I

LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

1.1 CONCEPTOS

1.2 EVOLUCION

1.3 DIVERSIFICACION CONTEMPORANEA

LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

1.1 CONCEPTOS

México fué el primer país del Continente Americano que inició y reguló la venta pública de alimentos y bebidas, así como locales para dar alojamiento a los pobladores españoles que, llegando de Allende — los mares, en 1519 se desparramaron por todos los ámbitos de estas tierras, integrando con los aborígenes una nueva patria que se asentó en la historia con un nombre luminoso y contundente, compuesto por la raíz MEXA (nombre de Mexitli, el hijo de la luna y el sol), y la terminación CO (en su idioma, lugar).

Los primeros indicios de la comida giran alrededor del maíz, que — al ser cultivado arraiga a los aborígenes a su esfera, evitando el nomadismo. De ésta gramínea se amasa la tortilla, con la gran variedad de — chiles y el frijol, formando la trilogía básica de alimentación indígena, numerosos productos entre los que resaltan por su originalidad: el aguacate, ajonjolí, piña, cacahuate, cacao, camote, coco, chayote, chile, chirimoya, elote, epazote, frijol, guayaba, meguey, maíz, mamey, — mango, nopal, papa, patatas, papaya, tomate, jitomate, tuna, vainilla, mandioca, zapote; como ave exclusiva el guajolote; y el tabaco que completa los placeres de la comida. Todos ellos maravillaron a los nuevos pobladores, quienes lo llevaron a España y de allí se extendieron a varios países.

El primer mesón de la Ciudad de México fué instalado el primero de Diciembre de 1525 por el poblador Pedro Hernández Paniagua, y fué autorizado por el Alcalde Mayor y Regidores.

Apareció en París un establecimiento fundado por un tal Boalanger en 1782, quién pintó en la puerta esta afrayante invitación: "Venia a mi los estómagos fatigados que yo os restauraré". (1)

De ahí partió la palabra "restaurant" que fué aceptada en casi todos los idiomas, y que, castillanizado con "e" al final, pasó a los países de habla hispana. Tuvieron que pasar más de 100 años para que este establecimiento se implantara en México.

Fueron apareciendo éstos a la sombra de los cafés, que desde 1786 se habían instalado para la degustación del aromático grano abisiano, así - como del genuino chocolate que, con la extensa goma del "pan dulce" dieron gran realce a la alimentación.

Además de la cocina nacional, se abren los horizontes de la internacional para complacer a los visitantes, ejecutándose sus especialidades con los tesoros de nuestra tierra y mares.

Por otra parte, amoldándose a los paladares extraños, los establecimientos dedicados a la típica comida mexicana, ejecutan sus platos sin enfatizar las salsas picantes, y éstas se sirven aparte para usarlas a voluntad.

Como el legendario navegante de Julio Verne que necesitó 80 días - para dar la vuelta al mundo, el turista de hoy necesitará en una Ciudad como México, Acapulco ó Guadalajara, de 80 días con sus noches para disfrutar en ese mismo tiempo de una aventura gastronómica, de la supremacía culinaria internacional ó recorrer a través de su multifacético paisaje, las rutas Gastronómicas de México, que se abren al caminante para deleite de su cuerpo y de su espíritu.

Son las comidas, con sus vinos y licores, juntas las de allá con las de acá y ese espíritu latino que hacen de la hospitalidad y el servicio un placer para quien los otorga, las que ponen a la Industria de Restaurantes de México, a la altura de las mejores del mundo.

Resulta interesante también la distinción y majestuosidad de la mesa gastronómica que paladeaba Moctezuma Xocoyotzin, comparable o superior a la de los Reyes de Europa. Dicese que Moctezuma cuando comía lo hacía solo, entregándose a su augusto placer... "Detrás de unos biombos de finas maderas con incrustaciones de oro y piedras preciosas, colocados al fondo de una gran sala, servido por 400 criados, llevando cada uno platillos diferentes, para mostrarlo al emperador". A la siguiente hora de alimentarse, Moctezuma juzgaba entre otra cantidad de platillos casi igual a la anterior, y de ellos, algunos eran de pescado que habían sido extraídos del agua ese mismo día y llevado por medio de estafetos, a toda carrera personal, sin transporte alguno, desde Veracruz o desde Pátzcuaro. (2)

1.2 EVOLUCION.

Después de que en 1525 el español Pedro Hernández Paniagua fué autorizado por el Alcalde Mayor y Regidores, se empieza a otorgar la primera Licencia para poder funcionar en la Ciudad de México. Rápidamente aumentó el número de casas o establecimientos similares, tales como albergues, bodegón, figón, fonda, hospedaría, posada, tabernas, venta, mesón y se extendieron a todas las colonizaciones.

La clasificación que había en establecimientos de venta de alimentos y bebidas era la siguiente:

1. PULQUERIAS
2. MESONES Y POSADAS
3. FONDAS Y BODEGONES

4. CAFES Y RESTAURANTES

5. PASTERIAS Y DULCERIAS

A principios del siglo XX los comercios mejoraron y por lo tanto, lo que eran las fondas y pulquerías llegaron a ser lo que conocemos como restaurantes y bares.

En los inicios de este siglo desaparecieron muchos restaurantes, - en cambio, otros restaurantes se adecuaron a la época: Las fondas de Santa Anita, El café Tacuba, La casa Prendes, etc.

La aparición del primer mesón en el país se remonta al año de 1524, tres años después el español Don Pedro Hernández de Paniagua, como señaló antes, expidió la primera Licencia para vender alimentos y bebidas.

Poco a poco y en la medida en que se iban abriendo nuevos caminos en la nueva España, los mesones fueron multiplicándose y mejorándose, - cumpliendo su función primaria de restaurar las fuerzas de los caminantes.

En esa época había también bares y cantinas, fondas y figones, estos más humildes que los primeros, en total 300 en toda la ciudad, especialmente en barrios muy populares y muy económicos.

1.3 DIVERSIFICACION CONTEMPORANEA.

La Industria restaurantera tiene características muy peculiares, - dado que hay diversos tipos de establecimientos, éstos diferentes en cuanto a instalaciones, operación, menús, calidad y precio.

Se dificulta mucho dividirlos en categorías y realmente no existe una clasificación aceptada, pero se pueden hacer algunas consideraciones en función de varios elementos y son los siguientes:

- **RESTAURANTES:** Establecimiento en el que se sirven comidas y bebidas en general.
- **CAFETERIAS:** Establecimiento en los que se preparan alimentos y bebidas sencillas a precios accesibles y con un servicio ágil.
- **AUTOSERVICIO:** Lugar en que los clientes se atienden por sí mismos.

Los restaurantes pueden considerarse también en cuanto a su calidad en los alimentos, platillos, vinos y licores, el personal que los atiende y es de la siguiente manera:

- **LUJO:** Cuentan con cocina tanto nacional e internacional, con especialidades culinarias, personal especializado y carta de vinos y licores.
- **PRIMERA CATEGORIA:** Cuentan con comida nacional e internacional, sin alto grado de especialización y carta de vinos.
- **TIPO MEDIO:** Su carta es de tipo nacional y no cuenta ni con cocina internacional, ni carta de vinos.

- ECONOMICO: De cocina nacional sencilla y servicio mínimo a la mesa.

Todos los restaurantes presentan sus cartas de servicio, algunas con más de 100 manjares diversos y aún adicionan unas hojas con las "especialidades del día" ó "sugerencias del Chef", con los productos más frescos y novedosos llegados de los mercados. La mayoría de las cartas están redactadas en español e inglés, anotando los precios en pesos moneda nacional.

Muchos restaurantes amenizan las horas de comida y cena con música de orquesta, piano, órgano ó tríos de canciones con guitarras, alegres conjuntos de mariachis son frecuentes en los locales típicos, otros tienen artistas y pianistas para baile.

Las horas normales del desayuno son de 8 a 10 de la mañana; de la comida de 1 a 3 de la tarde y las de la cena de 8 a 10 de la noche.

Se recomienda cierta frugalidad en la cena, especialmente en la capital, que por su altura, 2,240 metros sobre el nivel del mar, hace pesado el sueño.

La Industria de restaurantes se inicia en la década de los ochentas, pujante, dinámica, se proyecta al futuro en grandes dimensiones, así como lo exige la demanda anual de más de 800 millones de clientes que se atienden en los miles de establecimientos gastronómicos del país.

El restaurantero de esta época en su casi totalidad ya mexicano, es un vivo exponente de la iniciativa individual, el restaurantero de hoy inventa nuevos platillos, compra los mejores productos del mercado, se

prepara, estudia, redecora sus instalaciones frecuentemente, trabaja ex tenuadamente y lucha, lucha como ayer, hoy y siempre.

Debemos apuntar también que la gastronomía es un arte, que el res-taurante, sensible por naturaleza, está constantemente integrado y - renovado con su creatividad al patrimonio gastronómico nacional, noble condición que alimenta su espíritu.

Ahora bien, en la gran mayoría de los casos, la demanda de la — clientela local es la que determina el tamaño de los restaurantes, sus instalaciones, su tipo de cocina, sus servicios, y por lo tanto, de la aceptación o el rechazo de esta clientela local, depende el éxito o — fracaso del lugar.

En 1976 empiezan en México "Las Muestras Gastronómicas" y en solo cuatro años se han hecho 35 muestras gastronómicas regionales en el interior de la República y 2 muestras gastronómicas en la Ciudad de México.

Elaborar un inventario de nuestro patrimonio gastronómico y establecer y dar a conocer las Rutas Gastronómicas de México para orientación del viajero, son los primeros pasos que debemos dar en una acción inmediata, para obtener los mejores frutos.

El cliente cuando acude a los restaurantes espera un servicio esmo-rado y eficaz por parte de los empleados de comedor, calidad y genuinidad de los alimentos y bebidas, así como precios adecuados. El éxito o el fracaso de una empresa restaurantera depende mucho de la atención — que preste a estos conceptos y como en ellos juega un papel importante el elemento humano.

La Industria Restaurantera de México, recibió con beneplácito las reformas de la Ley Federal del Trabajo del 1º de Mayo de 1978, que establece la obligación de los patrones de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Esta reforma vino a organizar y formalizar los esfuerzos de capacitación y adiestramiento que cada restaurantero venía haciendo a lo largo de los años y propició también que la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes, atendiendo las necesidades de sus ahora 30 mil socios, iniciaran un gran proyecto nacional.

Por ello, en abril de 1979, con motivo de la Convención Anual de Canirat y ante la presencia del Licenciado Jorge Beyer, Director General de la UCECA, se decidió solicitar ante la Secretaría del Trabajo, el registro como Institución Capacitadora, mismo que fué otorgado y entregado a la Cámara, de manos del C. Secretario del Trabajo y Previsión Social, Licenciado Pedro Njeda Paullada, en el mes de Octubre de 1979.

CAPITULO II

PLANIFICACION ESTRATEGICA

2.1 QUE ES LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

2.2 CONCEPTOS

2.3 LA FORMULACION DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

2.4 ETAPAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

2.4.1 ANALIZAR EL PRESENTE

2.4.2 PREDECIR EL FUTURO

2.4.3 FIJAR OBJETIVOS

2.4.4 EVALUAR PROGRAMAS

2.4.5 ANALIZAR LA MARCHA DEL PLAN

2.5 PASOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

2.5.1 REUNIR LOS DATOS

2.5.2 FUENTES Y USOS DE LOS DATOS

2.5.3 QUE FORMAS DE DATOS REUNIR

2.5.4 DEFINIR LOS MERCADOS

2.5.5 EL PARTE DE SITUACION: LAS VIRTUDES Y LAS FLAQUEZAS
ACTUALES

2.5.6 ENUMERACION DE LOS COMPONENTES DEL PARTE DE SITUACION

2.5.7 LA CALIFICACION DE LA EMPRESA.

PLANIFICACION ESTRATEGICA

2.1 QUE ES LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Todo administrador tiene dos conjuntos de responsabilidades: uno - comprende los negocios de hoy y se cumple mediante las decisiones operativas cotidianas que el administrador adopta. El otro conjunto abarca - los negocios de mañana, y se cumple mediante la planificación.

Todo administrador ejecuta estas responsabilidades de la misma manera. Asigna los dos recursos escasos de la empresa, tiempo y dinero, - de forma tal que se logre la mayor utilidad general.

En el funcionamiento cotidiano de los negocios de hoy, es fácil observar y verificar este procedimiento de asignación. El administrador - ordena a un empleado que trabaje en tal tarea y no en tal otra. De este modo, ha tomado la decisión de asignar un recurso escaso, el tiempo de determinada manera. El administrador aprueba este gasto y no otro. Así, vuelve a destinar un recurso escaso: dinero. Todo administrador actuante, apenas medite sobre el caso, confirmará que es así en realidad como ejecuta sus obligaciones y responsabilidades operativas.

Cuando un administrador toma decisiones de asignación para los negocios de hoy, trabaja con un conjunto de variables más o menos conocidas y que son las siguientes:

- LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE HOY
- LOS CLIENTES DE HOY
- LOS PRECIOS DE HOY
- LOS COSTOS DE HOY

- LA CAPACIDAD PRODUCTIVA Y LA TECNOLOGIA DE HOY
- LA COMPETENCIA DE HOY
- LAS LEYES Y LAS COSTUMBRES DE HOY

Aunque el gerente de éxito no tenga información completa sobre todas estas variables, suele contar con información suficiente para tomar decisiones correctas. Además le ayuda el hecho de que obtiene una información regresiva relativamente rápida en cuanto a las decisiones que afectan los negocios actuales. Por ejemplo, si eleva los precios y las ventas disminuyen acentuadamente, sabe que ha cometido un error y puede proceder a corregirlo. Si eleva los precios y las ventas no disminuyen, al tiempo que aumentan las utilidades, sabe que ha tomado la decisión correcta.

La situación cambia espectacularmente cuando se trata de adoptar decisiones sobre los negocios de mañana, las variables conocidas de hoy se vuelven las variables desconocidas de mañana. El tiempo de retroinformación se extiende tanto hacia el futuro, que desaparece. Sólo hay una cosa cierta en cuanto a los negocios de mañana, serán diferentes a los de hoy.

Así pues, las aptitudes y procedimientos que desarrollan los administradores para encarar las decisiones relativas a los negocios de hoy, raramente resultan adecuados para tomar decisiones sobre los negocios de mañana. La planificación estratégica es la herramienta que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios del mañana. Aunque ella también proporciona a la empresa muchas otras cosas valiosas, su mayor aportación radica en hacer frente al cambio; el cambio de los negocios de hoy a los del mañana.

La idea de que los negocios del mañana serán diferentes, es crucial para comprender la planificación estratégica.

Si se parte de la base de que debe haber cambios, el administrador sensato hace que lo beneficien. El proceso de planificación estratégica optimiza los beneficios del cambio al tiempo que reduce al mínimo los problemas que provoca.

Cuando se asignan recursos escasos en apoyo de los negocios de hoy, las opciones son relativamente limitadas. Las limitaciones derivan de la capacidad de producción, la legislación, las costumbres, la competencia, la tecnología disponible y otros factores. Estos factores, por limitados que sean, ofrecen mínimas probabilidades de error.

Pero cuando de lo que se trata es de planificar los negocios de mañana, la gama de opciones es casi ilimitada. Los esfuerzos de investigación y desarrollo pueden extenderse prácticamente en todas direcciones. Pueden erigirse fábricas para producir prácticamente de todo. Pueden recaudarse fondos para casi todos los fines. Como es tan vasta la gama de posibilidades, en comparación con los negocios de hoy, se aumentan en enorme proporción las probabilidades de error al asignar los recursos de la firma en apoyo de sus negocios futuros.

La planificación estratégica estrecha sistemáticamente esa gama de posibilidades hasta que pueda hacerse la selección y asignaciones donde existan las mejores perspectivas de éxito y menores posibilidades de error. A falta de una planificación estratégica, las firmas sólo pueden escoger entre las posibilidades que se les impone desde fuera de la organización. Hay grandes probabilidades de que tales cambios forzados no sean los mejores, suponiendo que conocían las opciones disponibles y que

se presentarán en las condiciones menos favorables. La diferencia entre seleccionar entre las mejores opciones y optar entre oportunidades escogidas al azar, es otro aspecto en el que la planificación estratégica - ofrece a la empresa posibilidades significativas de aumento de las utilidades.

La mayoría de las empresas, hasta las muy pequeñas, sirven a mercados múltiples. Cada firma tiene por lo menos varios grupos de clientes que compran los productos o servicios que ofrece por razones diversas. Al ampliarse los renglones, se amplía aún más aceleradamente los grupos de clientes. Una empresa se vuelve rápidamente compleja.

Cada uno de los mercados de la firma y sus grupos de clientes, atraviesan continuamente por un proceso de cambio. Cada mercado cambia a ritmo diferente y en dirección diferente. Una firma que sólo tenga seis productos, cada uno de los cuales vaya dirigido a tres grupos de clientes apenas, se enfrenta a 18 mercados cambiantes diferentes. Los negocios de la firma acaso cambian en 18 direcciones diferentes de una sola vez. Al ampliarse la empresa, sus negocios se vuelven aún más complejos.

El administrador puede encarar esa complejidad de varias maneras. - Una ha sido descrita como "salir del paso". Cuando el administrador elige esta opción, se olvida en lo posible de la complejidad y no toma medidas, sino cuando se ve obligado a hacerlo y aún así hace lo menos posible.

Por el contrario, la planificación estratégica brinda un proceso para abordar la complejidad. La planificación ofrece un método para evaluar cada mercado, determinar la naturaleza de sus cambios y colocar en dicho mercado una futura posibilidad de utilidades. Una vez que esto se ha logrado, pueden asignarse recursos de manera óptima aún en empresas sumamente complejas.

Un segundo aspecto de la complejidad de los negocios es que se desarrolla dentro de la organización a medida que crece. La complejidad interna es la imagen reflejada de la complejidad de los mercados que atiende la firma. Al diversificarse más la base de los clientes, las exigencias que impone a la compañía se diversifican cada vez más. La compañía, a su vez, se subdivide en unidades que pueden responder a esas exigencias diversificadas.

La planificación estratégica también ayuda a programar los requerimientos que de los recursos de la empresa tienen las diversas subunidades. Es frecuente comprobar que las necesidades de nuevas plantas, equipo, investigación y desarrollo, etc. de las distintas divisiones pueden exceder la capacidad de la empresa de financiarlas en un período dado. Cuando esto ocurre, el crecimiento resulta desordenado y ruinoso, se pierde la ventaja sobre la competencia y se demoran o pierden del todo las utilidades futuras. Un plan estratégico bien ejecutado contribuiría decididamente a impedir estos trastornos.

2.2 CONCEPTOS.

- La planificación estratégica, es un método para desarrollar nuevas aptitudes necesarias para administrar eficazmente los negocios de mañana. (3)
- La planificación estratégica es un método para asignar los recursos escasos de la empresa en apoyo de los negocios del mañana. (4)
- La planificación estratégica es el sector de la administración en que aún resulta posible obtener grandes ventajas sobre la competencia y lograr un aumento significativo de las utilidades. (5)

- La planificación estratégica es un proceso para elegir el camino óptimo que va de los negocios de hoy a los del mañana. (6)
- La planificación estratégica es un método para encarar la complejidad externa de los mercados de la compañía. (7)
- La planificación estratégica es un método para abordar la complejidad interna provocada por la necesidad de tener muchas subunidades dentro de la organización. (8)

Es evidente que la planificación estratégica no es tan sólo una cosa, es un método para intentar una transición ordenada hacia el futuro.

2.3 LA FORMULACION DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Varias personas de toda la organización participarán en el proceso de planificación. La planificación estratégica depende de la disponibilidad de información, y en muchas empresas la información se almacena en diferentes lugares. Un pequeño grupo de personal interpretará la información y analizará los resultados que arrojen los datos primarios acerca del pasado y del futuro.

Un grupo aún más pequeño de ejecutivos clave tomarán las decisiones críticas que a la larga se convertirán en el propio plan. Quiénes serán precisamente las personas involucradas en cada uno de estos grupos, esto ha de variar según las aptitudes y la estructura de cada firma.

Pero hay una persona cuya participación activa en el proceso de planificación es decididamente crítica, se trata del ALTO NIVEL EJECUTIVO - ANE de la firma, a menos que dicha persona no participe plenamente, — con toda probabilidad el esfuerzo de planificación estratégica fracasará, y esto se aplica tanto a las compañías grandes como a las pequeñas.

Tres realidades imperiosas exigen que el ANE participe activamente en la planificación estratégica, si se viola cualquiera de estas realidades en la organización, no debe de empeñarse en realizar la planificación estratégica, dedicar en cambio, el mismo esfuerzo a mejorar las operaciones para los negocios de hoy, con la esperanza de que mañana venga algo mejor. La experiencia demuestra repetidamente que hay manera de eludir esta condición.

La planificación estratégica no es un sistema que puede instalarse como es el caso, por ejemplo, de un sistema de computación, es un proceso constante, una manera de pensar las cosas, una manera de adoptar decisiones, por lo tanto, la planificación estratégica no puede delegarse.

Virtualmente en todos los casos en que el ANE delega la función de planificación a un nivel inferior y omite su participación activa, el énfasis se traslada del propio proceso de planificación al "manual del plan". Cuando se distribuye el "manual del plan", los gerentes y demás personal involucrado solo revisan el manual y luego lo archivan, aliviados porque por otro año se acabó la tarea tediosa. La planificación realizada en tal ambiente es improductiva y no tiene repercusión en la fortuna de la firma.

Como el ANE no puede delegar su responsabilidad en materia de planificación estratégica, debe intervenir, pero hay dos problemas comunes que se presentan cuando se intenta por primera vez la planificación, o cuando se realizan empeños por mejorar los resultados de ella.

El primer problema es que la planificación exige un esfuerzo muy diferente del que muchos ANE están acostumbrados a realizar. Muchos ANE dinámicos son propensos a la acción, a "hacer que las cosas se hagan". Se juzgan a sí mismos y advierten que los demás los juzguen, en función de

sus realizaciones tangibles. Además, su experiencia la han recogido por lo general en un sector de la empresa -fabricación, finanzas, comercialización- y tienden a prestar la máxima atención a ese sector de su competencia.

Pero la planificación es una actividad contemplativa reflexiva, cuyos beneficios con frecuencia no se ven de inmediato. La planificación exige también que todos los aspectos de la empresa sean tratados con igual atención. A menudo, el ANE debe alterar conscientemente sus hábitos de -trabajo y su estructura personal de recompensas, esto es difícil, pero no hay otra opción. Aunque no todos los ANE experimentarán dificultades similares ante este problema, debe tenerse en cuenta antes de comprometerse - a la planificación.

El segundo problema está vinculado al primero, para que el ANE dedique tiempo a la planificación, debe sustraerlo de alguna otra actividad. Pocos ANE pueden añadir tiempo de planificación a sus calendarios sin necesidad de hacer ajustes.

¿Cuanto tiempo? El ANE de empresas planificadoras de éxito informan que dedican entre 200 y 300 horas por año a la planificación. El ANE de empresas consideradas planificadoras ineficaces dicen que dedican anualmente menos de 30 horas a dicha tarea.

La segunda realidad es que todos los administradores saben que son - juzgados en función de los resultados inmediatos y tangibles que producen, si la planificación trastorna el modelo diario de actividad normal cotidiana del ANE, trastornará también los modelos de los administradores. Si estos consideran que sus nuevas responsabilidades de planificación son una - intrusión, un fastidio ingrato, le dedicarán el mínimo de esfuerzo que -

perciban como aceptable. Y eso es exactamente lo que ocurrirá si los administradores no advierten que el ANE ha concedido alta prioridad a la planificación estratégica. La única manera en que el ANE puede transmitir el mensaje a sus administradores, consiste en su activa consagración y participación.

Es importante lograr la participación activa de los administradores y gerentes, porque toda planificación estratégica eficaz reposa en la información y el análisis. La información debe ser no sólo exacta y suficiente, sino que debe ser la correcta. No siempre resulta evidente cuál es la información correcta, pero no basta con tener sencillamente información.

Lo que le da sentido es un análisis y una interpretación meditada, experimentada, razonada e informada. El ANE puede impugnar y poner en tela de juicio la información, el análisis y la interpretación, pero no puede proporcionarlos. Aun cuando se propusiera obtener él mismo la información necesaria (cosa que podría pero no debería hacer), está demasiado alejado de ella para proporcionar el análisis necesario.

La planificación estratégica no puede resultar mejor que la información, el análisis y la interpretación en que se basa. Las únicas fuentes para todo esto son los distintos administradores, por lo tanto, resulta decisivo para el éxito de la planificación que dichos administradores -- apliquen el esfuerzo necesario a su tarea. Y esto sólo ocurrirá cuando -- vean que el ANE acuerda importancia real a la planificación.

La tercera realidad consiste en que, para que la planificación estratégica tenga utilidad, debe tener un rumbo, debe darse una definición clara de los negocios del mañana, deben fijarse metas para la organización y sólo el ANE puede fijar tales metas.

La fijación de metas es un proceso decisivo, supone seleccionar una opción y rechazar otra. Como estas decisiones se toman para toda la empresa, sólo el ANE tiene el cargo, la autoridad y la responsabilidad para fijar metas. Probablemente lo haga en consulta y discusión con otros miembros clave de la compañía, pero en último análisis, es él quien toma las decisiones definitivas, no puede delegarlas.

El ANE también tiene responsabilidad final de evaluar la posición actual de la firma, con sus renglones de productos, competidores y mercados existentes, con sus tendencias y perspectivas futuras; la evaluación también se hará probablemente en consulta y con el asesoramiento de otros miembros de la firma, pero las decisiones finales deben ser privativas — del ANE.

La planificación estratégica impone al ANE el papel del conductor. — En verdad, probablemente sea la planificación su oportunidad única para — mostrar su liderazgo en la compañía.

2.4 ETAPAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.

La planificación estratégica exige un trabajo árduo, pero no es complicada. En realidad, es bastante sencilla y directa. La planificación es trágica tiene cinco etapas, que son universales y obligatorias que consisten en:

- 2.4.1 ANALIZAR EL PRESENTE
- 2.4.2 PREDECIR EL FUTURO
- 2.4.3 FIJAR OBJETIVOS
- 2.4.4 EVALUAR PROGRAMAS
- 2.4.5 ANALIZAR LA MARCHA DEL PLAN

Todas estas etapas serán examinadas en detalle en secciones sucesivas de este capítulo, pero a estas alturas ha de ser útil considerar el papel del ANE en cada una de ellas. Con esto se disiparán las dudas que aún queden sobre su papel decisivo en la planificación estratégica.

2.4.1 ANALIZAR EL PRESENTE

La planificación comienza con una profunda y realista comprensión - de los negocios actuales de la empresa. Los productos o servicios existentes, los actuales clientes o mercados, márgenes, rendimiento de la inversión (RI), corriente de numerario, disponibilidad y exigencias de capital, capacidad de producción, así como de investigación y desarrollo y aptitudes del personal: todo esto debe evaluarse con la mayor realidad - posible.

Esta actividad puede encerrar trampas debido a las identificaciones personales que se van estableciendo en las organizaciones entre la gente y los productos o procesos. Los productos y las maneras de hacer las cosas se vuelven "vacas sagradas" y ofrecen una resistencia sorprendente a la evaluación realista.

2.4.2 PREDICCIÓN DEL FUTURO

La etapa siguiente entraña la evaluación realista de la posición de hoy y el pronóstico de las tendencias hacia el futuro. Este terreno también puede ser escabroso, por que el futuro es enigmático y porque las - carreras personales pueden depender de que se hagan pronósticos optimistas o pesimistas. La importancia de este dilema, con frecuencia impone - que se exponga con toda claridad al ANE, para que éste decida en definitiva. A veces, ni siquiera él mismo logra mostrarse suficientemente desapa - sionado para encarar el futuro de frente.

2.4.3 FIJACION DE OBJETIVOS

Si existe una conciencia precisa de dónde se halla hoy la empresa y los mejores pronósticos posibles del futuro, es necesario decidir — adónde debe ir la empresa, qué rumbo tomar. Fijar objetivos es un ejercicio puro de adopción de decisiones, de seleccionar una opción entre varias. No hay reglas buenas para seguir, ni fórmulas en que basarse. La fijación de objetivos es probablemente el más alto plano de la ciencia y el arte de la administración.

La fijación de objetivos es difícil y entraña riesgos, debe hacerse y debe hacerlo el ANE, porque el no fijarlos, el no definir qué tipo de empresa se quiere es aún más peligroso.

2.4.4 EVALUAR PROGRAMAS

Hay una diferencia, o brecha, entre lo que es hoy la empresa y lo que será si se cumplen los objetivos. Esta diferencia, o brecha, debe colmarse o vencerse mediante nuevos programas. Los que deben escogerse con esfuerzos renovados, nuevos productos, adquisiciones y ampliaciones.

Todos estos programas nuevos imponen exigencias diferentes a los recursos de la empresa. Todos ellos entrañan diferentes riesgos y recompensas probables. Evaluar y escoger las mejores proposiciones de nuevos programas es la penúltima etapa en el proceso de planificación estratégica.

También aquí el ANE debe tomar las decisiones definitivas, porque sólo él tiene autoridad para desplegar los recursos de la compañía en apoyo de sus negocios futuros. Debe tomar la decisión final acerca de si cada programa concreto atiende los planes y directrices para el cro

cimiento de la empresa.

2.4.5 ANALIZAR LA MARCHA DEL PLAN

Los programas aprobados se inician con la esperanza de que ocurrirán ciertas cosas. En los renglones existentes, los pronósticos han creado la expectativa de que ocurrirán otras cosas más.

Pero si algo nos enseña la historia, es que las cosas no se presentarán exactamente como lo planeamos, por lo tanto, los programas como el comportamiento de los productos deben ser sometidos a un análisis constante, igual que las premisas en que se basa el plan general, a menos que esto no se haga regular y objetivamente, existe el peligro de que los acontecimientos del mundo real arrasen con el plan. También en este caso, el ANE probablemente tenga que tomar decisiones delicadas.

2.5 PASOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

El primer paso de la planificación estratégica impone un dominio firme de tres factores fundamentales: La historia de las tendencias de ventas de la empresa; la tendencia del mercado total para cada producto y la situación relativa de los competidores. Una vez que se cuente con estos datos, podrá ir formándose una idea cabal de la estructura dinámica del mercado y apreciar mejor la dirección en que van produciéndose los cambios. De manera, pues, que la planificación comienza con una clara comprensión de dónde se encuentra hoy y de cómo llegó ahí.

2.5.1 REUNIR LOS DATOS

Los datos que se requieren procederán de toda una serie de fuentes

externas y por supuesto, de los propios anales de la empresa, entre las fuentes están:

- EL GOBIERNO
- LAS ASOCIACIONES COMERCIALES
- FIRMAS INVESTIGADORAS PRIVADAS

No hay una respuesta fácil y sencilla a la pregunta de dónde obtener los datos de los mercados. Se deben agotar las distintas fuentes posibles hasta recoger una buena idea de lo que está al alcance, cuánto cuesta y cuáles son las limitaciones. Al abordar las distintas fuentes posibles, asegurarse de explicar bien lo que se busca, porque así se podrá ampliar significativamente el terreno de investigación sin costo adicional. La aptitud de realizar descubrimientos inesperados durante la búsqueda de datos, suele ser sorprendente si se explica la misión y se piden fuentes de asistencia.

2.5.2 FUENTES Y USOS DE LOS DATOS

En casi todos los países, toda la información estadística es recogida y publicada por el gobierno nacional; no hay informes separados o individuales que publiquen organismos oficiales regionales.

En México, el Director General de Estadística (dependiente de la Secretaría de Programación y Presupuesto), edita el Boletín Mensual de Información Económica. Se ocupa del volumen de producción de los principales artículos industriales, del comercio exterior, empleo, inversión en ventas de los principales sectores industriales y el índice de precios del consumo.

Fuentes Industriales: una de las razones principales para formar una asociación industrial, radica en la necesidad de reunir y divulgar datos sobre el mercado que revisten importancia para los miembros del ramo.

2.5.3 QUE FORMAS DE DATOS REUNIR

La inflación de alcance mundial que ha vapuleado todo el decenio de los años ochenta, justifica que se dé alta prioridad a acumular datos por unidades reales en lugar de valores. Decididamente, es preferible hablar de toneladas, cajas, despachos y otras unidades de medición antes que de las monetarias. El objetivo final es poder medir el crecimiento real de los mercados. La inflación crea frecuentemente distorsiones significativas que encubren lo que ocurre realmente en el mercado.

2.5.4 DEFINIR LOS MERCADOS

Hasta aquí, se ha presumido tácitamente que resulta evidente la definición de los datos de mercado por recopilar. Pero esta es una presunción falsa y peligrosa. El mercado real que atiende sus productos es raramente obvio. El problema que esto crea para los planificadores estratégicos consiste en que los datos del mercado para la industria, que están más al alcance de la mano, suelen ser los datos para el mercado evidente.

Esto se verá más claramente si seguimos el ejemplo de las comidas fuera del hogar. En los últimos años, Mc Donald's, la cadena de restaurantes de autoservicio, ha definido su mercado en función de las hamburguesas. Kentucky Fried Chicken, otra cadena similar, lo ha definido en función del pollo. Al hacerlo, ambas perdieron oportunidades enormes en

los mercados de pizza y comidas preparadas mexicanas. El mercado que am bas compañías atienden en realidad, es el de comida lista para servir - con atención rápida. La medición de este mercado es mucho más difícil - que limitarse a contar el número de puestos de venta de hamburguesas ó pollo y cuantificar sus ventas.

Este problema se tratará más a fondo en la sección siguiente. En el primer ensayo de planificación, probablemente se tenga que atender a las definiciones del mercado inherentes en base a los datos con que se cuente. Si bien no es ésta la situación ideal, no es tan grave para impedir que comiencen las actividades de planificación. La mayoría de las empresas consideran necesario pasar por tres ciclos completos de planificación antes de entrar al estudio del proceso y la base de datos.

2.5.5 EL PARTE DE SITUACION: LAS VIRTUDES Y LAS FLAQUEZAS ACTUALES.

Ahora que se ha dado el primer paso para comprender lo que ocurre - en el mercado y en dónde se encuentra, el paso siguiente consiste en una evaluación realista de la capacidad de competir en tales mercados. La ba se de datos para esta etapa estará dada por la evaluación que el ANE y el personal crítico de la empresa hagan de sus virtudes y flaquezas.

El parte de situación ayudará a seleccionar las mejores estrategias de crecimiento para la empresa. Pocas compañías examinan seriamente sus virtudes y menos aún ponderan honestamente sus flaquezas, pero lo cierto es que los planes estratégicos que no se basen en las virtudes de la organización, jamás lograrán explotar plenamente las oportunidades. Los que no reconozcan las flaquezas están condenados al fracaso.

2.5.6 ENUMERACION DE LOS COMPONENTES DEL PARTE DE SITUACION

Como toda firma es diferente, no puede haber una lista única de com

ponentes por incluir en el parte de situación. El único criterio que debe satisfacer la inclusión de un rubro, es que sea importante para la aptitud de competir.

2.5.7 LA CALIFICACION DE LA EMPRESA.

Una vez que se haya formulado una lista de rubros satisfactoriamente, deberá calificarse a la empresa según lo siguiente:

- a) La mejor del ramo. Evidentemente la que marca rumbos. Oferta más que amplia. Alta calidad.
- b) Por sobre el promedio. Mejor que la mayoría. Suficiente por ahora. Buena calidad.
- c) Promedio en el ramo. Aceptable. No es un problema en la actualidad. Buena.
- d) A veces causa problemas. Podría ser mejor. No mejora. La calidad varía.
- e) Entre las peores del ramo. Es continuamente un problema. Realmente mala. Exige muchísima atención.

Se puede discutir las calificaciones en grupo, como pedir al personal clave que dé sus propias calificaciones y las compare en una reunión posterior. Ambos métodos tienen ventajas. La experiencia sugiere que las "notas" individuales, seguidas por un exámen colectivo en una reunión pueden arrojar luz sobre probables terrenos escabrosos que podrían paliarse en una reunión colectiva inicial.

CAPITULO III

PLANIFICACION ESTRATEGICA EN MERCADOTECNIA

3.1 CONCEPTOS

3.2 COSTOS, PRECIOS Y EFECTOS DE LAS CURVAS DE EXPERIENCIA EN MERCADOTECNIA

3.3 COMPONENTES DE LA CURVA DE EXPERIENCIA

3.3.1 EFICACIA DE LA MANO DE OBRA

3.3.2 ESPECIALIZACION LABORAL

3.3.3 MEJORES PROCESOS DE PRODUCCION

3.3.4 MEJOR RENDIMIENTO DEL EQUIPO EXISTENTE

3.3.5 CAMBIOS DE MATERIALES Y RECURSOS

3.3.6 NORMALIZACION DE PRODUCTOS

3.3.7 REDISEÑO DE PRODUCTOS

PLANIFICACION ESTRATEGICA EN MERCADOTECNIA

3.1 CONCEPTOS.

La mercadotecnia está siendo considerada cada día más, como función importante de todas las organizaciones que tratan de servir y satisfacer a determinados mercados ó públicos.

Una de las definiciones de mercadotecnia más completa es la siguiente:

"Mercadotecnia es el conjunto de actividades humanas dirigidas a - facilitar y realizar intercambios." (9)

Al parecer, una definición tan breve, se podría considerar como -- completa, sin embargo, una profundización en ella ayudará a comprender las ventajas que tal definición tiene.

En los últimos quince años, han habido dos esfuerzos separados por tratar de comprender los elementos decisivos de una empresa de éxito. Un proyecto nacido en la General Electric Company se trasladó luego al Instituto de la Ciencia de la Comercialización y al Instituto Superior de - Administración de Empresas de Harvard, y hoy lo dirige el Strategic -- Planning Institute, entidad sin fines de lucro, situada en 955 Massachusetts Avenue, Cambridge, Massachusetts, 02139 (Estados Unidos). Se le - conoce como PIMS, iniciales de PROFIT IMPACT OF MARKETING STRATEGY (Repercusión de la Estrategia de Mercado en las Utilidades). Constituye un enfoque con amplia base matemática y cuantitativa del problema.

El segundo esfuerzo procede del Boston Consulting Group, One Boston Place, Boston Massachusetts, 02106 (Estados Unidos). El método de Boston ha sido más experimental, perspicaz y episódico, pero no menos cuantitativo.

Aunque hay ciertas diferencias de detalle, las conclusiones principales de la investigación llegan a un acuerdo notable. En conjunto, constituyen una base científica para encarar la adopción de decisiones en materia estratégica. En verdad, las pruebas recogidas revelan que sólo un puñado de características específicas de una empresa representan el 75 - 80 por ciento de su restabilidad. De ese puñado de características, la fracción del mercado ocupa un lugar crucial.

En esta sección se da una breve síntesis de cómo la fracción de mercado influye sobre la rentabilidad de una empresa y de cómo se convierte en herramienta clave de la planificación estratégica.

Antes de estudiar la repercusión de la fracción del mercado en una empresa, se debe definir claramente cómo medir la primera para su utilización en la planificación estratégica.

La definición habitual de fracción de mercado es la proporción que una empresa tiene del mercado total. La dimensión importante de la fracción de mercado para la planificación estratégica es: "La relación que tienen entre sí los principales competidores de un mercado." (10)

Se define la fracción de mercado como la relación de las ventas de un producto dado con las ventas unitarias del principal competidor que vende los mismos productos, o productos muy similares. Así, pues, si el líder participa en un 40 por ciento en el mercado total y sus ventas -

equivalen al 10 por ciento del total de ventas, se tiene un coeficiente del 0,25, o una fracción del 25 por ciento. Si se invirtieran los papeles antes mencionados, se tendría una fracción del 400 por ciento, cifra que carece de sentido. Por lo tanto, las fracciones de mercado se expresan mejor como relaciones en la planificación estratégica. Si se tiene una relación del 1,0 de la fracción de mercado, está en paridad con el líder del mercado. Si la relación es de más del 1,0 (con relación al competidor más importante), es el líder. Si la relación es de menos de 1,0 el líder es otro.

Definir los mercados que atienden sus productos es una tarea prácticamente interminable de refinamientos y redefiniciones. Y esto se debe a que las definiciones precisas del mercado se hacen en función de los beneficios que reciben los consumidores de los productos que adquieren y no de las características mismas de los productos.

Por lo general se cuenta con datos sobre unidades del producto fabricado o vendido. Existe, pues, un "continuo" para definir los mercados, que podría representarse de la siguiente manera:

IDEAL

Mercado Definido en términos de beneficios de los clientes.

DISPONIBLE

Mercado Definido en términos de las unidades brutas vendidas.

En el plano práctico, el planificador estratégico inicia su labor en cierto lugar de la derecha del continuo y trata de adelantar hacia la

izquierda a medida que pasa un ciclo de planificación ulterior. En el interin, el planificador debe comprender que los datos de un mercado burdamente definido pueden contener muchos errores que lo induzcan a errar en cuanto a la condición real del mercado.

Con frecuencia, es posible que el planificador estratégico precise incluso los datos burdos de manera que pueda avanzar a la "izquierda" - antes de lo que normalmente sería posible.

Como resultado de ello, puede precisar aún más el mercado refiriéndose a "revistas de consumidores para público masculino, orientadas a - la vida al aire libre", esta es la definición del mercado, en términos de beneficios para los clientes.

Los datos revelan que entre 1983 y 1984 el mercario creció de 5.278 a 6.413 páginas de publicidad (un 21.5 por ciento), o sea un aumento medio anual de aproximadamente el 5 por ciento.

La explicación de esta firme relación entre la fracción de mercado y la rentabilidad, parece estar dada por el efecto de la fracción de mercado sobre los costos.

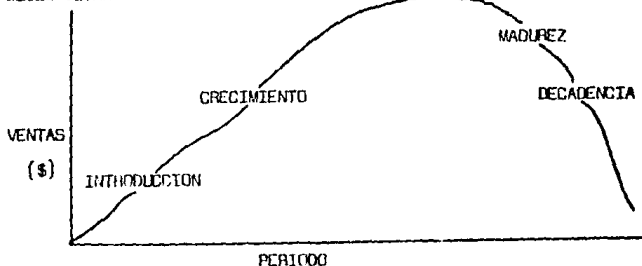
Pero por ahora es necesario examinar la relación entre fracción de mercado y rentabilidad más minuciosamente. Si bien resulta que se puede mejorar la rentabilidad, mejorando la fracción de mercado, cuesta dinero hacer esto. A veces cuesta demasiado dinero obtener una mayor fracción para que ésta estrategia valga la pena. A veces, no saber cuándo y dónde invertir los recursos de hoy para asegurar las utilidades del mañana, constituye la médula de la planificación estratégica.

La respuesta fundamental a la pregunta de cuándo puede ser rentable buscar el aumento de la fracción de mercado, se hallará en la tasa de crecimiento de mercado. Cuando un mercado se halla en rápida expansión, es posible lograr una fracción de mercado de manera rentable (a la larga), porque las mayores ventas proceden de clientes nuevos. Cuando el mercado no crece rápidamente, las mayores ventas sólo pueden provenir de los clientes de la competencia, y esa suele ser una tarea costosa y difícil. Se comprenderá mejor por qué sucede así si examinamos brevemente el "ciclo vital de los productos".

Cada producto (o idea, para el caso) atraviesa un ciclo vital análogo al de la vida humana. Empieza por el nacimiento, luego viene el crecimiento, al que sigue un período de madurez, que se termina con la inevitable decadencia y muerte.

Durante la etapa de introducción, el producto exige inversiones - en investigaciones y desarrollo. En la fase de crecimiento, se imponen inversiones en instalaciones de fabricación. Durante la etapa turbulenta, se necesitan inversiones en actividades de comercialización para apartar los últimos embales de la competencia más débil que se retira del mercado. Pero en la madurez el producto requiere muy poca inversión y genera una considerable corriente de efectivo. Es éste movimiento de numerario de la madurez, el que proporciona las utilidades de hoy y los fondos para invertir en los productos del mañana.

CICLO VITAL DE UN PRODUCTO



Por lo tanto, la estrategia ideal consiste en obtener una gran fracción de mercado a comienzos del período de crecimiento, para que el producto pase a ser un gran generador de efectivo cuando el mercado alcance la madurez.

Contamos ahora con un procedimiento para clasificar todos los productos que fabrica la empresa en función de su posición actual y de sus perspectivas de rentabilidad futura. Esto, a la vez, da una base para asignar los recursos de hoy con cargo a los negocios futuros, de modo que ofrezca la probabilidad de un rendimiento óptimo.

Se puede observar ahora los diversos productos que se fabrican y administrarlos igual que administraría una cartera accionaria. Algunos títulos deben retenerse por sus dividendos actuales, otros, adquirirse activamente para crecer y otros negociarse para liberar capital para la versiones más rentables.

3.2 COSTOS, PRECIOS Y EFECTOS DE LAS CURVAS DE EXPERIENCIA EN MERCADOTECNIA.

La fracción de mercado es el elemento crucial de la rentabilidad.
¿Por qué es así en realidad?

Una mayor fracción de mercado supone un mayor volumen, lo que a su vez significa menores costos. Esta es una explicación parcial. Gran cantidad de pruebas demuestran que los costos se reducen de manera razonablemente previsible, al aumentar el volumen de producción. Los economistas discuten estos fenómenos en función de las "economías de escala". Pero en el mundo real, esa es una visión muy estrecha.

Al disminuir los costos en una categoría de productos, cabe esperar que también los precios disminuyan. La combinación de volumen, costos y precios determinan la rentabilidad, por lo tanto, es necesario - que se aprenda a reconocer el futuro costo previsible de los productos y las probables pautas de fijación de precios de cada una de las categorías de productos.

Se deja ver de inmediato parte de la razón por la que los costos disminuyen al aumentar el volumen.

Los costos menores como función del mayor volumen no se limitan a la fabricación.

Por cada categoría de productos en que se compita, puede determinar el efecto de la experiencia confeccionando una curva de experiencia. Esta muestra la relación entre los costos y cada duplicación de unidades producidas. Indica que los costos disminuyen según un porcentaje - fijo cada vez que se duplica la producción. Las curvas de experiencia de diferentes industrias muestran reducciones de costos que van del 5 al 30 por ciento cada vez que se duplica la producción.

Al determinar el efecto de la experiencia en cada categoría de - productos en que se compita, se podrá formular pronósticos razonablemente fidedignos de los niveles futuros de precios. Al comparar la curva de experiencia de la propia empresa con la del ramo industrial, se podrá hacer el cálculo preciso de la capacidad futura de competir en - la categoría de productos.

3.3 COMPONENTES DE LA CURVA DE EXPERIENCIA.

Para comprender la curva de experiencia, tal vez sea útil examinar las fuentes básicas de los costos menores de la curva. Hay que reconocer los componentes individuales.

3.3.1 EFICACIA DE LA MANO DE OERA.

Además de las reducciones ya mencionadas en costos de personal por mayor volumen, hay un efecto de "aprendizaje" muy importante que se desprende de hacer el trabajo muchas veces. En general, la gente cumple sus tareas con mayor eficacia al recoger la experiencia, desechan procedimientos que no rinden y mejoran los más eficientes. Este efecto también se aplica al personal de ventas, contabilidad, publicidad, finanzas, mantenimiento y otros. Además, cuanto mayor es el número de personas involucradas, mayor es la cantidad total de aprendizaje posible en beneficio de toda la organización, esto ni siquiera tiene en cuenta las posibilidades de sinergia.

3.3.2 ESPECIALIZACION LABORAL

Al aumentar el volumen, hay mayores oportunidades para que la gente se especialice y como resultado de ello es más rendidora. Por ejemplo, - en un territorio con volumen reducido de ventas, el vendedor de un fabricante de quesos debe visitar a todo tipo de clientes. En un territorio - con volumen mayor, un vendedor se especializará en cuentas minoristas, - otro en establecimientos de comidas y un tercero en clientes industriales. Al ganar cada vendedor más experiencia en cada tipo de clientes, se volverá más eficaz con ellos de lo que pudiera serlo el vendedor que de be ocuparse de todos los tipos.

3.3.3 MEJORES PROCESOS DE PRODUCCION

Al recoger experiencia de la producción, el proceso productivo puede mejorar. Esto puede derivar de la sustitución de mano de obra por máquinas ó sencillamente resulte de una manera mejor de producir el artículo.

3.3.4 MEJOR RENDIMIENTO DEL EQUIPO EXISTENTE

Casi todos los equipos pueden funcionar más rápido y/o mejor cuando se tiene de ellos mejor experiencia. Un buen ejemplo de equipos de producción que deben funcionar primero lentamente y luego más rápidamente, a medida que los operarios aprenden a manejarlo, son las máquinas de llenado de botellas. Las computadoras pueden andar mejor después de recoger experiencia sobre su funcionamiento. Los sistemas mejoran también con la experiencia.

3.3.5 CAMBIOS DE MATERIALES Y RECURSOS

Al ir aumentando su experiencia, una empresa suele comprobar que logra economías de producción. Los proveedores constituyen otra fuente posible de economías al aumentar la experiencia, o sea, al aumentar el volumen. Los proveedores pueden proporcionar asistencia experta gratuitamente.

3.3.6 NORMALIZACION DE PRODUCTOS

Con la acumulación de la experiencia, pueden producirse economías de costos derivadas de la normalización de productos. Además de las reducciones posibles por mayores partidas de producción y demás, Hay otras

economías, por ejemplo, al aumentar la experiencia del mercado, la compañía puede eliminar ciertos tamaños, colores, modelos etc., con pocas ventas. Este cambio, a la vez, puede producir economías de almacenamiento, tiempo de vendedores e inversión en existencias.

3.3.7 REDISEÑO DE PRODUCTOS

Una vez que los clientes acumulan experiencia de los productos, - suelen sugerir cambios de diseño que, a la vez que mejoran su funcionamiento, reducen su costo. No hay nada fortuito ni accidental en las reducciones de costos que se resumen en el efecto de la experiencia.

Son resultado de actividades deliberadas, orientadas de las distintas administraciones. Colectivamente, expresan una curva de experiencia de la industria que impondrá los niveles de precios del ramo industrial.

Sin embargo, no todas las empresas del ramo industrial comparten - exactamente la misma curva de experiencia, todo lo contrario, hay numerosas razones que militan para que cada empresa sea diferente.

La empresa que obtenga una gran fracción en un mercado en rápido - crecimiento al comienzo del ciclo vital del producto, contará con una - enorme ventaja sobre todos los que vengan detrás. Los costos de la primera compañía fijarán esencialmente los niveles de precios. Estos costos serán probablemente inferiores a los de los demás competidores que no - habrán avanzado tanto en la curva de la experiencia. ¡Esta es una posición competitiva dominante!

Se querrán lograr dos cosas principales al preparar datos sobre - costos y precios. Una, pronosticar los precios futuros más probables en

el mercado o mercados. Esto podrá obtenerse determinando la tasa a que disminuyen los precios cada vez que se duplica la producción en ese ramo industrial (10 por ciento de disminución = 90 por ciento de curva de experiencia; 20 por ciento de disminución = 80 por ciento de curva de experiencia, etc.). Una vez que se haya establecido la curva de experiencia de la industria, se utilizará para pronosticar los precios futuros, comparándolos con las tasas de crecimiento de las ventas del ramo industrial.

Para empezar a confeccionar las curvas de experiencia de la industria, se necesitará el máximo de datos que se pueda reunir sobre ventas y precios del ramo, aunque se preferirá contar con datos de producción y costos, en la vida real esos datos son prácticamente imposibles de obtener, por lo tanto, hay que usar los de ventas y precios. Lo que se requiere es establecer la relación entre cada duplicación de la producción y el monto de disminución de costos en el tiempo.

¿Por dónde empezar? Hay que recordar que se trata de establecer — la relación entre experiencia y costos de los productos. Del Monte Corporation, elaborador y envasador de alimentos, fabrica salsa de tomate desde hace muchos años. Es sencillamente salsa de tomate. A comienzos de los años setenta, Del Monte agregó nuevos productos que constituían variantes: salsa de tomate con trocitos de cebolla, por ejemplo. El analista de planificación estratégica ¿debe comenzar por la introducción de salsa de tomate con cebolla? ¿o acaso mucho antes, con la salsa de tomate simple?. Sin duda, algo se aprendió de la producción de salsa de tomate simple que afectó el costo de la salsa con cebolla. Aunque este puede ser un caso trivial, el problema subsiste en casos más difíciles. La mejor solución consiste en ensayar distintos puntos de partida y formular un juicio acerca de cuál parece ser más razonable.

¿Durante qué período? Muchas cosas pueden tener una gran repercusión en los costos a breve plazo. Un nuevo contrato colectivo de trabajo, nuevas máquinas, la escasez de una materia prima crítica, por ejemplo. Como se quiere determinar las relaciones a largo plazo, se debe obtener un número suficiente de duplicaciones de producción para aplacar los efectos de esos sucesos más inmediatos, también aquí se requiere buen juicio.

¿Qué datos sobre costos se requieren? El objetivo consiste en formular datos sobre costos relacionados directamente con la producción de — unidades específicas, esto no resulta demasiado difícil para costos de — materia prima y costos directos de mano de obra, pero resulta muy complicado en el caso de costos conjuntos ó comparativos. Por ejemplo, una sección del departamento de investigación y desarrollo de una firma, se dedica solamente a la ingeniería de producción, se ocupa de nuevas plantas, nuevos procesos en las existentes y mejora de procedimientos con el equipo actual. Es evidente que cierta parte del costo debe ser asignado a la producción de unidades porque sus esfuerzos han conducido a reducciones de costo. Pero ¿cuánto, con qué base? ¿y si el producto básico cambia de año en año, de un período a otro? Los automóviles ó las calculadoras de mano son ejemplos de ello. En estos dos casos, el costo por kilo y el — costo por función electrónica son los que se utilizan en realidad, si — los productos se caracterizan por los cambios, tal vez tenga que idearse un denominador común análogo para utilizar con preferencia al tiempo.

Además, al retroceder en el tiempo, hay que estar en guardia contra los cambios de métodos contables ó de diferentes bases de asignación ó — los efectos de la lenta inauguración de una nueva planta, que pueden perturbar la continuidad de crecimiento de sectores del mercado.

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE CAMPO

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

4.1.2 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

4.2. PLANEACION Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

4.2.1 SEGMENTACION DEL MERCADO

4.2.2 DEFINICION DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

4.2.3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

4.2.4 FORMA DE OBTENER LOS DATOS

4.2.5 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

4.3 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION

4.3.1 PRESENTACION DE RESULTADOS

INVESTIGACION DE CAMPO

Un objetivo de la mercadotecnia es la satisfacción de las necesidades del consumidor, para lo cual requiere llevar a cabo un eficiente plan que vincule adecuadamente sus objetivos y estrategias con las necesidades, hábitos y motivaciones de los consumidores y para ello necesita conocerlos en la forma más amplia posible; para obtener este conocimiento se emplea como instrumento fundamental la investigación de mercados, entendiéndose por ésta: "El esfuerzo para obtener y analizar la información sobre las necesidades, deseos, gustos, recursos, actitudes y comportamiento del público consumidor, a fin de orientar la acción mercadotécnica de la empresa." (11)

Para efecto del desarrollo y la presentación del trabajo de campo, se ha considerado conveniente dividirlo en las tres etapas siguientes:

- 1.- Planteamiento del problema.
- 2.- Planeación y desarrollo de la investigación.
- 3.- Análisis e interpretación de la investigación.

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA.

Cualquier investigación que vaya a realizarse parte de un problema a resolver, por lo que resulta de vital importancia su elección y definición.

Se ha considerado como problema fundamental de esta investigación, el siguiente:

La situación de los restaurantes de autoservicio en relación a la

situación económica actual del país.

Ya una vez definido el planteamiento y las hipótesis fundamentales, es necesario documentarse sobre todo aquello que se ha desarrollado sobre lo mismo, identificando:

- a) Las fuentes de información que existen sobre los aspectos históricos, y
- b) Las fuentes de información potenciales, es decir, aquellos donde existan datos que no se hayan obtenido y que sean necesarios para el estudio, lo cual dará una base para identificar si es necesario ó no una investigación de campo.

4.1.2 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

Una hipótesis se define como aquella proposición enunciativa que pretende resolver tentativamente a la pregunta formulada al plantear el problema. (12)

Las hipótesis consideradas en esta investigación son:

- ¿Qué es el mercado de restaurantes de autoservicio?

Este mercado es aquel en donde el consumidor es libre de escoger a su elección el ó los platillos de su agrado, y es, el lugar en donde el cliente se atiende por sí mismo.

- ¿Cuál es su comportamiento?

Aquí se puede citar una frase, que se utiliza mucho: "Mis ojos son

más grandes que mi estómago".

Esto más que una frase, es una estrategia mercadotécnica, ya que, es definitivo que el apetito del ser humano, es mucho mayor en cuanto a la vista, que en cuanto, a la satisfacción de comer.

- ¿Qué necesidad tiene ó pretende satisfacer?

Por medio de una secuencia continua en la presentación de los platos, se hace más rápido y eficaz el servicio, ya que el cliente sólo va a servirse lo que ya está listo para comerse.

4.2 PLANEACION Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

4.2.1 SEGMENTACION DEL MERCADO.

La segmentación del mercado es el proceso de identificar a grupos de compradores con diferentes deseos de compra ó requerimientos. (13)

La segmentación del mercado no comienza con la distribución de las posibilidades que representa el producto ó servicio, sino con la diferenciación de las necesidades ó intereses del consumidor.

Las oportunidades que se tienen en un mercado aumentan cuando se conoce que está compuesto por grupos de clientes con preferencias variables, no todas tienen posibilidades de recibir una satisfacción completa de ofertas corrientes de los vendedores.

Los requisitos para una segmentación efectiva son:

- 1.- **Facilidad de medición:** Es el grado existente de información - respecto a la característica principal del consumidor.
- 2.- **Accesibilidad:** Es el grado hasta el cual la empresa puede enfocar efectivamente su labor mercadotécnica en los sectores - seleccionados.
- 3.- **Sustancialidad:** Es el grado hasta el cual los sectores son - grandes ó suficientemente productivos, los cuales merecen ser considerados para un estudio por separado de mercadotécnica.

Las bases para segmentar un mercado son:

- 1) Variables geográficas.
- 2) Variables demográficas.
- 3) Variables psicográficas

Algunos aspectos importantes de éstas variables son:

Variabes feográficas:

- Región
- Tamaño de la ciudad
- Densidad
- Clima

Variabes demográficas:

- Edad
- Sexo
- Tamaño de la familia
- Ciclo de vida familiar

- Ingresos
- Ocupación
- Educación
- Clase social

Variables psicográficas:

- Estilo de vida
- Personalidad
- Beneficios buscados
- Posición de lealtad

En base a las variables mencionadas, la segmentación del mercado se hizo de la siguiente manera:

- 1) Variables geográficas.- El segmento del mercado elegido fué el área metropolitana de la Ciudad de México.
- 2) Variables demográficas.- Aquí se determinó que solamente se tomarían en cuenta los aspectos de ingresos y clase social.

Ingresos: Personas que perciben entre \$75,000.00 y \$200,000.00 mensuales.

Clase social: Media y media baja.

La clase social está relacionada con los ingresos y éstos están considerados en ese límite, debido a que en él se encuentra el mayor número de personas que asisten a los restaurantes de autoservicio.

No se consideraron las variables psicográficas para la segmentación del mercado a investigar, debido a que son muy específicos y no se pretende limitar el mercado.

4.2.2 DEFINICION DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.

La muestra es la parte representativa y suficiente de un todo, que contiene en un alto grado las características principales de dicho todo, el cual se llama universo.

Sus características son:

- 1) Debe ser representativa.- Debe contar con las principales características del universo.
- 2) Debe ser suficiente.- Debe cuantitativamente representar al universo.
- 3) Debe ser significativa.- Debe abarcar y contener aspectos significativos del universo.

El diseñar la muestra consiste en determinar el método estadístico y el sistema más adecuado para determinar el número de la muestra, en cuanto a entrevistados, es decir, es la determinación cuantitativa y cualitativa de la muestra, en relación a su universo.

El universo considerado para la investigación de campo, corresponde al Distrito Federal y área metropolitana, que es donde se encuentran en mayor número los clientes potenciales.

Por lo que se refiere al tamaño y selección de la muestra, se deben señalar las siguientes consideraciones:

- Dada la amplitud del universo, se toma en cuenta que el mercado de los restaurantes es relativamente homogéneo en cuanto a que es un servicio generalizado a la mayor parte de la población.
- Se parte de la hipótesis de que la probabilidad de que ocurra el fenómeno a investigar, sea de un 50 por ciento.
- Se considera un coeficiente de confianza del 99,7 por ciento — con un margen de error del 30 por ciento.

Por lo tanto, para determinar el tamaño de la muestra se aplica la siguiente fórmula: (14)

$$N = \frac{9 \text{ pg}}{E^2}$$

donde:

N = tamaño de la muestra

p = probabilidad en % de que ocurra el fenómeno a investigar

q = probabilidad complementaria (100 - p)

E = margen de error %

Por lo tanto:

$$N = \frac{9 \times .50 \times .50}{(.30)^2} = \frac{2.25}{.09} = 25$$

Por lo que, el tamaño de la muestra es de 25 entrevistas.

4.2.3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Se utilizó la experimentación y la entrevista como técnicas conjuntas, para este fin, que consiste:

Experimentación: El evento planeado y efectuado por el investigador para que rinda evidencias relativas a una ó varias de sus hipótesis.

Entrevista: Es la obtención de información oral, recabada directamente, en una situación de cara a cara.

En este seminario de investigación se utilizó el tipo de entrevista dirigida, en donde se seleccionó de antemano el tema de interés para el mismo y para quien va dirigido.

4.2.4 FORMA DE OBTENER LOS DATOS

La información que se deberá obtener, tanto de la observación como de la experimentación, se recopilará a través de cuestionarios.

El tipo de cuestionario utilizado para la elaboración de este seminario de investigación, fué el de respuesta abierta, es decir, no existe limitación ó restricción a la forma de respuesta.

De acuerdo al tipo de información que se requiere, se optó por el método de entrevistas personales, el cual es eficiente al proporcionar información confiable y completa.

Por lo anterior, el método de entrevista personal se consideró el más conveniente para llevar a cabo la investigación.

4.2.5 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El cuestionario para el levantamiento de la información contiene - lo siguiente:

Datos generales:

- Edad: Para conocer la etapa de la vida, en la que se encuentran las personas entrevistadas.
- Sexo: Para conocer la distribución de mercado en cuanto a esta característica.
- Ocupación: Para tener un conocimiento general del nivel educativo y cultural de las personas.
- Estado civil: Para ubicar al consumidor dentro del ciclo de vida familiar.

Preguntas:

1) ¿Conoce algún restaurante de autoservicio?

El objetivo de esta pregunta es determinar si el consumidor conoce este tipo de restaurantes.

2) ¿Le gustaría conocer un restaurante de autoservicio?

Se pretende saber si existe interés por parte del consumidor en cuanto al conocimiento de un restaurante de autoservicio.

3) ¿Acostumbra a comer fuera de su casa? ¿Por qué?

El objetivo de esta pregunta radica en conocer las causas que influyen en la asistencia de las personas a los restaurantes.

4) ¿A que tipo de restaurantes asiste con mayor frecuencia?

Se busca ubicar los restaurantes de autoservicio en la preferencia de los consumidores.

5) ¿Por qué asiste a estos restaurantes? ¿Cuál es su motivación?

El propósito de esta pregunta es investigar las diferentes motivaciones que muevan a las personas a asistir a este tipo de restaurantes.

6) ¿Qué busca en un restaurante de autoservicio?

El objetivo es conocer la preferencia del consumidor al asistir a este tipo de restaurantes.

7) ¿Dentro de qué rango clasificaría sus ingresos?

Se busca determinar la clase social de los consumidores en función de sus ingresos.

8) ¿Cómo le ha afectado la situación económica actual?

Pretende conocer la influencia, de la situación económica de hoy, estableciendo una comparación entre la situación anterior a la crisis y la que se está viviendo actualmente, en cuanto a lo si-

guiente:

- a) Frecuencia de asistencia.
- b) Reducción en el consumo.
- c) Cambio en la preferencia de restaurante.

9) ¿Cree usted que los aumentos de precio han sido razonables?

Pretende conocer la aceptación ó no del consumidor en relación con los incrementos de los precios en restaurantes.

10) ¿Qué ha hecho para seguir asistiendo a los restaurantes?

El objetivo es determinar si el consumidor ha realizado esfuerzos ó actividades especiales para seguir asistiendo a los restaurantes, y reforzar a su vez a la pregunta número 8 en cuanto a la situación económica actual.

11) ¿Qué sugerencias daría para mejorar el restaurante de autoservicio?

Se persigue obtener de los mismos consumidores aquellos factores que pudieran ser considerados y estudiados por los restauranteros para plantear ó definir estrategias a seguir.

CUESTIONARIO

EDAD _____

ESTADO CIVIL _____

SEXO _____

OCUPACION _____

1) ¿Conoce algún restaurante de autoservicio?

Sí _____ (Pasa a la pregunta 3)

No _____

2) ¿Le gustaría conocer un restaurante de autoservicio?

Sí _____

No _____ (Se acaba la entrevista)

3) ¿Acostumbra a comer fuera de su casa? ¿Porqué?

4) ¿A qué tipo de restaurantes asiste con mayor frecuencia?

- Restaurante cafetería _____

- Restaurante de autoservicio _____

- Otros (especificar) _____

5) ¿Porqué asiste a estos restaurantes? ¿Cuál es su motivación?

6) ¿Qué busca en un restaurante de autoservicio?

7) ¿Dentro de que rango clasificaría sus ingresos?

- Menos de 65 mil pesos _____
- Entre 65 y 115 mil pesos _____
- Entre 115 y 165 mil pesos _____
- Más de 165 mil pesos _____

8) ¿Como le ha afectado la situación económica actual?

ANTES

DESPUES

DE LA CRISIS

a) ¿Cuántas veces asistía/asistió? _____

b) ¿Ha habido cambio en su preferencia por el tipo de restaurante?
te? _____

c) ¿Ha habido reducción en su consumo? _____

9) ¿Cree usted que los aumentos de precios han sido razonables?

10) ¿Que ha hecho para seguir asistiendo a los restaurantes?

11) ¿Qué sugerencias daría para mejorar el restaurante de autoservicio?

4.3 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION

Una vez levantada la información, se procedió a su tabulación, de la cual se derivó lo siguiente:

4.3.1 PRESENTACION DE RESULTADOS

Las características generales de la muestra fueron:

- Edad: El 85 por ciento de la muestra se encuentra en el rango de 20 a 50 años, y, el 15 por ciento restante correspondió a personas mayores de 50 años.
- Sexo: El 95 por ciento de los entrevistados pertenecen al sexo masculino y el 5 por ciento restante al femenino. Esto indica que principalmente el sexo masculino es quien paga por el servicio.
- Ocupación: Más del 70 por ciento son empleados de comercios y oficinas, lo que representa un cierto nivel de preparación de los entrevistados.
- Estado civil: La gran mayoría de los entrevistados (90 por ciento) corresponde a personas casadas, lo que significa que las familias son la mayor parte del público consumidor.

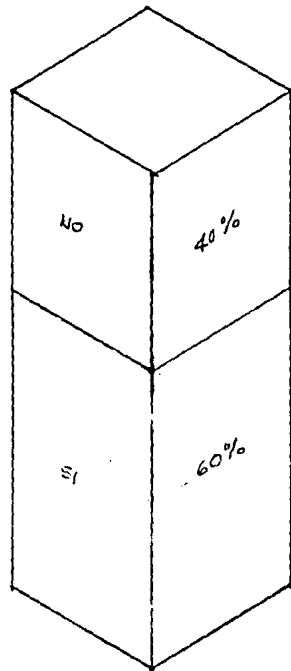
A continuación se presentan los resultados obtenidos de cada una de las preguntas:

Pregunta N°. 1

¿Conoce algún restaurante de autoservicio?

De acuerdo a los resultados el 60 por ciento de los entrevistados respondió afirmativamente, y el 40 por ciento restante negativamente.

¿CONOCE ALGUN RESTAURANTE DE AUTOSERVICIO?

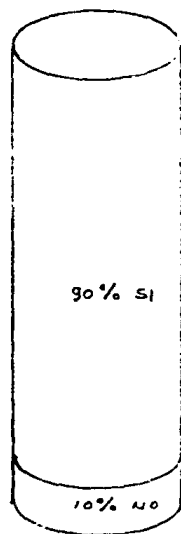


Pregunta N°. 2

¿Le gustaría conocer un restaurante de autoservicio?

En esta pregunta, del 40 por ciento que respondió negativamente a la pregunta anterior, el 90 por ciento respondió afirmativamente y solamente el 10 por ciento respondió negativamente.

LE GUSTARIA COMER EN RESTAURANTE DE AUTOSERVICIO?



Pregunta N°. 3

¿Acostumbra a comer fuera de su casa? ¿Porqué?

De acuerdo a los resultados, el 95 por ciento respondió afirmativamente y el 5 por ciento restante sólo de vez en cuando.

ACOSTUMBRA COMER FUERA DE CASA?

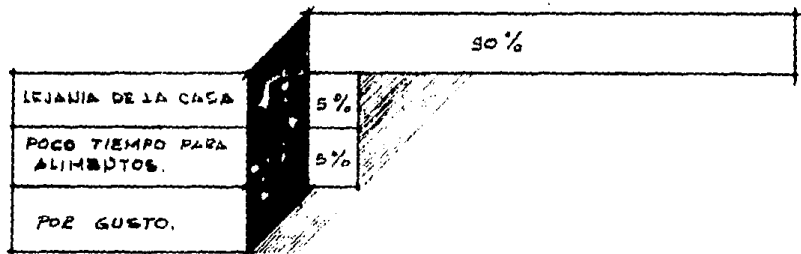
POR QUE?

SI ACOSTUMBRA

95%

5%

DE VEZ EN CUANDO.

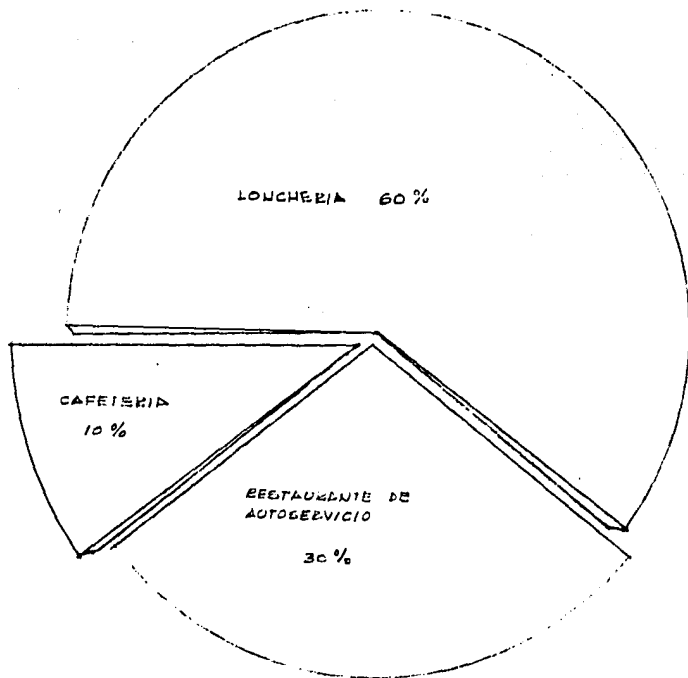


Pregunta N°. 4

¿A qué tipo de restaurantes asiste con más frecuencia?

El 60 por ciento respondió que principalmente acuden a loncherías, un 30 por ciento a restaurantes de autoservicio y solamente un 10 por ciento a restaurantes cafeterías. Se comprueba que la mayoría de los consumidores, los que corresponden a los restaurantes de autoservicio y loncherías, se encuentran dentro de la clase media y media baja.

¿ A QUE TIPO DE RESTAURANTE ASISTE CON MAYOR FRECUENCIA?



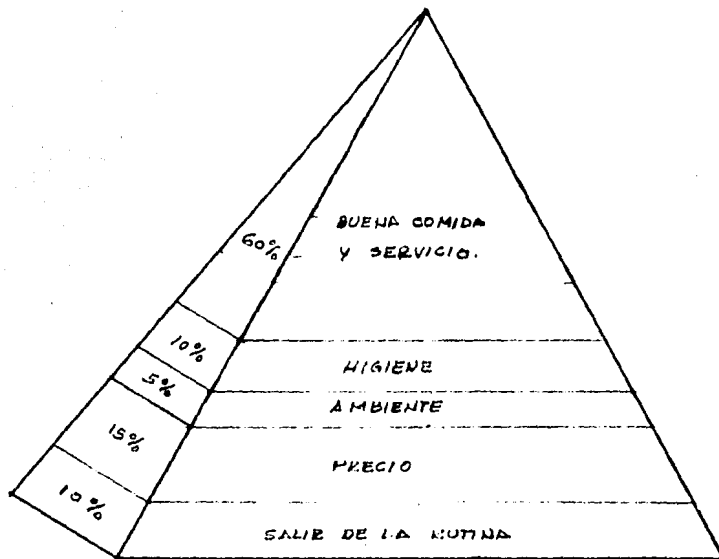
Pregunta Nº. 5

¿Porqué asiste a estos restaurantes?

Los resultados obtenidos indican que el 60 por ciento de la gente asiste en busca de buena comida, complementada con un eficiente servicio.

En segundo lugar, el precio es un motivador importante para la asistencia de las personas (15 por ciento), y cabe destacar que sólo el 5 por ciento mencionó el ambiente como factor de estímulo para acudir a los restaurantes.

PORQUE ASISTE A ESTOS RESTAURANTES? CUAL ES SU MOTIVACION?

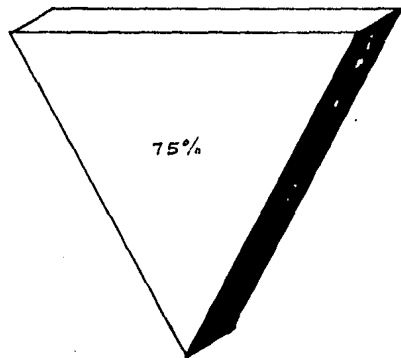


Pregunta Nº. 6

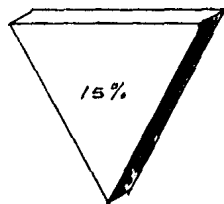
¿Qué busca en un restaurante de autoservicio?

El 75 por ciento contestó que le gustaría encontrar mayor calidad y rapidez en el servicio, un 10 por ciento mencionó la higiene como factor importante y un 15 por ciento respondió que los precios fueran más accesibles.

QUE BUSCA EN UN RESTAURANTE DE AUTOSERVICIO?



CALIDAD y RAPIDEZ
EN EL SERVICIO



PRECIO



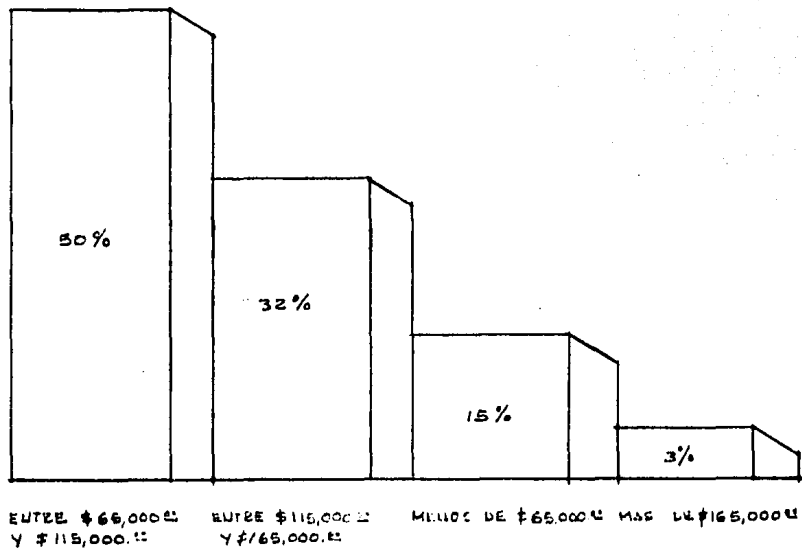
HIGIENE.

Pregunta N°. 7

¿Dentro de qué rango clasificaría sus ingresos?

De acuerdo a este indicador, el 50 por ciento se encuentra entre los 65 y 115 mil pesos, el 32 por ciento entre los 115 y 165 mil pesos, el 15 por ciento se encuentra en menos de 65 mil pesos y solamente el 3 por ciento se encuentra arriba de los 165 mil pesos. Esto nos indica que se concentra la entrevista entre la clase media y media baja.

DENTRO DE QUE RANGO CLASIFICARIA SUS INGRESOS?

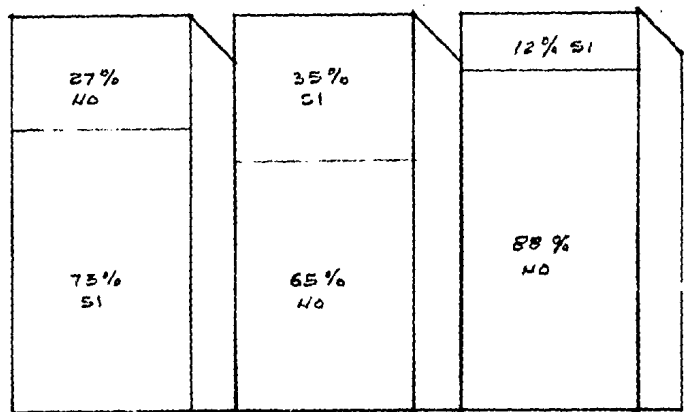
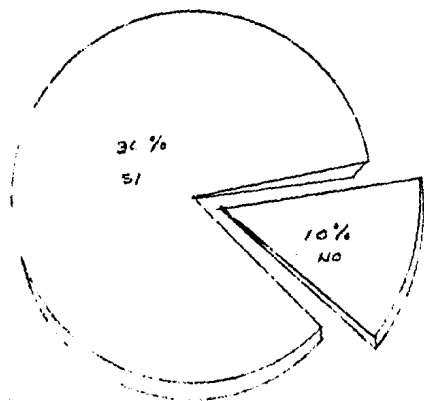


Pregunta Nº. 8

¿Cómo le ha afectado la situación económica actual?

La crisis económica definitivamente ha afectado al consumidor, ya que el 90 por ciento de las personas así lo expresaron. Esto se ha manifestado principalmente en la frecuencia de asistencia, pues el 73 por ciento de los entrevistados contestaron que han dejado de asistir con la misma periodicidad que antes de la crisis.

COMO LE HA AFECTADO LA SITUACION ECONOMICA ACTUAL?



MEJOR FRECUENCIA

HA HABIDO CAMBIO EN SU PREFERENCIA

HA HABIDO REDUCCION EN SU CONSUMO

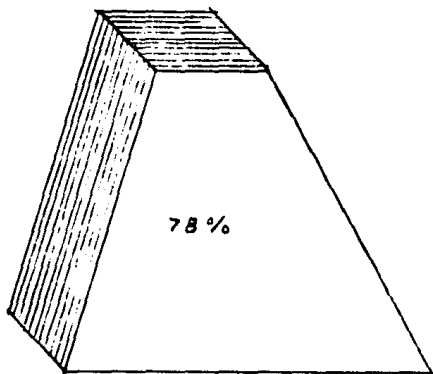
Pregunta N^o. 9

¿Cree usted que los aumentos de precios han sido razonables?

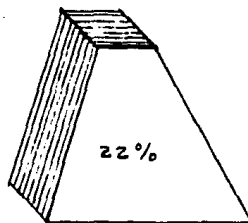
Las respuestas a esta pregunta indican que el 78 por ciento de la gente no considera razonables los aumentos en los precios, mientras que el 22 por ciento restante menciona que son acordes a la situación actual.

Esto demuestra que las personas están conscientes de los incrementos en los servicios de restaurantes; sin embargo, no es el precio un factor que condicione la asistencia a los restaurantes (como lo indican los resultados de la pregunta N^o. 5.)

CREE USTED QUE LOS AUMENTOS DE PRECIO HAN SIDO RAZONABLES?



NO SE JUSTIFICAN



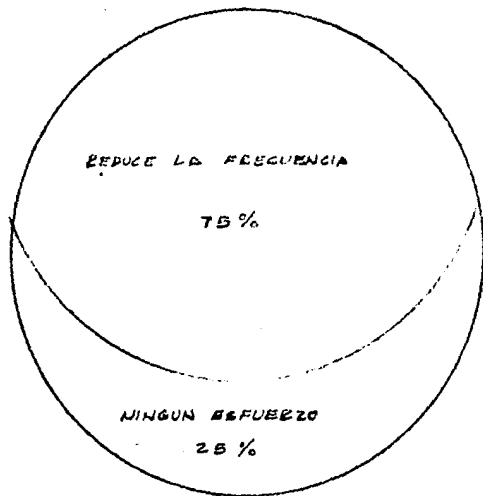
SI SE JUSTIFICAN

Pregunta N°. 10

¿Que ha hecho para seguir asistiendo a los restaurantes?

Como puede observarse el 25 por ciento de las personas no han realizado ningún esfuerzo especial y el 75 por ciento demuestra que el mayor impacto de la crisis ha sido en la reducción de la frecuencia de asistencia.

QUE HA HECHO PARA SEGUIR ASISTIENDO A LOS RESTAURANTES?



ESTA TESTS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

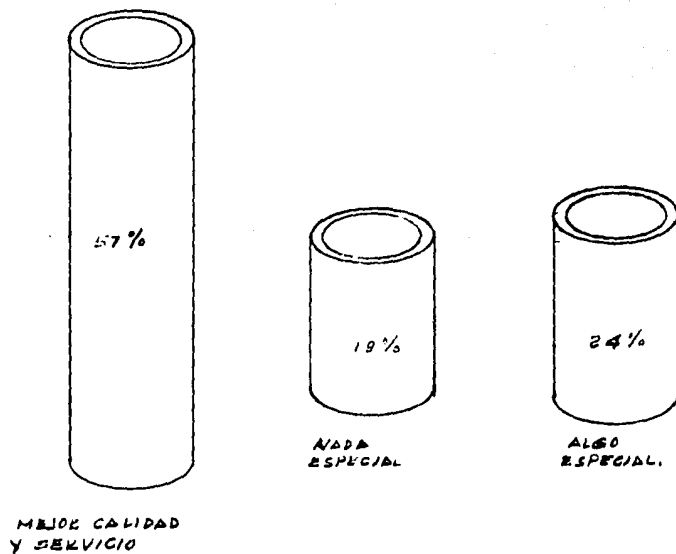
Pregunta N^o. 11

¿Qué sugerencias daría para mejorar el restaurante de autoservicio?

El 57 por ciento contestó que le gustaría encontrar una mejor calidad y servicio en la comida; un 19 por ciento comentó que no le gustaría nada en especial y el 24 por ciento restante, mencionó que le gustaría - algunos factores como obsequios, descuentos, promociones, etc.

De lo anterior se podría derivar líneas de acción específicas por parte de los restaurantes a fin de sobrellevar los efectos de la situación económica actual.

QUE SUGERENCIAS DARIA PARA MEJORAR EL RESTAURANTE DE AUTOSERVICIO?



CONCLUSIONES .

- La investigación de mercados es un procedimiento de captación de información, la cual deberá ser correcta, completa y oportuna para ayudar al ejecutivo en la toma de decisiones y apoyar la obtención de los mejores resultados.
- En una época como la que se vive, el papel que juega la planificación estratégica, puede llegar a ser decisivo en el sostenimiento de restaurantes de autoservicio.
- Definitivamente es necesario que exista una verdadera planificación estratégica en la industria de restaurantes de autoservicio, para la obtención de mejores resultados en base a que hoy en día no existe una debida y bien formulada planificación estratégica.
- La elaboración de una planificación estratégica ayudará en mucho al mejoramiento y avance de éste tipo de restaurantes, puesto que va a indicar una serie de factores que muchas empresas dedicadas a este giro desconocen.

El único factor para la instalación de este tipo de restaurantes es el mercado y desde un punto de vista administrativo, esta industria debe estar localizada en lugares donde existan vías de comunicación y lugares públicos concurridos.

Sugiero que el gobierno del Distrito Federal efectúe una planificación estratégica a fondo sobre los restaurantes, ya que no existe ninguna - planificación en relación a éste renglón. De esto me percaté, ya que - efectué una investigación en la Dirección General de Apoyo al Desarrollo Delegacional del Distrito Federal.

- Las cadenas de restaurantes de autoservicio deben enfocar sus acciones a reforzar aquellos estímulos que influyan determinantemente en la respuesta del cliente. Además de que deben tratar de adecuar esos estímulos a las diferentes necesidades y motivaciones del consumidor, tomando en cuenta el nivel social que en determinadas circunstancias éste - desempeña.

En todo caso los restaurantes de autoservicio deben orientarse hacia el mercado, hacia el conocimiento y satisfacción del cliente.

- En el Distrito Federal el mercado se divide en tres sectores:

- a) Clase alta
- b) Clase media
- c) Clase baja

La clase media se subdivide a su vez en:

- a) Clase media alta
- b) Clase media baja

Considero que de acuerdo a esta planificación estratégica de mercados en el Distrito Federal, deben de estar instalados los restaurantes de autoservicio, ya que son indispensables para la salud de la ciudadanía mexicana.

- Las perspectivas a corto y mediano plazo del país y por consecuencia - del mercado de restaurantes de autoservicio, no son muy promisorias; - el proceso de recuperación económica será lento y difícil, por lo que la subsistencia es la meta inmediata.

- En la medida en que se logre una adecuada combinación de estrategias y de las oportunidades que las cadenas de restaurantes de autoservicio tienen, se podrá presentar un panorama favorable en el futuro -- próximo.

- Tomando en consideración que el salario mínimo actual (1º de Junio -- de 1986), es de \$2,065.00 diarios, considero que debe de existir una adecuada cadena de restaurantes de autoservicio a nivel popular, los cuales se ajusten al salario del trabajador.

- Finalmente, no quiero dejar de mencionar, que independientemente de las conclusiones obtenidas por el tema tratado, los estudios efectuados y la realización de este seminario de investigación, me dieron - la oportunidad de reflexionar ante mi papel como profesionista, que es el de servir a la colectividad en que se vive y el conocer y responder a los retos del medio en que se desenvuelve la empresa de la cual forme parte. Así mismo, al profundizar en la realidad que vive

actualmente el país, me concientizo de la necesidad de que todos los profesionistas contribuyamos con nuestros conocimientos de aportaciones para un mejor futuro de nuestra gente.

GLOSARIO DE TERMINOS.

ACTIVIDAD: Conjunto de operaciones o trabajos propios de una persona o entidad.

ADIESTRAMIENTO: Acción o efecto de instruir, guiar, encaminar.

ALBERGES: Lugar en donde una persona se hospeda o resguarda.

BODEGON: Lugar donde se guisan y sirven viandas populares.

CAPACITACION: Acción de hacerlo a uno apto, habilitarle para una cosa.

CARACTERISTICA: Marca , señal.

COMERCIALIZACION: Perteneciente al comercio. De los productos de aceptación en el mercado.

CONTEMPLATIVA: Perteneciente o relativo a la contemplación que acostumbra meditar intensamente.

CREATIVIDAD: Acción de crear una fuente de trabajo.

DEMANDA: Es la cantidad de un bien o servicio que alguien está dispuesto a pagar.

EMBATE: Envestir, batir, acometida, golpe, ataque.

EMPRESA: Sociedad industrial o mercantil, Unida económicamente en la que se desenvuelve el proceso productivo.

ESTRATEGIA: Arte de proyectar y dirigir.

ESTRATEGICA: Que posee el arte de la estrategia.

EXISTENCIA: Mercancías existentes en un almacén tienda o depósito.

FIGON: Fonda o taverna de baja categoría.

FONDA: Establecimiento público donde se da hospedaje taverna o cantina donde se venden bebidas y refrescos.

FORMULACION: Acción de reducir a una expresión, clara y precisa un pensamiento. Manifestar , expresar.

FORTUITO: Que sucede inopinado y casualmente.

FRUGALIDAD: Templanza, moderación en la comida y en la bebida.

GASTRONOMICA: Arte de preparar una buena comida afición de comer regaladamente.

HOSPEDERIA: Casa destinada al alojamiento de visitantes viandantes.

IMPUGNAR: Combatir, refutar, contradecir.

INFERIR: Sacar consecuencia, deducir una cosa de otra.

INFLACION: Aumento del nivel de precios en forma continua

INSTALACION: Es la acción de situar a uno en un empleo, cargo, dignidad, etc. colocar situar.

MANJAR: Recreo que da vigor al espíritu.

MENU: Lista de los platos de una comida.

MERCADO: Elemento necesario de una organización económica — basada en la división del trabajo y en el cambio. Ambito que comprende a los empresarios que normalmente tienen influencia en la determinación del precio de una mercancía determinada.

MESON: Casa pública donde por dinero se daba albergue y comida a viajeros.

METODOLOGIA: Estudio formal de los procedimientos utilizados — en la adquisición o exposición del conocimiento científico.

MUESTRA: Colección de individuos pertenecientes a una población de cuyo conocimiento puede interesarse, mediante procedimientos — estadísticos, consecuencias que atañen a la población global.

NEGOCIO: Cualquier ocupación, trabajo o empleo, actividad — encaminada a hacer producir los recursos capaces de incrementar la riqueza.

OPERACION: Negocio o contrato sobre valores o mercaderías, — Ejecución de una cosa.

PLANIFICACION: Es un medio para someter la actuación de las — leyes económicas y el desarrollo económico de la sociedad a la voluntad humana.

PLANIFICAR: Someter a plan cualquier cosa o actividad.

POSADA: Hospedaje que se hace sin interés en alguna ocasión.

PRODUCTO: Casa productiva, sinónimo de fruto resultado. — Cantidad que se obtiene de una cosa que se vende.

PROMISORIAS: Que contiene promesa.

RANGO: Clase, jerarquía. Situación social elevada?

RENTABILIDAD: Calidad de rentable.

RECESION: Acción de retroceder.

RECURSOS: Acción de recurrir a una persona o cosa, elementos que contribuyen la riqueza o la potencia de una nación.

TABERNAS: tienda donde se venden por menor, vino, aguardiente y otras bebidas

TANGIBLES : Que puede tocarse.

ULTERIOR.: Que se ha de hacer o decir después de otra cosa.

UTILIDAD: Calidad de útil. Provecho que se saca de una persona o cosa.

VENTAS: Acción de vender Cesión mediante un precio convenido.

CITAS BIBLIOGRAFICAS...

- (1) Good Dinning in Mexico, Farga Fond Armando, Ediciones Culturales - C.D.A.S.A., pág. 10.
- (2) Pensamiento y Acción, Revista de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes, 1979 - 1981, pág. 39.
- (3) Planificación Estratégica para la Empresa de Exito, Modern Bussines Report, Alexander Hamilton Institute, New York, 1979, pág. 11.
- (4) Principios de Administración, George R. Terry, Editorial C.E.C.S.A., México 1978, pág. 189.
- (5) Principios de Administración, Geroqe R. Terry, Editorial C.E.C.S.A., México 1978, pág. 190.
- (6) A Concept of Corporate Planning, Russell L. Ackoff, Willey International Edition, E.U.A., pág. 5.
- (7) A Concept of Corporate Planning, Russell L. Ackoff, Willey International Edition, E.U.A., pág. 5.
- (8) Planificación Estratégica para la Empresa de Exito, Modern Bussines Report, Alexander Hamilton Institute, New York, 1979, pág. 12.
- (9) Kotler Philip, Dirección de Mercadotécnia, Análisis, Planeación y Control, México, Editorial Diana, 2a. Edición, 1981, pág. 30.

- (10) Planificación Estratégica para la Empresa de Exito, Modern Bussines Report, Alexander Hamilton Institute, New York, 1979, pág. 44.
- (11) Gist R. Ronald, Mercadotécnia, Introducción y Principios, Editorial Interamericana, Primera edición, 1973, pág. 226.
- (12) El proceso de la Función de Investigación, Victor M. Charles, Universidad La Salle, México, 1985, pág. 3.
- (13) Kotler Philip, Dirección de Mercadotécnia, Análisis, Planeación y Control, México, Editorial Diana, 2a. Edición, 1981, pág. 184.
- (14) Garcia L. Fernando, Investigación de Mercados, Editorial Deusto, España, 1975, pág. 124.

BIBLIOGRAFIA

PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA DE EXITO

Modern Bussines Report, Alexander Hamilton Institute, New York, 1979.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

George R. Terry, Editorial C.E.C.S.A., México, 1978.

PRINCIPIOS DE DIRECCION DE EMPRESAS

Harold Koontz y Cyric O'Donnell, Segunda Edición, Mc Graw - Hill Book Co.

ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA

Agustín Reyes Ponce, Primera y Segunda parte, Editorial Limusa, México, D.F., 1968.

REFLEXION SOBRE LA ADMINISTRACION

Iseac Guzman Valdivia, Editorial Riverte, México, D.F., 1965.

DIRECCION DE MERCADOTECNIA, ANALISIS, PLANEACION Y CONTROL

Philip Kotler, Editorial Diana, Segunda edición, Décima impresión, México, 1981.

MARKETING, DECISIONES Y CONCEPTOS BASICOS

William M. Pride, Editorial Interamericana, Segunda edición, México, 1982.

INVESTIGACION DE MERCADOS

Fernando Garcia Lahiguera, Editorial Deusto, España, 1975.

A CONCEPT OF CORPORATE PLANNING

Russell L. Ackoff, Willey International edition, E.U.A.

GOOD DINNING IN MEXICO

Farga Fond Armando, Ediciones Culturales, C.D.A.S.A.

EL PROCESO DE LA FUNCION DE INVESTIGACION

Universidad La Salle, Victor M. Charles, México, 1985.

PRIMER LIBRO DE ACTAS DE CABILDO DE LA CIUDAD DE MEXICO

Instituto Mexicano de Investigaciones Turísticas, Editorial del Municipio Libre, México, 1925.

INDUSTRIA DE RESTAURANTES, PENSAMIENTO Y ACCION

Revista de la Cámara Nacional de Restaurantes, A.C., 1979 - 1981.

MERCADOTECNIA, INTRODUCCION Y PRINCIPIOS

Ronald R. Gist, Editorial Interamericana, Primera Edición, 1973.