

Universidad del Valle de Guatemala

Facultad de Ingeniería



Propuesta de un proceso administrativo de venta y elaboración de un plan de mercadeo para un restaurante de comida china en Guatemala

Trabajo de graduación presentado por Kimberly Jo Liu para optar el grado académico de Licenciado en Ingeniería y Ciencias de Administración

Guatemala
2012

Propuesta de un proceso administrativo de venta y elaboración de un plan de mercadeo para un restaurante de comida china en Guatemala

Universidad del Valle de Guatemala

Facultad de Ingeniería



Propuesta de un proceso administrativo de venta y elaboración de un plan de mercadeo para un restaurante de comida china en Guatemala

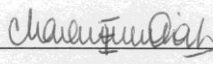
Trabajo de Investigación presentado por Kimberly Jo Liu para obtener el grado académico de Licenciado en Ingeniería y Ciencias de Administración

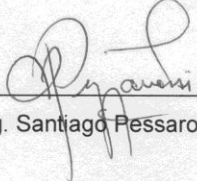
Guatemala
2012

Vo. Bo. :

(f)  _____
Licenciada Cristina Leung

Tribunal Examinador:

(f)  _____
Ing. Marlin Oliva

(f)  _____
Ing. Santiago Pessarozzi

Fecha de aprobación:

Guatemala, 16 de enero de 2012

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	VII
LISTA DE FIGURAS	VIII
RESUMEN	IX
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	3
III. OBJETIVOS	4
A. GENERAL.....	4
B. ESPECÍFICOS	4
IV. MARCO TEÓRICO	5
A. ¿QUÉ ES LA INGENIERÍA DE MÉTODOS?	5
B. QUÉ SON LOS PROCESOS	6
1. <i>Herramientas de registro y análisis.</i>	6
2. <i>Programa de ingeniería de métodos.</i>	8
3. <i>Análisis de Pareto.</i>	9
C. METODOLOGÍA PARA EVALUACIÓN, DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE PROCESOS	9
D. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADEO (SIM).....	10
1. <i>Desarrollo de información de mercadeo.</i>	10
E. QUÉ ES EL MERCADEO	11
1. <i>El proceso de mercadeo.</i>	12
2. <i>Entendimiento del mercado y las necesidades de los clientes.</i>	12
F. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO IMPULSADA POR EL CLIENTE.....	12
G. DISEÑO DE LA CARTERA DE NEGOCIOS	13
H. ESTRATEGIA DE MERCADEO CENTRADA EN EL CLIENTE	14
1. <i>Segmentación y posicionamiento.</i>	15
I. MEZCLA DE MERCADOTECNIA	16
J. PRODUCTO	17
K. PRECIO.....	17
L. PLAZA.....	17
M. PROMOCIÓN	18
N. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	20
O. QUÉ ES UN PLAN DE MERCADEO	20

V.	SOBRE LA EMPRESA	22
A.	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	22
B.	DECLARACIONES DE LA EMPRESA	22
1.	<i>Misión</i>	22
2.	<i>Visión</i>	22
C.	PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	22
D.	ANÁLISIS FODA	26
VI.	ANÁLISIS DE PROCESO ADMINISTRATIVO DE VENTAS	28
A.	DIAGRAMA DE FLUJO	28
B.	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ACTUAL	32
C.	PROPUESTA DE REDISEÑO DE PROCESO	35
D.	RESULTADOS	41
E.	INVERSIÓN PARA IMPLEMENTAR EL PROCESO.....	42
VII.	PLAN DE MERCADEO	43
A.	ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS.....	43
B.	PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO	48
1.	<i>Resumen ejecutivo</i>	48
3.	<i>Análisis de amenazas y oportunidades</i>	62
4.	<i>Objetivos</i>	64
5.	<i>Estrategia de mercadeo</i>	64
6.	<i>Programas de acción</i>	72
	<i>Presupuestos</i>	80
	<i>Controles</i>	81
VIII.	EVALUACIÓN DE PROPUESTA.....	82
A.	MERCADO POTENCIAL	82
A.	FLUJOS DE CAJA.....	87
IX.	ANÁLISIS FINANCIERO Y EVALUACIÓN DE PROPUESTA	87
B.	ANÁLISIS FINANCIERO Y FLUJO INCREMENTAL	91
1.	<i>TMAR</i>	91
C.	TIR	91
1.	<i>Flujo incremental</i>	92
2.	<i>Periodo de recuperación</i>	92

X.	CONCLUSIONES.....	93
XI.	RECOMENDACIONES	94
XII.	BIBLIOGRAFÍA.....	95
XIII.	ANEXOS	97

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de símbolos de diagramas de procesos	7
Tabla 2. Plan de mercadeo.....	20
Tabla 3. Productos de la empresa.....	23
Tabla 4. Análisis FODA de la empresa.....	26
Tabla 5. Resumen total tiempo de servicio a domicilio actual	33
Tabla 6. Resumen total tiempo de servicio para llevar actual	33
Tabla 7. Resumen total tiempo de servicio de restaurante.....	34
Tabla 8. Análisis pareto de ventas.....	34
Tabla 9. Resumen total tiempo servicio a domicilio propuesto	39
Tabla 10. Resumen tiempo total servicio para llevar propuesto	40
Tabla 11. Resumen tiempo total servicio de restaurante propuesto.....	40
Tabla 12. Resumen total de servicios en tiempos actuales.....	41
Tabla 13. Inversión para implantación de sistema automatizado	42
Tabla 14. Análisis pareto de productos del restaurante.....	43
Tabla 15. Comparación de precios competencia A	51
Tabla 16. Comparación de precios con competencia B	52
Tabla 17. Precios de menu de competencia indirecta	53
Tabla 18. Ficha técnica encuesta 1	56
Tabla 19. Matriz de oportunidad servicio/mercado	67
Tabla 20. Plan de acción de promociones.....	72
Tabla 21. Plan de acción de la mejora de imagen.....	74
Tabla 22. Plan de acción para la mejora del proceso interno.....	75
Tabla 23. Presupuesto de expansión de menú	75
Tabla 24. Calendarización del plan de acción	79
Tabla 25. Presupuesto detallado para implementación de promociones	80
Tabla 26. Presupuesto detallado para la mejora del proceso interno.....	80
Tabla 27. Presupuesto detallado para la mejora de imagen	81
Tabla 28. Presupuesto detallado para la expansión del menú de niño	81
Tabla 29. Ficha técnica encuesta 2	82
Tabla 30. Flujo de caja libre sin la implementación de proyecto propuesto.....	87
Tabla 31. Flujo de caja libre con la implementación del proyecto propuesto....	889
Tabla 32. Flujo incremental de evaluación de propuesta	92
Tabla 33. Tabla de flujo incremental y valor presente	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Principales etapas de un programa de ingeniería de métodos.....	8
Figura 2. El proceso de mercadeo.....	12
Figura 3. Estrategia de mercadeo centrada en el cliente	14
Figura 4. Gráfico de análisis de Pareto sobre las ventas	35
Figura 5. Proceso de administración de ventas propuesto.....	37
Figura 6. Gráfico de análisis pareto del aporte de ventas promedio mes por producto	47
Figura 7. Segmentación del mercado.....	49
Figura 8. Gráfico de gustos de cliente por categoría	54
Figura 9. Gráfico de preferencias de carnes en platillos.....	55
Figura 10. Gráfico de rango de edades	56
Figura 11. Gráfico de gustos por tipo de comida	57
Figura 12. Gráfico de razón de selección de comida china	58
Figura 13. Gráfico de atributos del restaurante	58
Figura 14. Gráfico de competencias del restaurante	59
Figura 15. Gráfico de nivel de conocimiento de variedad de platillos	60
Figura 16. Gráfico de penetración sobre conocimiento de variedad de platillos.	60
Figura 17. Grafico de posibles aspectos a mejorar dentro de la empresa.....	61
Figura 18. Modelo de posicionamiento para la marca	64
Figura 19. Estrategia de plan de mercadeo.....	66
Figura 20. Los 7 puntos clave para el camino hacia la compra	76
Figura 21. Gráfico de rango de edades	83
Figura 22. Gráfico de penetración del Restaurante	83
Figura 23. Gráfico de degustación del producto	84
Figura 24. Gráfico de interés de degustación por clientes potenciales.....	85
Figura 25. Gráfico de razón de ir a un restaurante por primera vez	86

RESUMEN

Este trabajo de graduación tiene como objetivo mejorar la rentabilidad de un restaurante que se dedica a la venta de comida china. Para poder alcanzar el objetivo se llevó a cabo un rediseño del proceso de ventas para estandarizar la toma de órdenes y contar con una base de datos para posteriores planeaciones de mercadeo, con el objetivo de incrementar sus ventas y formar mejores relaciones con los clientes.

Para lograr un rediseño del proceso de ventas se hizo un diagnóstico del proceso actual de ventas, para captar áreas de oportunidad donde se encontró poder mejorar en tiempos, análisis de datos (SIM), reducción en error humano y unificación de datos. Actualmente el restaurante ha manejado sus pedidos de forma manual. El objetivo es analizar información valiosa del restaurante de manera continua debido a que actualmente existe mucha información valiosa perdida. Por lo que se tabularon datos de ventas para obtener información de gustos y preferencias para desarrollar el primer plan de mercadeo para el restaurante conforme a las necesidades del cliente.

Para crear el plan de mercadeo, además de hacer uso de la información de ventas se manejaron dos cuestionarios. El primer cuestionario se empleó a los clientes actuales para retenerlos y formar relaciones sólidas con los mismos. El segundo cuestionario busca asegurar que aún existe un mercado potencial donde los servicios actuales del restaurante no han podido penetrar para poder seguir desarrollando las ventas del negocio a través de estrategias que agreguen valor al resultado final. El plan de mercadeo contempló distintas estrategias y teorías para tener un plan enfocado en el crecimiento de ventas.

I. INTRODUCCIÓN

Ante un mercado competitivo, se tiene que tomar las medidas de planeación para la mejora continua. Es así como se crea una propuesta de un proceso administrativo de ventas y un plan de mercadeo para propulsar el desarrollo de ventas de una empresa que se dedica a la venta de comida china por medio de un análisis de la cartera actual de productos de compañía, análisis de las preferencias de los consumidores y las oportunidades de desarrollo.

Actualmente la empresa maneja la toma de órdenes manualmente y luego tritura o desecha las comandas de pedido, quedándose así sin información de productos consumidos por los clientes. El análisis actual de la cartera de negocios se hizo porque existe la necesidad de recabar la información de manera continua para que no se convierta en información desperdiciada. Por lo anterior se propondrá un proceso administrativo de ventas que tendrá como objetivo estandarizar el proceso de manejo continuo de información por medio de una base de datos para realizar análisis semanales o mensuales de los productos consumidos y su frecuencia.

Realizar este estudio brindará a los administradores un esquema del portafolio de negocios para poder orientar de mejor manera sus decisiones para el desarrollo y crecimiento de productos de la empresa y la elaboración de un plan de mercadeo continuo. Debido a que el restaurante maneja sus datos de forma manual y las comandas de meses anteriores ya no existen, se hará una tabulación de datos de ventas de 5 meses (marzo, abril, mayo, junio, y julio 2011). Estos datos ayudarán a determinar qué productos tienen mayor participación en el mercado, un desarrollo de mercado, diversificación, desinversión, etc; y posteriormente crear las estrategias de mercadeo según los resultados que este estudio brinde.

II. JUSTIFICACIÓN

El objetivo general de una empresa es maximizar el patrimonio de los accionistas por lo que es necesario analizar áreas de oportunidad y planear conforme a éstas.

La empresa actualmente no maneja procesos de análisis de venta y desde su establecimiento, su manejo ha sido a través de la experiencia, por prueba y error o conocimiento empírico. Es necesario contar con un proceso de administración de ventas estandarizado para el manejo continuo de información sobre las ventas. La globalización y la competencia lleva a la empresa a evaluar su situación actual y la necesidad de implementar estrategias de mercado para formar una relación redituable con el cliente y aumentar su participación en el mercado por medio de análisis de ventas para determinar el mercado cambiante de los gustos de los clientes. Estos son elementos importantes para crear un plan de mercadeo, dependiendo los gustos del consumidor. Esto será muy útil para crear posicionamiento, mejorar la imagen, y retener e incrementar la cartera de clientes.

Es necesario realizar un estudio de mercado para poder saber a quiénes se dirigirá la empresa y qué atributos buscan los clientes para poder establecer la diferenciación y atender las necesidades que estos clientes demandan. Analizar las ventas de los distintos productos ayudará a la formulación de la planeación de mercadeo y de la cartera de negocios. Además ayudará a identificar qué atributos son los que los clientes en su mayoría buscan en los productos del restaurante.

El plan de mercadeo es necesario para el análisis de información y la formulación de estrategias específicas para el grupo objetivo, creación de posicionamiento de marca, y aumentar el crecimiento de la empresa.

III. OBJETIVOS

A. General

Realizar una propuesta de un proceso de administración de ventas y elaboración de un plan de mercadeo en un restaurante de comida china, con el propósito de incrementar sus ventas en un 10%.

B. Específicos

1. Realizar un diagnóstico del proceso actual de administración de ventas y base de datos.
2. Diseñar un proceso administrativo de venta para la empresa, estandarizando la toma de pedidos.
3. Analizar la cartera actual de negocios de la empresa por medio de un análisis de ventas e identificar preferencias del cliente.
4. Diseñar un plan de mercadeo en función de las preferencias del cliente

IV. MARCO TEÓRICO

A. ¿Qué es la ingeniería de métodos?

Según Niebel, «Es importante considerar, desde el punto de vista económico y práctico, ciertos cambios que continuamente se llevan a cabo en los ambientes industrial y de negocios, dichos cambios incluyen la globalización del mercado y de la manufactura, el crecimiento en sector de servicios, el uso de las computadoras en las operaciones de la empresa y la aplicación cada vez mas extensa de la internet y la web. La única forma en que un negocio o empresa puede crecer e incrementar sus ganancias es mediante el aumento de su productividad. La mejora de la productividad se refiere al aumento en la cantidad de producción por hora de trabajo invertida». (Niebel, 2009, 1)

La ingeniería de métodos se refiere a las técnicas y herramientas implementadas para mejorar la productividad. A la ingeniería de métodos también se le llama análisis de operaciones, diseño del trabajo, simplificación de trabajo, y reingeniería corporativa ya que todas giran dentro del mismo objetivo estudiando continuamente los centros de trabajo con el fin de encontrar la mejor forma de fabricar un producto o mejorar la calidad del producto o servicio.

La ingeniería de métodos incluye el diseño, creación y la selección de los mejores métodos de fabricación, procesos, herramientas, equipos y habilidades para manufacturar un producto en base a ciertas especificaciones. Las herramientas fundamentales que generan una mejora en la productividad incluyen métodos, estudios de tiempo estándares y el diseño del trabajo. Ésta también implica la utilización de la capacidad tecnológica, y debido al mundo cambiante, las mejoras de productividad nunca terminan.

B. Qué son los procesos

Secuencia de procedimientos interdependientes y relacionados que, en cada etapa, consumen uno o más recursos como tiempo de empleado, energía, máquinas, y dinero para convertir las entradas de datos, materiales, piezas, etc, en las salidas. Estas salidas sirven entonces como insumos para la siguiente etapa hasta que se alcanza el objetivo final o resultado.



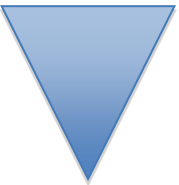

1. Herramientas de registro y análisis Hoy en día existen varias herramientas para el diagnóstico y mejora de procesos ya que es indispensable de una compañía ir en busca de la mejora continua.

«La gráfica de procesos operativo muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones, inspecciones, tiempos permitidos y materiales que se utilizan en un proceso de manufactura o de negocios, desde la llegada de la materia prima hasta el empaquetado del producto terminado». (Niebel, 2009, 25). «El diagrama de proceso operativo terminado ayuda a los analistas a visualizar el método en curso, con todos sus detalles, de tal forma que se pueden identificar nuevos y mejores procedimientos». (Niebel, 2009, 25).


El diagrama de flujo del proceso cuenta con mucho mayor detalle que el diagrama del proceso operativo y es una representación gráfica de la secuencia de pasos de la misma, útil para observar como funciona en realidad un proceso para producir un resultado, ya sea un producto material, un servicio, una información o la combinación de las tres. Existen dos tipos de diagramas de flujo, de productos o materiales y de personas u operarios.

Para elaborar un diagrama de flujo se utilizan diversos símbolos según sea el tipo de información, operación, transporte, almacenamiento, retrasos, e inspección.

Tabla 1. Tabla de símbolos de diagramas de procesos

Operación		<p>Un círculo grande indica una operación como clavar, mezclar o taladrar orificios.</p>
Transporte		<p>Una flecha indica transporte, como mover material mediante un carro, Mover material mediante una banda transportadora, Mover material transportando (mediante mensajero).</p>
Almacenamiento		<p>Un triángulo representa almacenamiento, como materia prima en algún almacenamiento masivo, producto terminado apilado sobre tarimas, archivero para proteger documentación.</p>
Retrasos		<p>Una letra D mayúscula indica un retraso, como esperar un elevador, material en un camión o sobre el piso en una tarima esperando a ser procesado, Documentos en espera a ser archivados.</p>

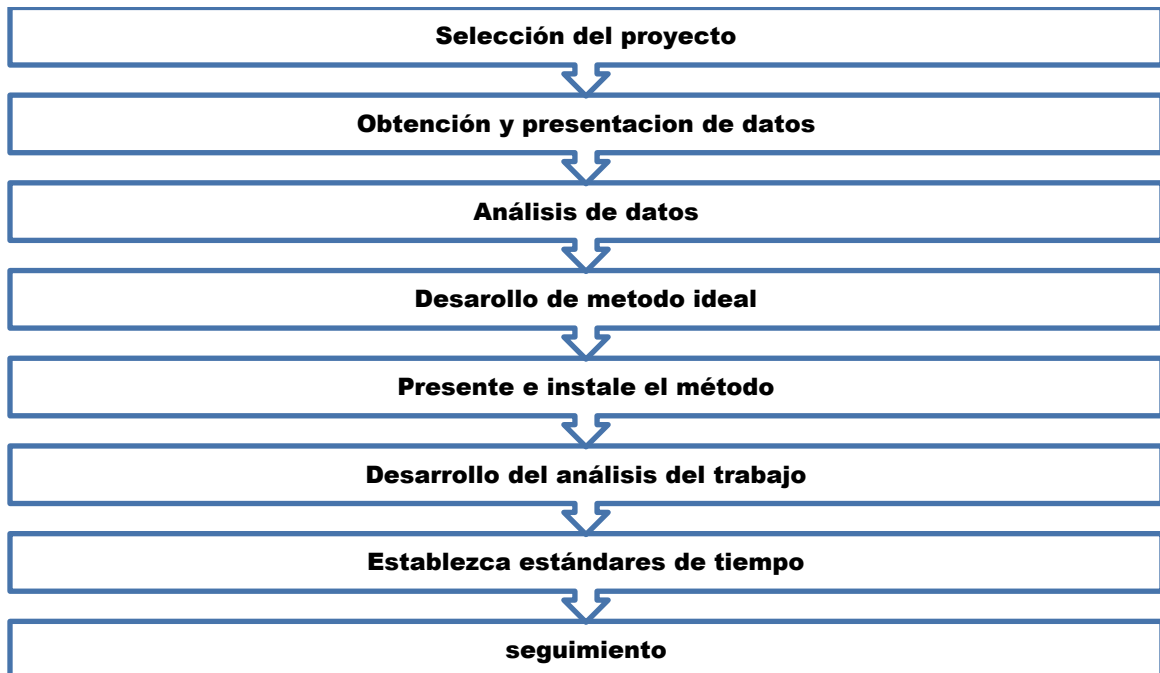
Continuación tabla1

Inspección		Un cuadro indica inspección, como examinar material para ver si esta bien en cuanto a cantidad y calidad, leer el medidor de vapor en el quemador, analizar las formas impresas para obtener información
------------	---	--

Los cinco símbolos constituyen el conjunto estándar de símbolos que se utilizan en los diagramas de flujo de procesos (ASME, 1974)

2. Programa de ingeniería de métodos. Se utiliza un procedimiento sistemático detallado a continuación, para desarrollar un centro de trabajo, fabricación de un producto, ofrecer un servicio o mejorar procesos.

Figura 1. Principales etapas de un programa de ingeniería de métodos



(Niebel, 2009:5)

3. Análisis de Pareto. El análisis de Pareto es una técnica desarrollada por el economista, Vilfredo Pareto, para explicar la concentración de la riqueza. Con este estudio se descubrió que el 20% de las personas controlaba el 80% de la riqueza en Italia. Luego en los años 50, el doctor Joseph Juran descubrió la evidencia para la regla de “80-20” en varias situaciones. Según la sociedad latinoamericana para la calidad «El análisis de Pareto es una técnica que separa los “pocos vitales” de los “muchos triviales”. Una gráfica de Pareto es utilizada para separar gráficamente los aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar.» (Sociedad Latinoamericana para la calidad, 2000)

C. Metodología para evaluación, diagnóstico y diseño de procesos

Según Haroldo Herrera (2007), la evaluación y diagnóstico de procesos, permite hacer una revisión de las actividades que actualmente se realizan, agrupándolas de la siguiente manera:

1. Actividades que actualmente se realizan y se deben seguir realizando: son actividades imprescindibles para el desarrollo de los procesos de la empresa, difícilmente se pueden obviar ya que de su ejecución depende el logro de los objetivos de cada uno de ellos.
2. Actividades que actualmente se realizan y no se deben seguir realizando: Son todas aquellas actividades de las cuales se puede prescindir sin alterar el objetivo del proceso.
3. Actividades que actualmente no se realizan y se deberían realizar: son todas aquellas actividades a las que no se les ha dado importancia, pero que su realización ayudaría a mejorar la calidad de los procesos y por ende de los productos y/o servicios que se le ofrecen a los clientes.

El diseño del nuevo proceso puede adecuarse a algunas de las siguientes soluciones:

- Eliminar
- Simplificar
- Integrar
- Automatizar

D. Sistema de información de mercadeo (SIM)

Hoy en día es muy común tener bases de datos para planear, observar tendencias, y sugerir cambios. Para el mercadeo y la empresa en sí es muy importante contar con algún tipo de bases de datos y ejecutar conforme a estos resultados. El mercadeo hace uso del sistema de información de mercadeo, abreviado SIM el cual según Kotler: «Consta de personal, equipo y procedimientos para obtener, ordenar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta a quienes toman decisiones de mercadeo. El SIM inicia y termina con quienes usan la información, directores de mercadeo, socios internos y externos, y otros usuarios que necesitan la información de mercadeo. Primero, el SIM interactúa con estos usuarios para determinar las necesidades de información, Luego, desarrolla la información necesaria a partir de bases de datos internas de la compañía, actividades de inteligencia de mercadeo e investigación de mercados, posteriormente, ayuda a los usuarios a analizar la información y presentarla en la forma apropiada para tomar decisiones de mercadeo y administrar las relaciones con los clientes. Por último «el SIM distribuye la información de mercadeo y ayuda a los directivos a usarla en la toma de decisiones». (Kotler, 2008:98)

1. Desarrollo de información de mercadeo. Los mercadólogos pueden obtener la información que necesitan a partir de datos internos, inteligencia de mercadeo, e investigación de mercados.

a. Datos internos

Muchas compañías construyen extensas bases de datos internas: bases electrónicas de información que se obtienen de fuentes de datos existentes dentro de la compañía. Los directores de mercadeo pueden acceder fácilmente a la información de una base de datos interna y usarla para identificar oportunidades y problemas de mercadeo, planear programas y evaluar desempeño. Según Kotler, «El debido aprovechamiento de tal información puede producir una poderosa ventaja competitiva».

E. Qué es el mercadeo

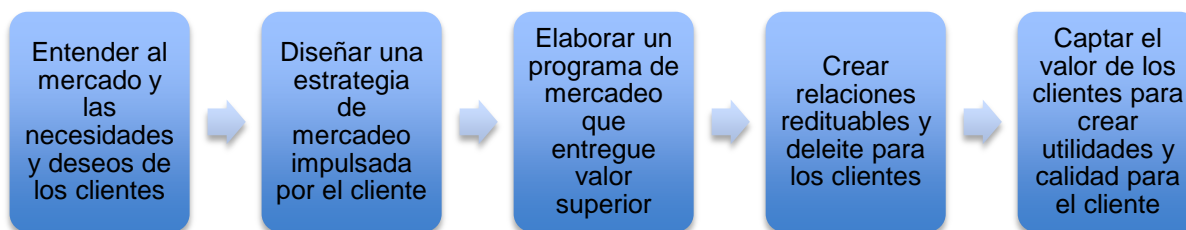
El mercadeo es el proceso utilizado para determinar qué productos o servicios pueden ser de interés para los clientes, y la estrategia a utilizar en las ventas, comunicaciones y desarrollo de negocios para así crear valor para los clientes y establecer relación redituable con el cliente. Se genera la estrategia que se unifica con las técnicas de ventas, la comunicación empresarial, y la evolución de los negocios. Se trata de un proceso integrado a través del cual las empresas a construyen fuertes relaciones con los clientes y crear valor para sus clientes y para ellos mismos.

El mercadeo es utilizado para identificar el cliente , la satisfacción del cliente, y mantener al cliente. Con el cliente como el foco de sus actividades, la gestión del mercadeo es uno de los principales componentes de la gestión empresarial. La forma de mantenerse rentable es tomando en cuenta necesidades percibidas y los deseos de los clientes.

El logro de objetivos de la organización depende del conocimiento de las necesidades y deseos de los mercados de destino y entrega de las satisfacciones deseadas. (Kotler, 2009:7)

1. El proceso de mercadeo

Figura 2. El proceso de mercadeo



(Kotler, 2008:6)

Para profundizar a mayor detalle cada etapa del proceso de mercadeo, a continuación se presenta:

2. Entendimiento del mercado y las necesidades de los clientes. Es el primer paso, y consta de 5 etapas de identificación. Ésta es una etapa primordial ya que se identifica y se entiende de mejor manera al consumidor, y qué es lo que este está buscando.

- Necesidades, deseos y demandas
- Ofertas del mercado
- Valor y satisfacción
- Intercambios y relaciones
- Mercados

F. Diseño de una estrategia de mercadeo impulsada por el cliente

Según Kotler, «Para diseñar una estrategia de mercadeo ganadora, la dirección de mercadeo debe responder dos importantes preguntas: ¿A que consumidores atenderemos (cuál es nuestro mercado meta)?, y ¿Cómo podemos servir mejor a estos clientes (cuál es nuestra propuesta de valor)? »

(Kotler, 2008:9)

La compañía debe decidir primero a quién quiere servir. Esto se puede hacer dividiendo al mercado en segmentos de clientes y seleccionando que segmentos se cubrirán. La selección de los clientes no es encontrar a tantos clientes como sea posible sino seleccionar solamente a los clientes que puede servir de modo satisfactorio para obtener utilidades.

La compañía también debe decidir cómo servirá a sus consumidores meta, es decir, cómo se distinguirá y colocará en el mercado por medio de la propuesta de valor. La propuesta de valor de una empresa es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los clientes para satisfacer sus necesidades.

G. Diseño de la cartera de negocios

La cartera de negocios es el conjunto de negocios y productos que constituyen a una la empresa. La principal herramienta en la planificación estratégica es el análisis de la cartera del negocio, donde se evalúa los negocios que forman la compañía. Se invierten más recursos en los negocios más rentables y se reduce o abandonan los negocios más débiles. Se fortalecen o agregan negocios que dan crecimiento y finalmente se retiran de negocio cuando están en etapa de decadencia.

El primer paso es identificar los negocios claves que componen la empresa.

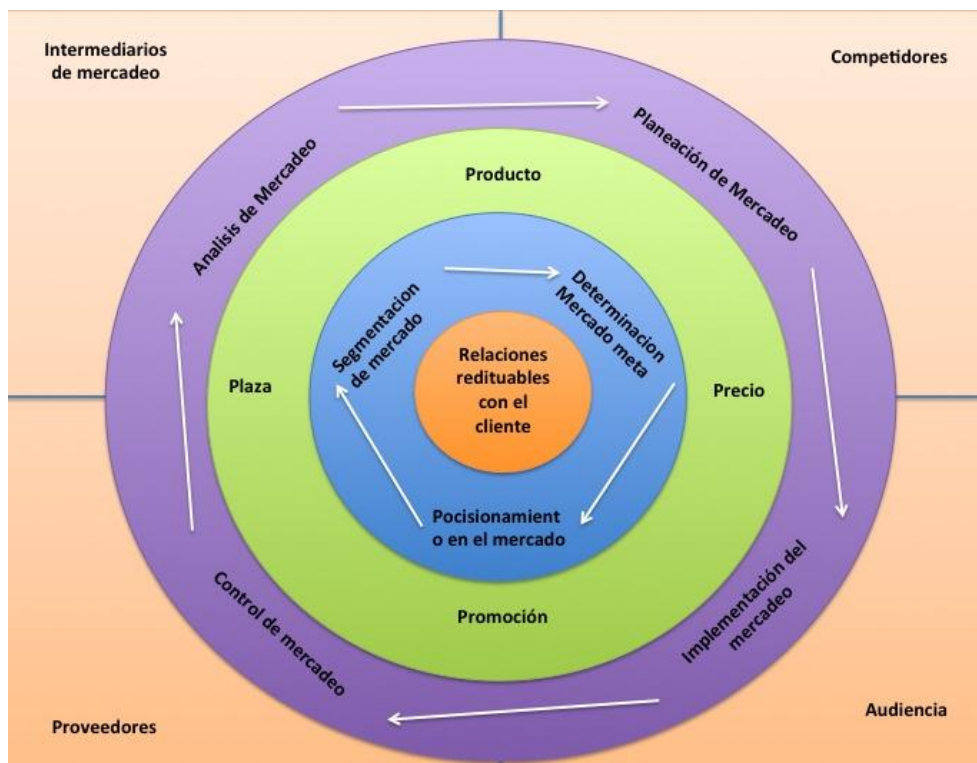
El propósito es encontrar formas para que la empresa pueda usar de mejor manera sus ventajas y aprovechar las oportunidades atractivas en el medio.

Además de evaluar los negocios actuales, el diseño de la cartera de negocios implica identificar los servicios y productos que la empresa debería considerar en el futuro. Una herramienta útil para identificar las oportunidades de crecimiento es la matriz de expansión de productos/mercados, que lo hace mediante penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos o diversificación.

H. Estrategia de mercadeo centrada en el cliente

Para tener éxito en el actual competitivo mercado, las compañías deben centrarse en el cliente conquistar los clientes de la competencia, y luego conservarlos y desarrollarlos mediante la entrega de mayor valor. La siguiente figura muestra la administración de la estrategia de mercadeo y mezcla de mercadeo.

Figura 3. Estrategia de mercadeo centrada en el cliente



(Kotler, 2009)

El diagrama demuestra la estrategia, la cual es formar relaciones redituables con los clientes. A partir de esto la empresa identifica el mercado total, lo divide en segmentos más pequeños, selecciona los segmentos más prometedores y se concentra en servir y satisfacer esos segmentos. La empresa diseña una mezcla de marketing formada por factores bajo su control: producto, precio, plaza y promoción. Para encontrar la mejor mezcla de marketing y ponerla en práctica, la empresa realiza análisis, planeación, implementación y control de marketing. A través de estas actividades, la empresa observa el entorno de marketing y se adapta a él.

1. Segmentación y posicionamiento Para un responsable de marketing, un "mercado" es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Las empresas que venden a los consumidores adoptan básicamente tres formas de estrategias para atender un mercado:

- a. **Marketing Masivo:** La empresa produce, distribuye y promociona un producto o servicio y lo dirige a todos los consumidores. Con ello pretende lograr rendimientos de escala, bajos costos y precios, para atender un público masivo. (Kotler, 1985)
- b. **Marketing de producto diferenciado:** Se elaboran dos o más productos con distintas propiedades, estilos, calidad, tamaño, etc. La empresa decide operar en diversos segmentos de mercado y diseña una oferta de productos para cada uno de ellos. (Kotler, 1985)
- c. **Marketing hacia mercados meta:** Se identifican los segmentos de mercado, se selecciona uno o más y se diseña tanto los productos como las estrategias, tratando de captar cada segmento de mercado. (Kotler, 1985)

En la actualidad cada vez se trabaja más con el Marketing de mercado meta. Esto estimula a las empresas para fabricar productos adecuados a cada mercado meta; con estrategias, procesos, canales de distribución y publicidad para llegar de la manera más eficiente.

En definitiva el marketing de mercado meta, es la forma más apropiada de satisfacer las necesidades del cliente. Se compone de tres pasos principales:

- a. Segmentación del mercado: Es la división del mercado en distintos grupos de compradores que requieren productos separados y/o diferentes mezclas de Marketing.
- b. Selección del mercado meta: Consiste en la evaluación del atractivo de cada segmento y la selección de uno o más segmentos del mercado.
- c. Posicionamiento en el mercado: Es la imagen que se ha formado en la mente del consumidor sobre un producto, una marca o una empresa. Son los atributos o beneficios percibidos por el cliente en relación con otras marcas o productos.

I. Mezcla de mercadotecnia

«La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto». (Kotler, 2009:52) El marketing mix constituye 4 puntos, conocidas como las 4 p's: producto, precio, plaza y promoción.

J. Producto

El primer aspecto a considerar es proporcionar el producto hecho a las necesidades o deseos del segmento de mercado a satisfacer. Se considera entonces cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado, ya sea para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas. El producto tiene señales concretas que pueden ser percibidas, como variedad, calidad, diseño, características, marca, envase y servicios.

K. Precio

La elección del precio debe tener en cuenta los objetivos de rentabilidad, volumen y crecimiento de las ventas, servicios al cliente y también debe servir como estrategia para enfrentar la competencia.

Básicamente se pueden establecer tres estrategias de precios:

- Disminución de precios: se justifica cuando se logra realmente un aumento de la demanda. El riesgo es la reacción de la competencia y se puede plantear una guerra de precios.
- Aumento de precios: Se debe verificar el nivel de lealtad de los consumidores, una demanda en crecimiento y establecer una diferenciación del producto o servicio en relación con la competencia.
- Posición competitiva: Aquí depende del tamaño de la empresa, del liderazgo en el sector donde compite y la forma de diferenciarse de las demás.

L. Plaza

La distribución tiene como finalidad colocar el producto lo más próximo posible del consumidor para que éste lo pueda adquirir en forma simple y rápida.

Los factores estratégicos que inciden en la estructuración de los Canales de Distribución:

- Las características del consumidor final: Este aspecto indicaría la conveniencia del fabricante para dirigirse a ellos directamente o no.
- Cobertura del mercado: Se debe definir la estructura de los canales a adoptar, el número de intermediarios que se utilizarán en los distintos niveles y las diferentes áreas geográficas a cubrir.

M. Promoción

La comunicación comprende un conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que integran los mercados objetivos de la empresa, como así también a los canales de comercialización y al público en general. La comunicación permite:

- Captar la atención del consumidor.
- Conocimiento del producto o servicio.
- Consolidar una marca.
- Establecer relación entre el mercado y la empresa.
- Destacar características positivas y eliminar las negativas.

La comunicación está integrada por las siguientes estrategias parciales:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- La venta personal

1. Publicidad. El objetivo de la publicidad es brindar una información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio. La publicidad es una de las formas de la comunicación que se establece entre la empresa y el consumidor, como parte del programa de comunicaciones. Los medios que se utilicen para lograr los objetivos publicitarios deben ser capaces de efectuar eficazmente este tipo de comunicación.

2. Promoción de ventas. La promoción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa. El propósito de la promoción es lograr una respuesta más sólida y rápida del consumidor y además integrar el esfuerzo publicitario con la acción concreta de la venta.

Los objetivos específicos de la promoción de ventas son:

- prueba del producto o servicio
- aumento en cantidad y frecuencia de consumo
- fortalecimiento de imagen
- fidelidad del producto o servicio

Esta herramienta de comunicación tiene un gran potencial de desarrollo porque se pueden obtener resultados casi inmediatos; es menos costosa que la utilización de los medios publicitarios, se puede asegurar una respuesta rápida cuando se trata de lanzamientos de nuevos productos, permite dirigir la comunicación del producto o servicio al segmento de mercado elegido en forma más eficaz y obtener resultados de corto plazo. La promoción no reemplaza la publicidad sino que se complementan y a través de ella se trata de demostrar que el producto existe.

N. Análisis estratégico

El Análisis Estratégico comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial. Existe un entorno en el ambiente competitivo donde se desempeña la empresa, este entorno es el que contiene a la empresa, con sus posibilidades de desarrollo, ya sea positivo o negativo.

O. Qué es un plan de mercadeo

La estrategia de mercadeo de la compañía formula el perfil de los clientes que la compañía que tendrá y como creará valor para ellos. Luego se desarrolla un plan de mercadeo que entregará el valor deseado a los consumidores meta. El plan de mercadeo crea las relaciones con los clientes al poner en acción la estrategia de mercado. Ésta consiste en la mezcla de mercado, utilizadas para implementar la estrategia de mercadeo. Las principales herramientas de la mezcla de mercadeo se clasifican en las llamadas “cuatro P” del mercadeo: producto, precio, punto de venta y promoción.

A continuación un contenido del plan de mercadeo según Kotler, (2009):

Tabla 2. Plan de Mercadeo

Sección	Propósito
Resumen Ejecutivo	Presentar un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones del plan. Va dirigido a la alta dirección y le permite encontrar rápidamente los puntos principales del plan.
Situación de mercadeo actual	Describir el mercado meta y la posición que la empresa ocupa en él, incluyendo información acerca del

Continuación Tabla 2	
Controles	Propósito
Análisis de amenazas y oportunidades	Mercado, del desempeño del producto, de la competencia, y de la distribución. Esta sección comprende de: una descripción de mercado, reseña del producto, y reseña de la competencia.
Objetivos y puntos clave	Plantear los objetivos de mercadeo que la empresa quiere alcanzar durante la vigencia del plan y analizar los puntos clave que afectarían su logro.
Estrategia de mercadeo	Delinear la lógica general de mercadeo con la que la unidad de negocios se espera alcanzar sus objetivos de mercadeo y las características específicas de los mercado meta, el posicionamiento, y los niveles de gastos en mercado. También definir estrategias para cada elemento de mezcla de mercado y explicar cómo responde cada uno a las amenazas, oportunidades y puntos clave detallados en secciones anteriores de plan.
Programas de acción	Detallar la forma en que las estrategias de mercadeo se convertirán en programas de acción específicos que contestan las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargara de hacerlo? ¿Cuánto costara hacerlo?
Presupuestos	Detallar un presupuesto de apoyo de mercadeo
Controles	Definir la forma en que se vigilara el avance

(Kotler, 2008:55)

V. SOBRE LA EMPRESA

A. Descripción general de la empresa

La empresa es un restaurante que se dedica a la venta de comida. Ésta fue fundada en 1990 por dos hermanos visionarios de descendencia asiática. Ambos llevaban diez años viviendo en Guatemala y existían pocos restaurantes que brindaban el servicio de comida china. Fue entonces cuando los dos hermanos vieron una oportunidad de negocio y embarcaron a su preparación. Uno de los hermanos viajó a China para incrementar su desarrollo en especialidad de comida china mientras el otro se encargaba de los trámites legales, compras de muebles y equipo de cocina. Fue así como una visión se convirtió en una realidad, y hoy en día es un restaurante muy conocido por el sabor y calidad de la comida china que brinda.

B. Declaraciones de la empresa

1. Misión

Brindar el mejor servicio, calidad y sabor en la comida que producimos para mantener a los clientes complacidos.

2. Visión

Ser la opción de elección de comida china en Guatemala.

C. Productos y servicios

La empresa maneja una variedad de productos de distintas categorías como Sopas, Sugerencias de la casa, Mariscos, Chao Mein, Arroz Frito, Lou Mein, Wo Tan Fan, Chap Suey, Sopa Min, Pollos, Palomitas, Patos, Lomitos y otros.

A continuación un detalle de lo que conforma el menú del Restaurante

Tabla 3. Productos de la empresa

Categoría	Especialidad
sopas	Sopa agripicante
	Sopa de queso chino
	Crema de elote
	Sopa de soi cau de camarón
	Sopa cantonesa
	Cantonesa con albóndigas de pescado
Especialidades de la casa	Especialidad de vegetales
	Ma po tau fu
	Berenjena dorada rellena de pescado
	Queso chino relleno de pescado
	Chile jalapeño relleno
	Pollo al limón
	Taco chino
	Hongos rellenos
	Hongos frescos con salsa de ostra
	Cha Siu a la B.B.Q
	Cha Siu encebollado
	San Choy Pau
	Camarones Fu Yung Har
	Carne de cerdo dorada con salsa agridulce
	Lomito a la plancha con salsa agridulce
	Camarones con Lai Chi
	Camarones con semilla de marañón
Longaniza china con arroz blanco	
Mariscos	Camarones dorados con salsa agridulce
	Camarones empanizados
	Camarones sofritos con salsa de frijol chino
	Camarones con salsa curry
	Camarones horneados con mantequilla y ajos
	Camarones al perol con especias picantes
	Camarones fritos con salsa de tomate
	Camarones con verduras y salsa de ostra
	Filete de pescado dorado con salsa agridulce
	Filete de pescado con salsa curry

Continuación Tabla 3	
Categoría	Especialidad
3	Filete de pescado con verduras y salsa de ostras
	Filete de pescado migado con arroz blanco
	Caracol sofrito con verduras y salsa de ostra
	Caracol sofrito con verduras y salsa de ostra
Chao Mein	Chao min con marrano
	Chao min con lomito
	Chao min con camarón
	Chao min con pollo
	Chao min mixto
Arroz	Arroz frito con cha siu
	Arroz frito con lomito
	Arroz frito con longaniza
	Arroz frito con pollo
	Arroz frito con camarón
	Arroz frito mixto
	Arroz blanco
Lou Min	Lou min con marrano
	Lou min con lomito
	Lou min con camarón
	Lou min con pollo
	Lou min mixto
Wo Tan Fan	Wo Tan Fan con marrano
	Wo Tan Fan con lomito
	Wo Tan Fan con longaniza china
	Wo Tan Fan con pollo
	Wo Tan Fan con camarón
	Wo Tan Fan mixto
Chap Suey	Chap suey de marrano
	Chap suey de lomito
	Chap suey de camarón
	Chap suey de pollo
	Chap suey mixto
Sopa Min	Sopa min de pollo
	Sopa min de camarón
	Sopa min de marrano

Continuación Tabla 3	
Especialidad	Especialidad
Sopa Min	Sopa min de lomito
	Sopa min mixta
Pollos	Pollo con salsa de frijol chino
	Pollo a la hawaiana
	Pollo con champiñones y verduras
	Pollo con hongos y verduras
	Pollo con semilla de marañón
Palomitas	Palomita dorada
	Palomita con salsa curry
	Palomita con champiñones y salsa de ostras
	Palomita con verduras y salsa de ostras
Patos	Pato con salsa agridulce y jengibre
	Pato con salsa curry
	Pato con champiñones, verduras y salsa de ostra
	Pato con hongos y salsa de ostras
	Pato guisado al estilo chino
Lomitos	Lomito con verduras y salsa de otras
	Lomito con salsa de frijol chino y verduras
	Lomito con salsa curry
	Lomito con verduras, champiñones y salsa de ostra
Otros	Wan tan dorado de camarón
	Wan tan dorado de lomito
	Fideo de Arroz frito con marrano
	Fideo de Arroz frito con camarón
	Fideo de Arroz frito con marrano y curry
	Fideo de Arroz frito con camarón y curry
	Chao min mixto dorado con salsa de ostras
	Olla Ta Pin Lou

Los servicios que presta el Restaurante son: comida para llevar, servicio de restaurante y servicio a domicilio.

D. Análisis FODA

Tabla 4. Análisis FODA de la empresa

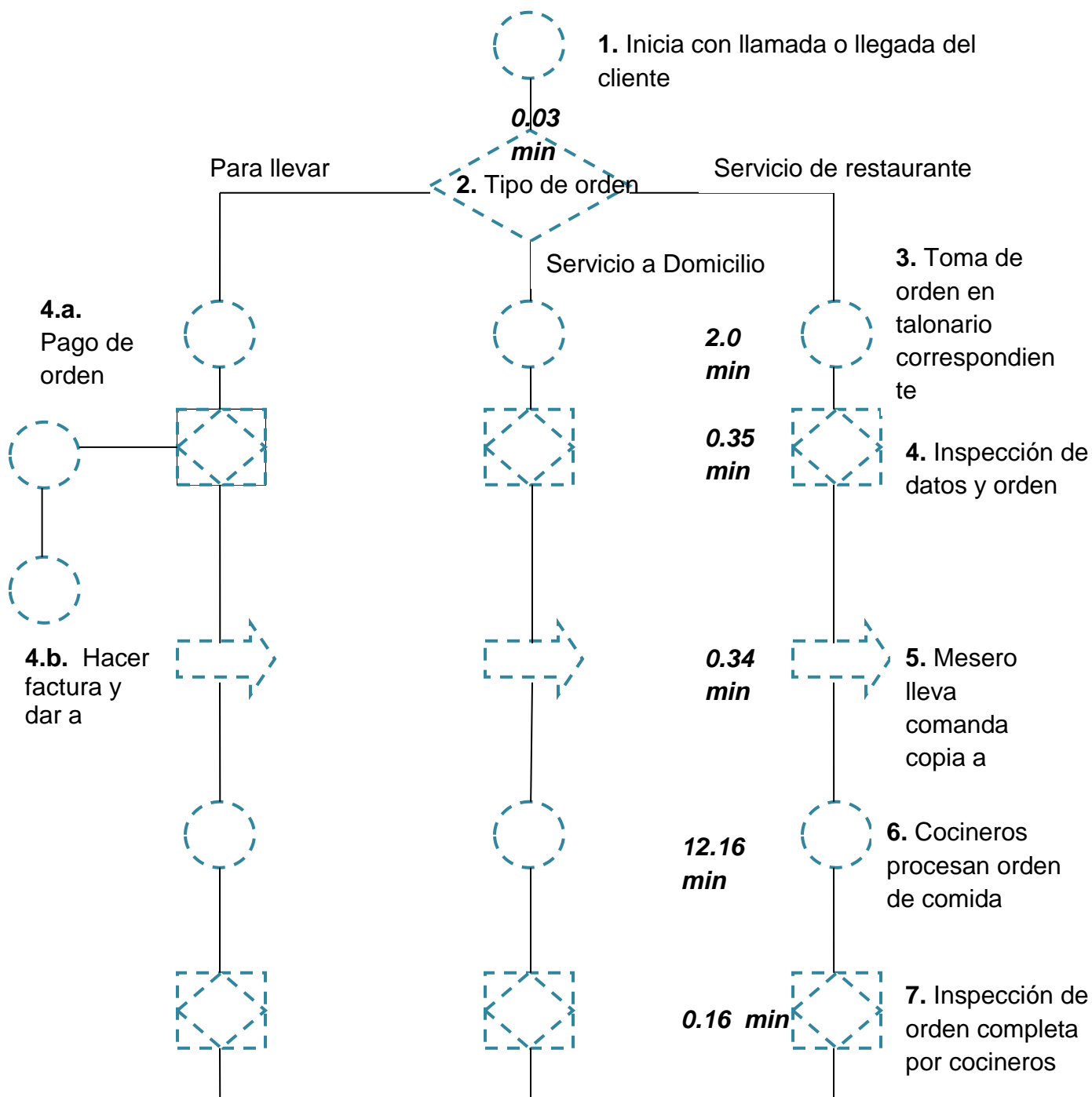
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buen sabor en productos. • Restaurante con tres tipos de servicio, servicio a domicilio, restaurante, y para llevar. • Cobertura de servicio a domicilio a la mayoría de zonas en la capital. • Productos hechos con materia prima de calidad. • Abundancia de comida. • Precios bajos a comparación de otros restaurantes de comida china. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de franquicias. • Aumento de ventas por medio de mercadeo (promociones). • Diferenciación y valor agregado por servicio brindado y calidad en producto. • Aumento de ventas por medio del canal mas fuerte, Servicio a Domicilio.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de remodelación. • No hay buen posicionamiento. • Falta de promociones. • Logo no es muy conocido. • Falta de parqueo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El posicionamiento de otros Restaurantes de comida china. • Los precios y accesibilidad de otros restaurantes chinos. • Pérdida de clientes por transferencia.

VI. ANÁLISIS DE PROCESO ADMINISTRATIVO DE VENTAS

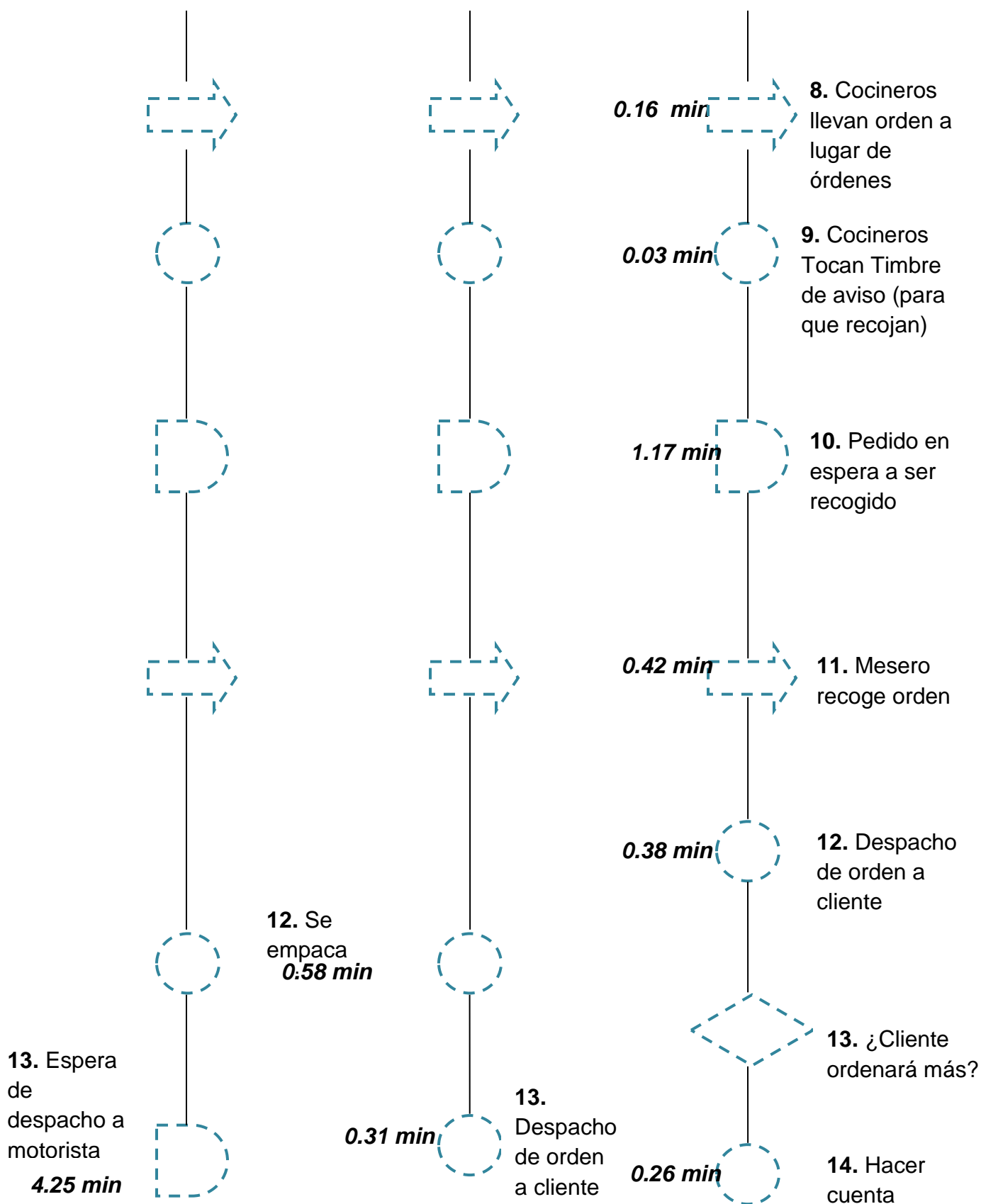
A. Diagrama de flujo

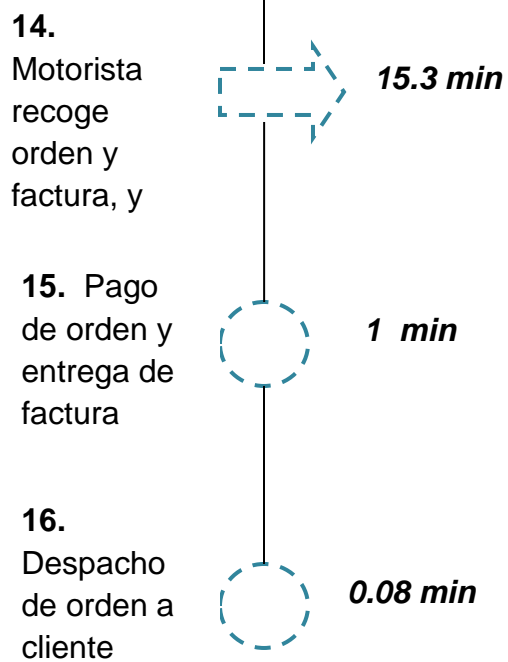
El proceso actual de administración ventas se maneja manualmente. Existen tres tipos de talonarios de comanda, donde se toma la orden dependiendo si es servicio a domicilio, para llevar o servicio de restaurante. El control interno actual que se maneja es a través de una comanda de pedido original y una copia, donde la copia es enviada a cocina para procesar orden. La original se queda en caja. Las actividades que ocurren en los distintos tipos de servicios que ofrece el restaurante difieren en el tiempo de pago y facturación como se puede mostrar en el siguiente diagrama de flujo.

Diagrama de operaciones
 Actividad/Proceso: **Administración de ventas**
 Método: Actual
 Empresa: Restaurante ABC
 Diagrama no. 1
 Analista: Kimberly Jo

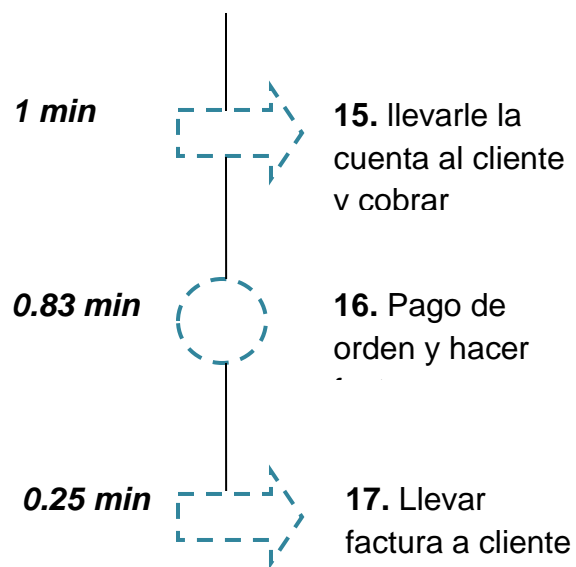


Continuación diagrama de operaciones





Continuación diagrama de operaciones



B. Diagnóstico del proceso actual

El proceso actual al día de hoy funciona de manera satisfactoria ya que el objetivo de vender se cumple, sin embargo existe una gran área de oportunidad en mejorar la administración del proceso de ventas.

Este proceso podría mejorar en los siguientes aspectos

- Disminución de tiempo
- Análisis de datos
- Error humano
- Unificación de datos

Al mejorar estos aspectos daría un valor agregado no solo al cliente como tal, sino también al restaurante, ya que tendría una mejor planeación de mercadeo, reducir tiempos de trabajo a los administradores y eliminar el error humano a la hora de colocar precios.

Existe oportunidad en disminuir el tiempo de entrega en pedidos para satisfacer al cliente y conseguir un valor agregado al mismo. Analizar las tendencias de gustos de los clientes a través del tiempo, tener un mejor control de los gustos o desembolsos en distintas estacionalidades. Además se observa oportunidad en unificar los datos de todos los pedidos y hacer cruces y relaciones entre los mismos para observar áreas de expansión y mejora. Al observar las comandas actuales existe error humano en algunos pedidos a la hora de apuntar el precio, las cuales producen pérdidas anuales que se podrían considerar significativas.

A continuación se muestra el resumen de cada servicio acorde a tiempo y actividades del proceso actual:

Servicio a Domicilio

Tabla 5. Resumen total tiempo de servicio a domicilio actual

Evento	Número	Tiempo (min)
operaciones	9	15.85
transporte	7	14.52
retraso	3	4.28
inspección	2	0.66
almacenamiento	1	0
	Total	35.31

Para Llevar

Tabla 6. Resumen total tiempo de servicio para llevar actual

Evento	Número	Tiempo (min)
operaciones	9	15.08
transporte	7	0.92
retraso	3	1.17
inspección	2	0.66
almacenamiento	1	0
	Total	17.83

Servicio de Restaurante

Tabla 7. Resumen total tiempo de servicio de restaurante

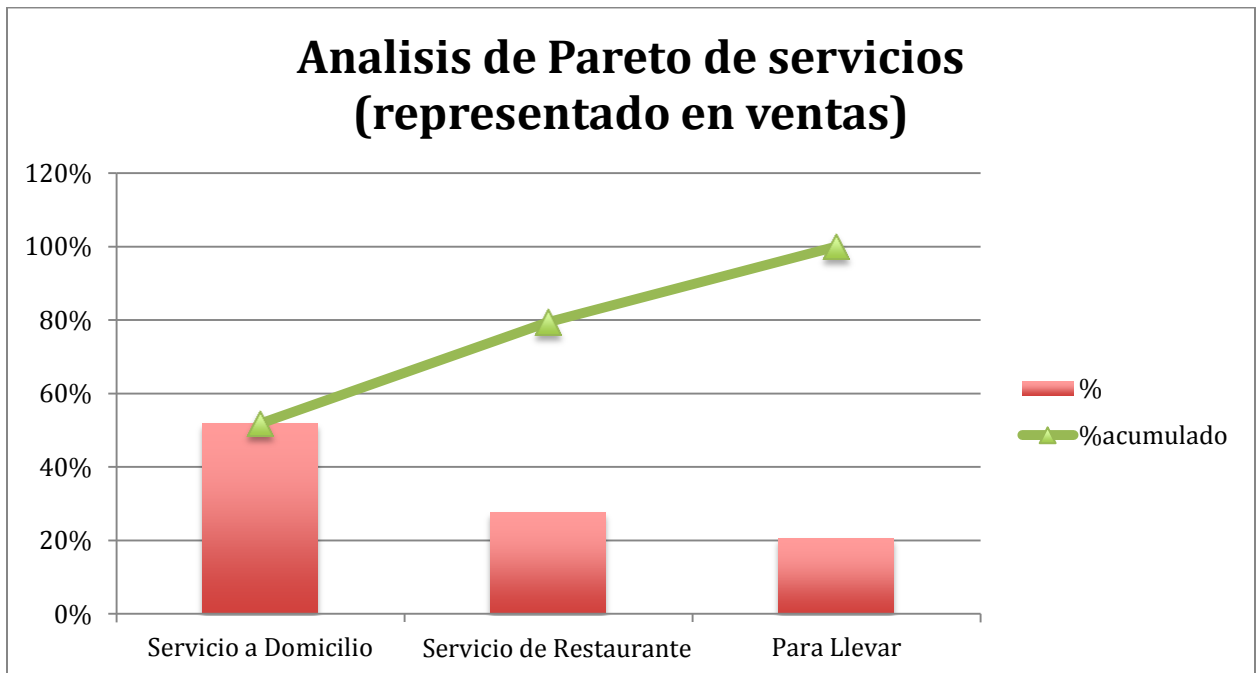
Evento	Número	Tiempo (min)
operaciones	9	15.66
transporte	7	2.17
retraso	3	1.17
inspección	2	0.66
almacenamiento	1	0
Total		19.66

Para tener una mejor idea de lo que representa de peso en ventas de cada tipo de servicio en el restaurante, se obtuvo un promedio en ventas de las tres categorías generando un análisis pareto que muestra la siguiente tabla y gráfico.

Tabla 8. Análisis Pareto de ventas

	%	% acumulado
Servicio a Domicilio	52%	52%
Servicio de - Restaurante	28%	79%
Para Llevar	20%	100%
Total	100%	

Figura 4. Gráfico de análisis de Pareto sobre las ventas



C. Propuesta de rediseño de proceso

La propuesta de rediseño de proceso contempla tanto la mejora a todo nivel de tipo de servicio enfocando la atención en el proceso de servicio a domicilio.

El fin de proponer un rediseño de proceso, es contemplar las faltas mencionadas anteriormente para desarrollar un proceso que cumpla con las necesidades del cliente así como las de la empresa. Esta propuesta de rediseño contempla la opción de migrar a un sistema cómputo que maneje las órdenes de una manera estandarizada y eficiente.

Dado el resultado en el diagnóstico de los procesos se observa que el proceso de servicio a domicilio es el proceso más crítico ya que otorga el 52% de las ventas al negocio. Por lo tanto se sugiere hacer más eficaz y automático el proceso.

Para este proceso de administración de las ventas se contempla la siguiente propuesta la cual es contratar servicios de un programador para crear un sistema de pedidos, hechos a las necesidades del restaurante.

Para crear este programa se tiene que tomar en cuenta que existen tres tipos de servicio que otorga negocio. Se tiene que apuntar horas y salidas de pedidos a domicilio, lo cual al día de hoy no toman en cuenta. Se le da al motorista una comisión por platillos entregados por lo que tener un contador dentro del sistema para que lo maneje, ya que hoy en día se hace manualmente, creando pérdida de tiempo que podría usarse de mejor manera. Además este programa ayudaría a hacer resúmenes mensuales de las tendencias, gustos y estacionalidad de los productos que el restaurante ofrece. Con este sistema se obtendrían también las ventas diarias, que al día de hoy se obtienen manualmente para verificar las ventas. Algo muy importante es el inventario, este programa contribuiría también al orden y mejor manejo de los mismos.

Figura 5. Proceso de administración de ventas propuesto

Diagrama de Operaciones

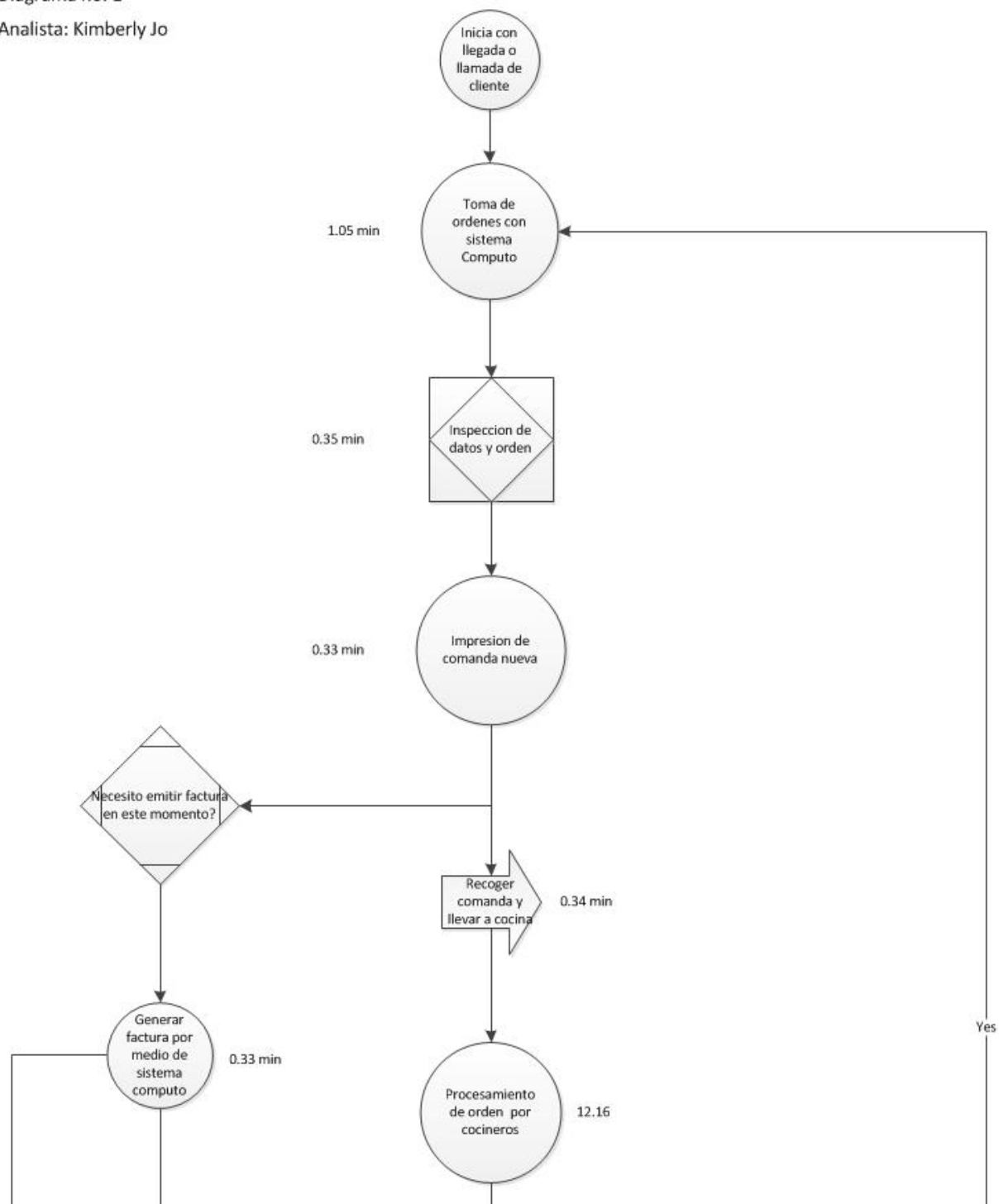
Actividad/Proceso: **Administración de ventas**

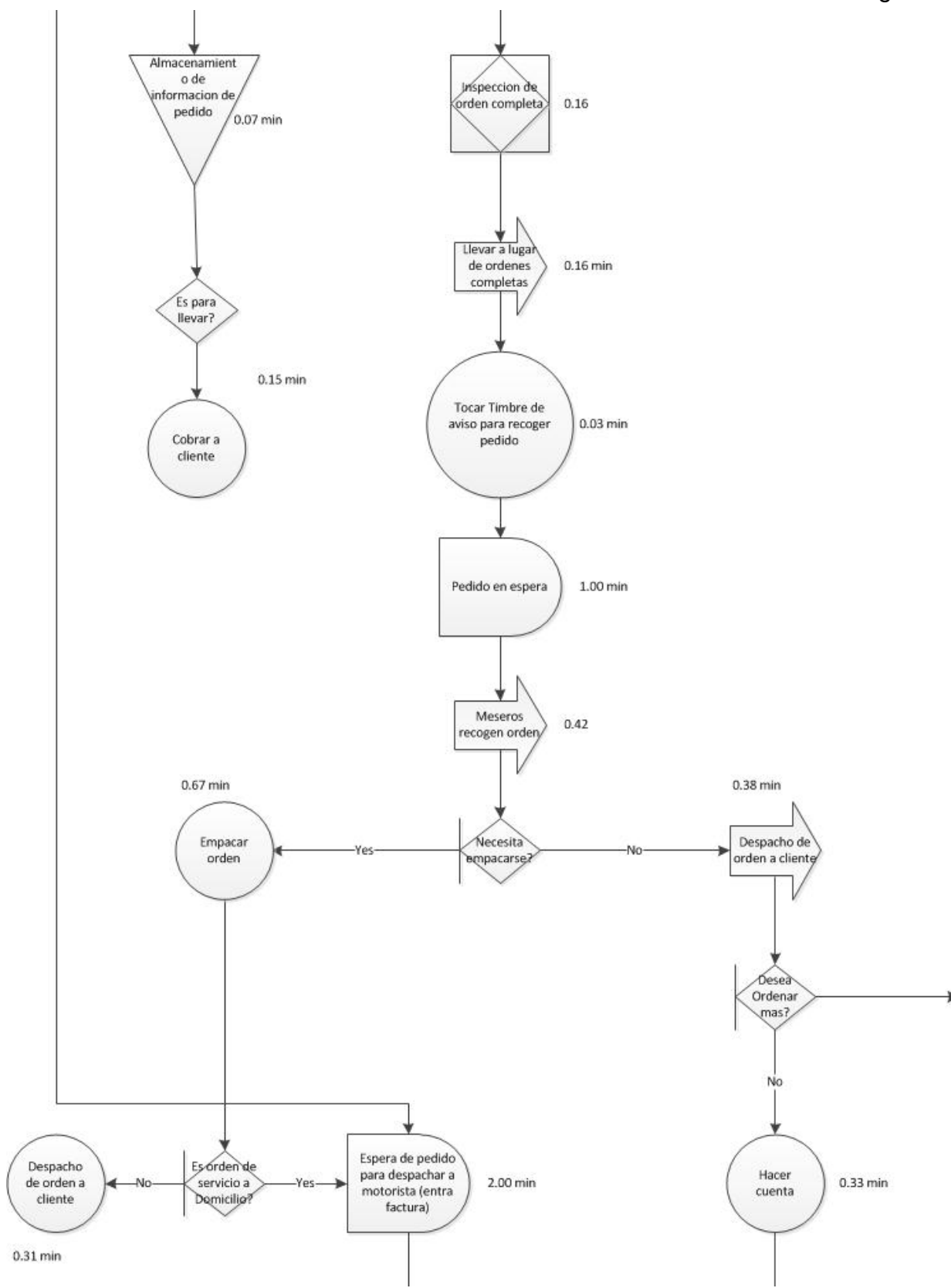
Método: *Propuesto*

Empresa: Restaurante ABC

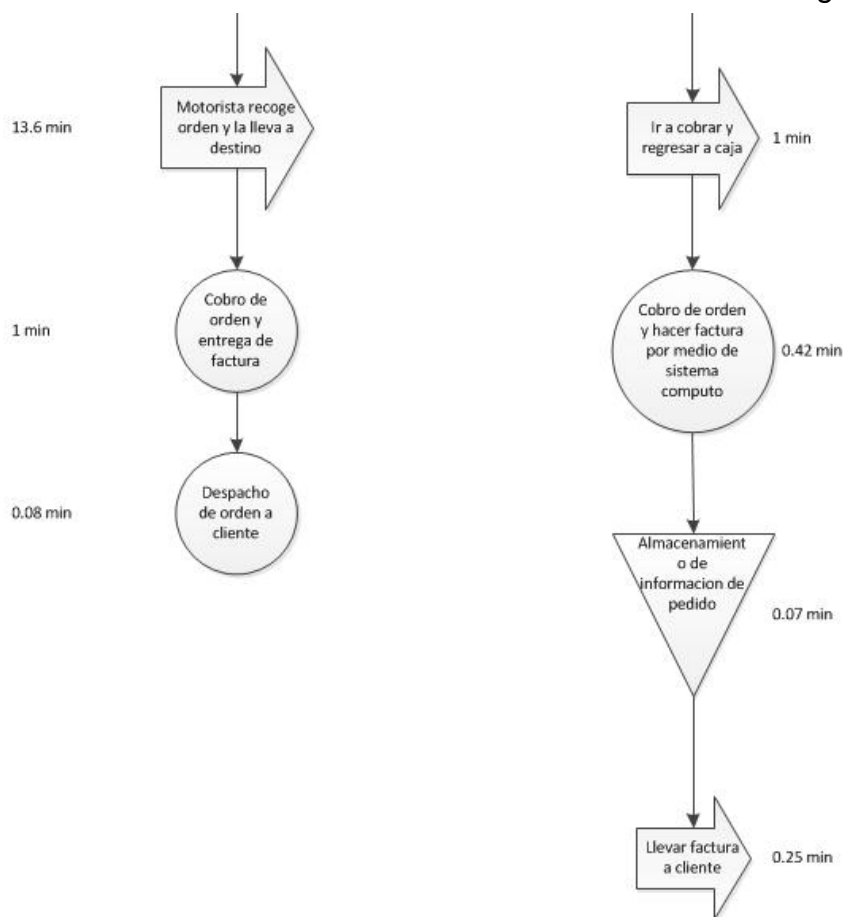
Diagrama no. 1

Analista: Kimberly Jo





Continuación Figura 5



1. Resumen

Servicio a Domicilio

Tabla 9. Resumen total tiempo servicio a domicilio propuesto

Evento	Número	Tiempo (min)
operaciones	9	15.32
transporte	7	14.52
retraso	3	3.00
inspección	2	0.51
almacenamiento	1	0.07
	Total	33.52

Para Llevar

Tabla 10. Resumen tiempo total servicio para llevar propuesto

Evento	Número	Tiempo (min)
operaciones	9	14.24
transporte	7	0.92
retraso	3	1.00
inspección	2	0.51
almacenamiento	1	0.07
	Total	16.74

Servicio de Restaurante

Tabla 11. Resumen tiempo total servicio de restaurante propuesto

Evento	Número	Tiempo (min)
operaciones	9	14.32
transporte	7	2.55
retraso	3	1.00
inspección	2	0.51
almacenamiento	1	0.07
	Total	18.45

D. Resultados

1. Proceso actual. El proceso actual muestra los siguientes tiempos totales para los distintos procesos. Además se observa error humano, falta de almacenamiento de información estandarizada y unificación de datos.

Tabla 12. Resumen total de servicios en tiempos actuales

	Tiempo (min)
Servicio a Domicilio	38.15
Servicio de Restaurante	19.66
Para Llevar	17.83

2. Proceso propuesto. Para crear esta propuesta de proceso, se realizó una reunión con expertos de dichos programas. Donde se discutieron sugerencias, necesidades y costos. Se simuló contar con dicho sistema cómputo, por lo que se observó mejora significativa en tiempos. Este sistema agrega valor al negocio así como al restaurante ya que si es un cliente frecuente sus datos estarían ya registrados, creando una mejor relación con el cliente y reduciendo su tiempo en la toma de orden. Además agrega valor a la empresa en cuestiones de análisis y reducción de tiempos perdidos ya que se migraría de un sistema manual a uno automatizado.

El sistema contemplado para la automatización del proceso de venta es de marca ICG software manager. ICG software es un producto Español con sucursales en Guatemala. Este software de gestión empresarial es el más completo. Entre sus atributos se encuentra el mejor manejo de ventas, de compras y almacenamiento, finanzas, Contabilidad, Estadística analítica y CRM.

E. Inversión para implementar el proceso

A continuación se presenta un presupuesto estimado para la implementación del proceso.

Tabla 13. Inversión para implantación de sistema automatizado

Presupuesto mejora de proceso interno			
Cantidad	Descripción	Costo unitario	Total
3	Computadoras	\$ 1,280.00	\$ 3,840.00
3	Dispositivos portátiles	\$ 350.00	\$ 1,050.00
1	impresora	\$ 200.00	\$ 200.00
1	Capacitación a personal actual y nuevo	\$ 350.00	\$ 350.00
12	Mantenimiento licencia(mensual)	\$ 40.00	\$ 480.00
			\$ 5,920.00
		Gran total	<u>Q 47,360.00</u>

VII. PLAN DE MERCADEO

A. Análisis de la cartera de negocios

Para poder analizar la cartera actual de negocios de la empresa se tabularon las comandas de ventas de 5 meses (marzo, abril, mayo, junio y julio) a nivel de venta de cada producto y luego se obtuvieron las ventas netas por clase de producto. Se sabe que la venta de comida es estacional ya que es regida por feriados, celebraciones etc. a lo largo del año. Por lo que se obtuvo una media de la venta de cada producto, suponiendo que los meses tomados no tienen mayor diferencia entre estos para tener una aproximación de cómo se encuentra la cartera de negocios al día de hoy, de lo cual se obtuvo la siguiente tabla que da un resumen de la representación de cada producto en la compañía.

Tabla 14. Análisis Pareto de productos del Restaurante

Promedio Ventas Netas (Q)		
Producto	% de peso en ventas	% acumulado
Arroz frito mixto	16.77%	17%
Chao Mein mixto	11.60%	28%
Wan Tan de lomito	5.68%	34%
Tacos chinos	5.66%	40%
Arroz frito de pollo	5.32%	45%
Wan tan de camarón	5.16%	50%
Chao Mein de lomito	4.42%	55%
Chao Mein de camarón	3.51%	58%
Arroz Frito de camarón	3.39%	62%
Chap Suey mixto	3.08%	65%
Arroz frito de pollo	2.52%	67%
Sopa Mein mixta	2.52%	70%
Chao Mein de pollo	2.43%	72%
Sopa Mein de camarón	2.29%	74%
Chap Suey de lomito	1.98%	76%
Lomito con verduras y salsa de ostra	1.94%	78%
Cha Siu	1.92%	80%

Continuación tabla 14		
Producto	% de peso en ventas	% acumulado
Sopa Mein de pollo	1.59%	82%
Arroz Frito de marrano	1.13%	83%
Sopa Mein con lomito	1.10%	84%
Sopa de Soi Cau	1.08%	85%
Chap Suey de pollo	0.91%	86%
Chap Suey de camarón	0.81%	87%
Carne de Cerdo dorada con salsa agridulce	0.71%	88%
Chao Mein de marrano	0.65%	88%
Pollo a la hawaiana	0.64%	89%
San Choy Pao	0.63%	89%
Sopa de crema de elote	0.61%	90%
Sopa Especial	0.53%	91%
Lou Mein Mixto	0.49%	91%
Pollo con semilla de marañón	0.49%	92%
Arroz blanco	0.46%	92%
Camarones con verduras y salsa de ostra	0.42%	92%
Lomito con salsa curry	0.37%	93%
Vegetales especiales	0.34%	93%
Camarones empanizados	0.33%	93%
Pato con hongos y salsa de ostra	0.32%	94%
Sopa cantonesa	0.32%	94%
Chap Suey de lomito	0.31%	94%
Berengenas doradas	0.29%	95%
Pollo con hongos y verduras	0.28%	95%
Filete de pescado con verduras y ostra	0.27%	95%
Lomito con verduras y champiñones	0.26%	96%
Wo Tan Fan mixto	0.24%	96%
Sopa mein con Cha Siu	0.23%	96%
Lomito con salsa de frijol chino	0.23%	96%
Pollo con champiñones y verduras	0.23%	96%
Pollo empanizado con agridulce	0.21%	97%
Sopa especial no picante	0.20%	97%
Pato con champiñones y verduras	0.19%	97%
Camarones con mantequilla y ajo	0.18%	97%
Lomito a la plancha con piña	0.16%	97%
Pato con curry	0.14%	98%

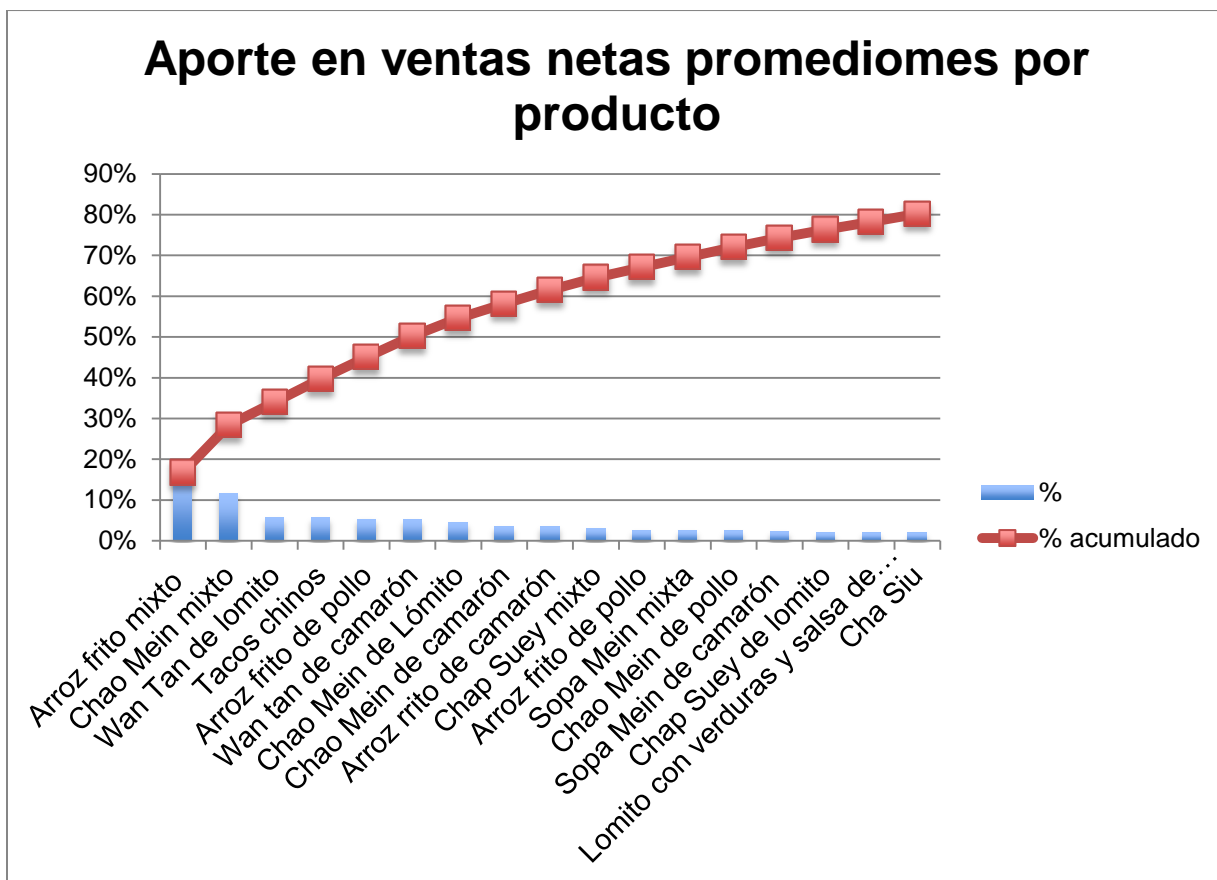
Continuación tabla 14		
Producto	% de peso en ventas	% acumulado
Fideo de arroz con camarón	0.14%	98%
Sopa cantonesa especial	0.14%	98%
Lou Mein de camarón	0.14%	98%
Camarones dorados con agridulce	0.13%	98%
Lou Mein de pollo	0.13%	98%
Sopa de cangrejo	0.11%	98%
Pato con salsa agridulce y genjibre	0.10%	98%
Cha Siu encebollado	0.09%	99%
Lou Mein de lomito	0.08%	99%
Wo tan Fan de Lomito	0.08%	99%
Fideo de arroz con cha siu	0.08%	99%
Chile Jalapeño relleno con camarón	0.08%	99%
Hongo fresco con pollo	0.07%	99%
Chao Mein mixto dorado	0.07%	99%
Camarones con semilla de marañón	0.07%	99%
Camarones al perol con especias	0.07%	99%
Hongo relleno con camarón	0.06%	99%
Arroz blanco con longaniza china	0.06%	99%
Arroz frito con longaniza china	0.06%	99%
Camarones a la plancha	0.06%	99%
Filete de pescado con agridulce	0.06%	99%
Sopa de cangrejo picante	0.05%	99%
Hongo relleno de pescado	0.05%	100%
Wo Tan Fan de marrano	0.05%	100%
Pollo al limón	0.05%	100%
Pollo a la naranja	0.05%	100%
Wo Tan Fan de camarón	0.04%	100%
Ma Po Tau Fu	0.04%	100%
Filete de pescado migado	0.04%	100%
Lou Mein de marrano	0.03%	100%
Camarones Fu Yung Ha	0.03%	100%
Camarones con salsa curry	0.03%	100%
Queso chino relleno con pescado	0.02%	100%
Chile Jalapeño relleno con pescado	0.02%	100%
Albondigas de pescado con verduras	0.02%	100%
Filete de pescado con verduras y curry	0.02%	100%

Continuación tabla 14		
Producto	% de peso en ventas	% acumulado
Pollo con salsa de frijol chino	0.02%	100%
Wo Tan Fan de pollo	0.02%	100%
Fideo de arroz con camarón y curry	0.02%	100%
Camarones con Lai Chi	0.00%	100%
Camarones con salsa de frijol chino	0.00%	100%
Camarones fritos con salsa de tomate	0.00%	100%
Caracol con verduras	0.00%	100%
Wo Tan Fan con longaniza china	0.00%	100%
Palomitas doradas	0.00%	100%
Palomitas con champiñones y verduras	0.00%	100%
Palomitas con hongos	0.00%	100%
Palomita con verduras	0.00%	100%
Pato asado	0.00%	100%

Se obtuvo entonces un gráfico de Pareto donde solamente se decidió representar el 80% de las ventas representadas por los pocos vitales ya que de lo contrario se perdería el sentido de la gráfica ya que los demás productos se venden pero no representan mayor venta para la empresa.

El siguiente gráfico presenta un total de 17 productos que componen el 80% de las ventas. Estos representan los pocos vitales de los 100 productos que vende la empresa. Por lo que mantenerlos, y mejorarlos es de vital importancia para un crecimiento sostenido y aumentable.

Figura 6. Gráfico de análisis Pareto del aporte de ventas promedio mes por producto



B. Propuesta de plan de mercadeo

1. Resumen ejecutivo. Los principales objetivos del plan de mercado son desarrollar el área de mercadeo dentro de la empresa, Incrementar conocimiento de marca, determinar oportunidades de negocio o mercado de interés y incrementar las ventas en un mínimo del 10%.

Los objetivos se lograrán por medio de la recolección de datos para su análisis, desarrollo de estrategias para lograr una mejor propuesta de valor y comunicación con el cliente. Se analizan las oportunidades para desarrollo de mercado, y reforzamiento de fortalezas para cubrirse de las amenazas.

Una vez completada la fase de recolección de datos y análisis se crea el plan de mercadeo basado en las estrategias de mercadeo y tomando en cuenta los siete pasos del camino hacia la compra, el cual finaliza con formar relaciones de lealtad con los clientes.

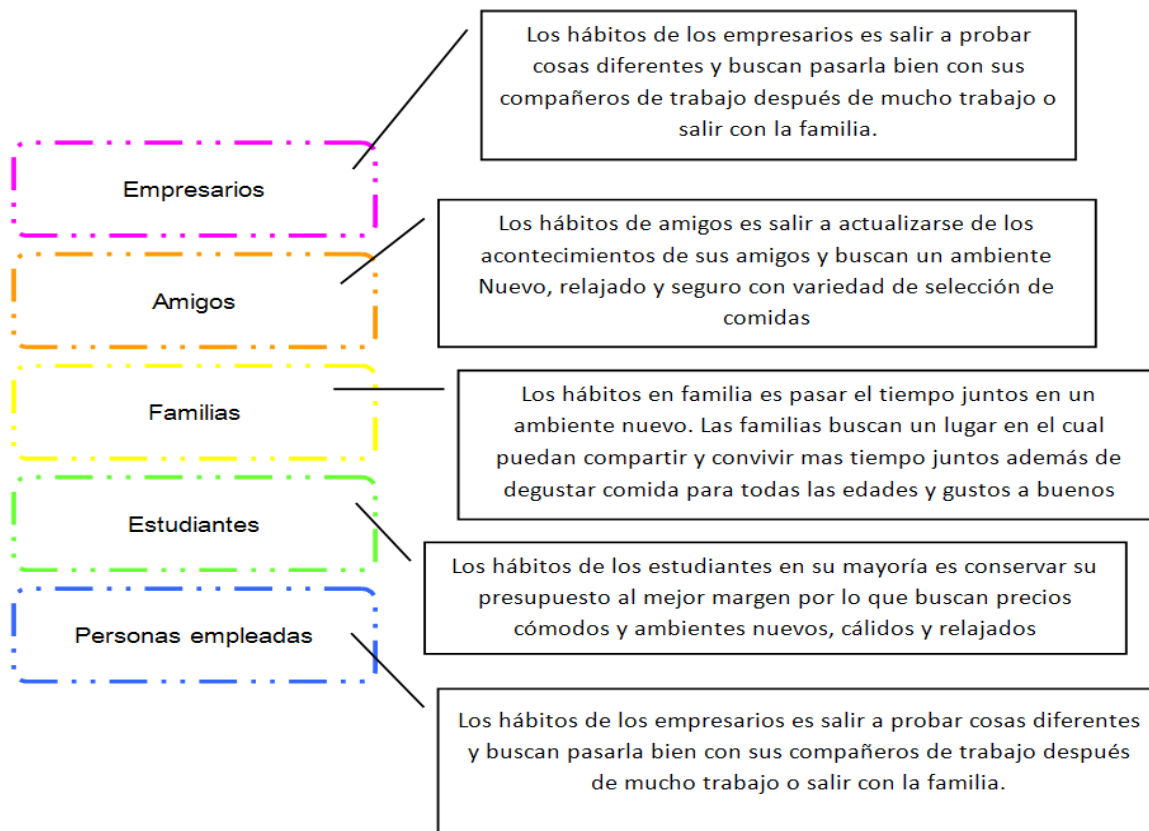
De acuerdo a las necesidades que el restaurante posee, el plan de mercadeo contempla los siguientes planes:

1. Promociones
 - Promoción de venta
 - Publicidad
 - Combos
2. Mejora de imagen
3. Mejora en el proceso de venta para un adecuado SIM.
4. Creación del menú de niños

2. Situación de mercado actual

a. Segmentación del mercado

Figura 7. Segmentación del mercado



b. Selección del mercac Lo que define al día de hoy el mercado meta son personas que viven dentro del perímetro del Restaurante y además por ser una compañía que provee de servicios a Domicilio tiene alcance a todas las zonas excepto zona 7, 8, 11, 6, 21. Lo que define el mercado actual de la empresa en su mayoría son adultos jóvenes y familias. Los cuales se encuentran dentro del segmento de familias, empresarios y personas empleadas. El perfil de las familias que consumen dentro del restaurante en su mayoría tienen buenos ingresos y pertenecen a niveles socioeconómicos medio-altos ya que su desembolso por visita se encuentra en el rango de Q 250- Q 500. Además buscan disfrutar tiempo con la familia con una buena comida y

compañía. El perfil de los empresarios que consumen dentro del restaurante y piden servicio a domicilio, buscan alejarse un tiempo del estrés del trabajo; estos tienen un desembolso promedio de Q100 y son la mayoría de nivel socioeconómico medio-alto. El perfil de las personas empleadas busca un desembolso promedio de Q60 ya que por el momento se están formando en el ámbito laboral, tienen dinero pero distribuyen sus gastos en otras necesidades que posean. La edad de las personas empleadas tiene un rango de 24-36 años de nivel socioeconómico medio.

c. Cliente objetivo. El cliente objetivo del restaurante son los empresarios y personas empleadas. La mayoría con edades entre de 26-36 años. Los adultos jóvenes tienen un mayor poder adquisitivo debido a que la gran mayoría se encuentran en la etapa de soltería donde los goces de sus sueldos son en la mayor parte para cubrir sus necesidades y placeres. Estos poseen un estilo de vida placentero, donde buscan el balance entre el trabajo y el pasar un buen rato en la compañía de sus amigos. Este grupo está siempre en busca de innovaciones y lugares de moda, de los cuales luego puedan tener temas de conversación.

Además otro de los clientes objetivos del restaurante son las familias. Estas buscan el compartir con su familia, especialmente a las horas de las comidas, los cuales son los únicos tiempos en donde puedan compartir plenamente con su familia. En su mayoría el padre de familia posee buenos ingresos, y puede disfrutar de pedir mayor cantidad y variedad de platillos. El padre de familia en su mayoría busca satisfacer el deseo de antojo que su familia tenga. El estilo de vida que poseen las familias es en el desarrollo integral de su familia por el cual comparten y la buscan sanas formas de alimento y ejercicio. Las familias salen a comer a distintos lugares de la capital para cambiar la monotonía de estar en casa.

d. Competencia El nombre que se usara para representar al restaurante evaluado es "ABC". A continuación las mayores competencias de ABC son la competencia A y competencia B.

Competencia A

Productos:

Tabla 15. Comparación de precios competencia A

Producto	Precio	
	A	ABC
Arroz frito mixto	Q 85.00	Q 57.00
Chao Mein mixto	Q 85.00	Q 57.00
Wan Tan de lomito	Q 52.00	Q 48.00
Tacos chinos	Q 39.00	Q 48.00
Arroz frito de pollo	Q 50.00	Q 48.00
Wan Tan de camarón	Q 62.00	Q 48.00
Chao Mein de lomito	Q 50.00	Q 48.00
Chao Mein de camarón	Q 85.00	Q 57.00
Arroz frito de camarón	Q 85.00	Q 57.00
Chap Suey mixto	Q 102.00	Q 67.00

Canales de distribución:

- Servicio de Restaurante
- Servicio a Domicilio
- Servicio para Llevar

Publicidad:

- Vallas publicitarias
- Anuncios en periódicos
- Fan page en facebook

Promociones:

Actualmente la empresa no cuenta con promociones.

Competencia B

Productos:

Tabla 16. Comparación de precios con competencia B

Producto	Precio	
	B	ABC
Arroz frito mixto	Q 60.00	Q 57.00
Chao Mein mixto	Q 60.00	Q 57.00
Wan Tan de lomito	Q 45.00	Q 48.00
Tacos chinos	Q 50.00	Q 48.00
Continuación tabla 16		
Producto	Precio	
	B	ABC
Arroz frito de pollo	Q 50.00	Q 48.00
Wan Tan de camarón	Q 50.00	Q 48.00
Chao Mein de lomito	Q 50.00	Q 48.00
Chao Mein de camarón	Q 60.00	Q 57.00
Arroz frito de camarón	Q 60.00	Q 57.00
Chap Suey mixto	Q 55.00	Q 67.00

Canales de distribución:

- Servicio de Restaurante
- Servicio para Llevar

Publicidad:

Actualmente no cuentan con ningún tipo de publicidad.

Promociones:

Actualmente la empresa no cuenta con promociones.

Competencia indirecta

Este sector incluye todos los restaurantes que no compiten con productos similares, sin embargo son sustitutos ya que estos se encuentran ubicados en los alrededores brindando al consumidor diferentes opciones de alimento.

Algunos de los restaurantes ubicadas en zonas cercanas son:

- *McDonald's*
- *Pollo Campero*
- *Burger King*
- *Subway*
- *La Estancia*
- *Café Saúl*
- *Wendy's*
- *Pizza Hut*

Tabla 17. Precios de menú de competencia indirecta

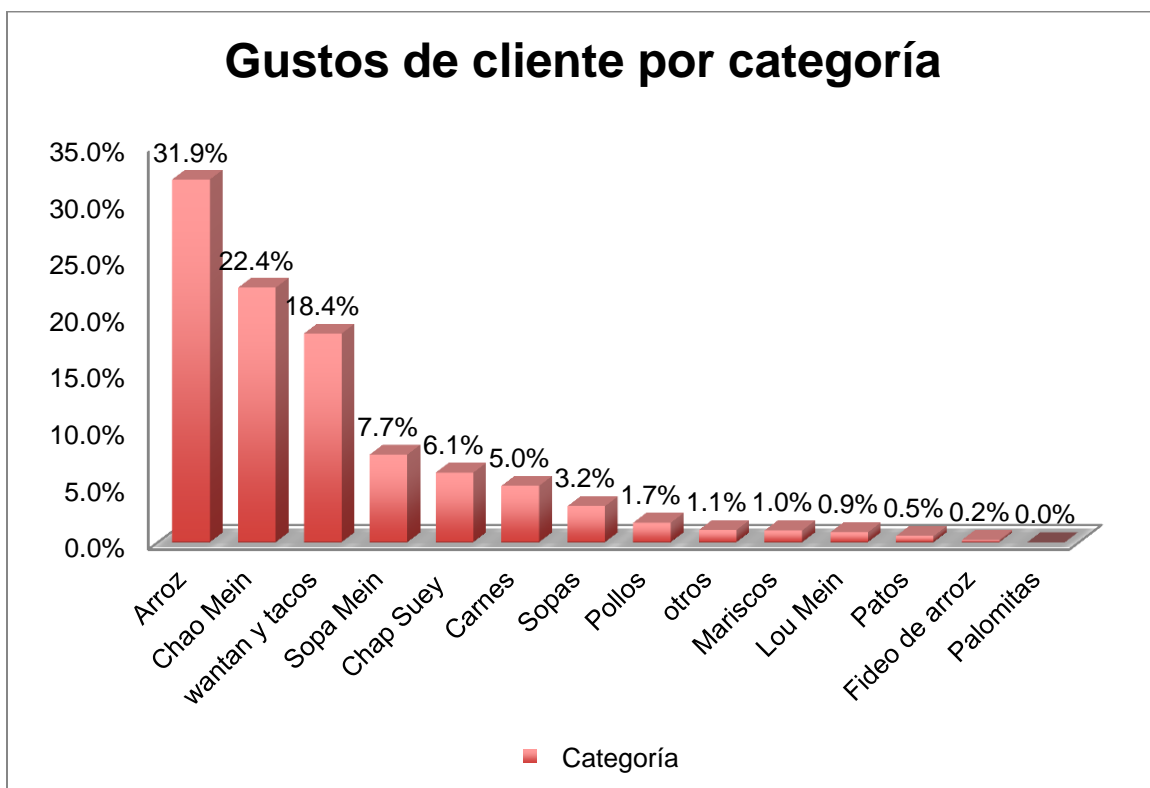
	Precio de menú
McDonald's	Q 35.00
Campero	Q 47.00
Burger King	Q 45.00
Subway	Q 45.00
La Estancia	Q 69.00
Café Saúl	Q 60.00
Wendy's	Q 45.00
Pizza Hut	Q 40.00

Análisis de datos

Se obtuvieron los siguientes datos a partir de las compras de consumidores, (las comandas tabuladas), donde se pueden apreciar gustos en categoría, carnes etc.

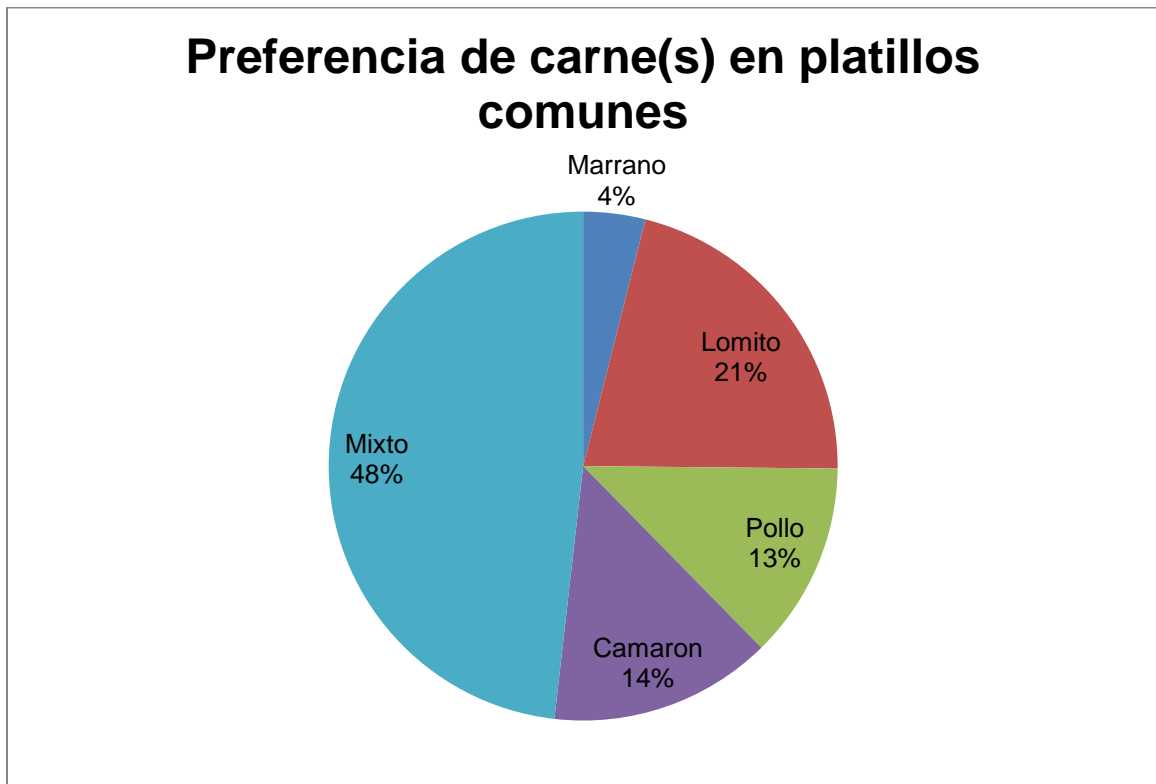
A continuación se presenta el un gráfico donde se aprecian los gustos de los clientes por categoría de comidas

Figura 8. Gráfico de gustos de cliente por categoría



Los platillos que más se consumen en el restaurante son Arroz Mixto, Chao Mein, Chap Suey y Sopa Min. Estos se podría decir son los platillos comunes del restaurante que ya son los que más se venden y lo que los consumidores tienen mayor conocimiento. A continuación una gráfica de pie que presenta el tipo de carne que gusta a los consumidores de los platillos comunes.

Figura 9. Gráfico de preferencias de carnes en platillos



e. Investigación Se realizó una encuesta de tipo no probabilístico donde se obtuvo un muestreo por cuotas. Se seleccionó este tipo de muestreo ya que se necesita evaluar la situación actual de la empresa por lo que se determinó un número de individuos que reúnen determinadas condiciones. Se tomó una muestra de 150 personas y se tomó en cuenta a clientes de los tres canales de servicio.

La encuesta consiste en 8 preguntas con las cuales se pretende saber la situación actual de negocio, saber cuáles son nuestras competencias de industria directas, mejorar en aspectos que los clientes piden y abarcar oportunidades.

Tabla 18. Ficha técnica encuesta 1

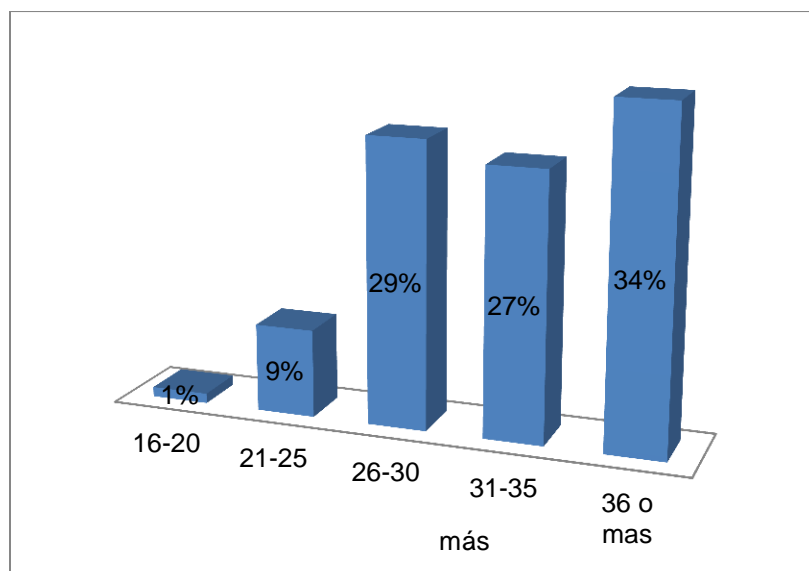
Objetivo	Determinar el perfil de clientes actuales, gustos por el restaurante y áreas de oportunidad.
Población objetivo	Clientes actuales del restaurante del canal de servicio a domicilio, servicio de restaurante y para llevar.
Tipo de muestreo	Muestreo por cuotas.
Tamaño de muestra	150
Margen de error	5%
Periodo de recolección de datos	Agosto- septiembre 2011.
Forma de recolección de datos	Se realizaron una encuesta de 8 preguntas a clientes del restaurante de los 3 canales de servicio que el restaurante provee.

f. Resultados

Pregunta # 1

¿Qué edad tiene?

Figura 10. Gráfico de rango de edades

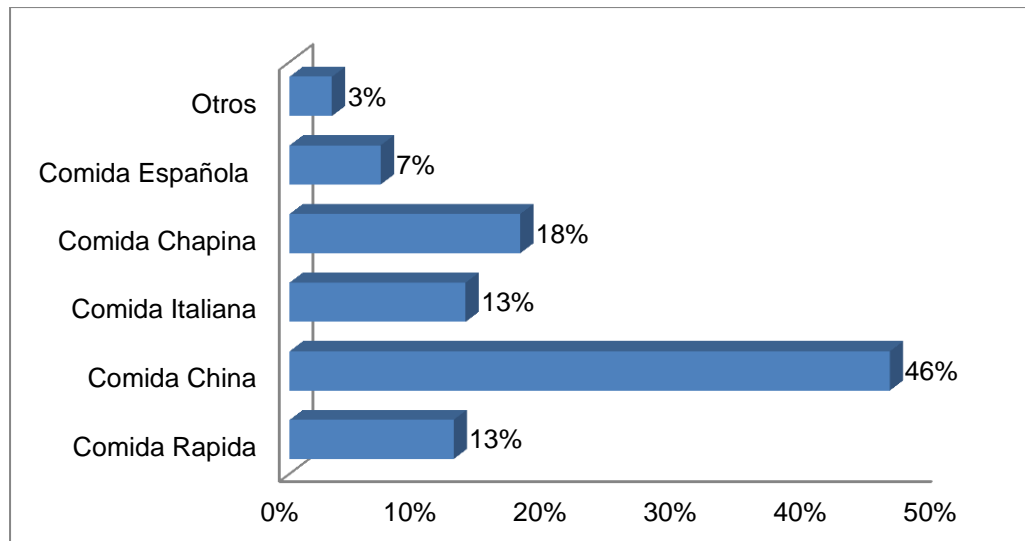


La mayor parte de los consumidores del restaurante tienen una edad de 36 o más con el 34%. Los rangos más importantes son las edades 26-30 años y 31-35 años, estos en conjunto presentan un 56%. Este segmento es representado por adultos jóvenes que se infiere que poseen trabajo estable y que son empresarios. La mayor parte de estos rangos de edades poseen mayor poder adquisitivo.

Pregunta # 2

¿Qué tipo de comida le gusta más?

Figura 11. Gráfico de gustos por tipo de comida



Los clientes actuales gustan mucho o son muy fanáticos de la comida china. Las competencias más fuertes son comida chapina seguida por la comida italiana y comida rápida.

Pregunta # 3

¿Por qué le gusta le comida china?

Figura 12. Gráfico de razón de selección de comida china

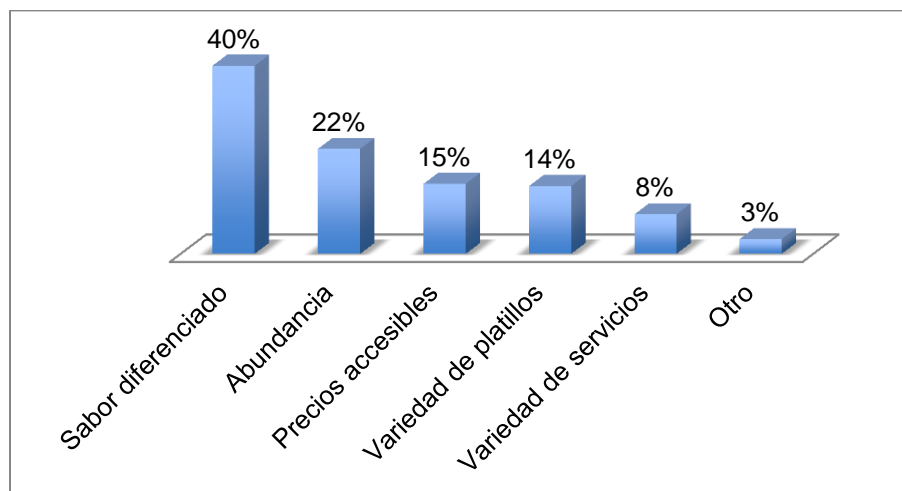


A la mayor parte de los clientes les gusta la comida china por su sabor, ésta es una oportunidad para explotar la venta ya que el mayor atributo que los clientes encuentran, es su sabor y no porque tengan precios accesibles o por ser prácticos.

Pregunta # 4

¿Por qué prefiere este restaurante?

Figura 13. Gráfico de atributos del restaurante

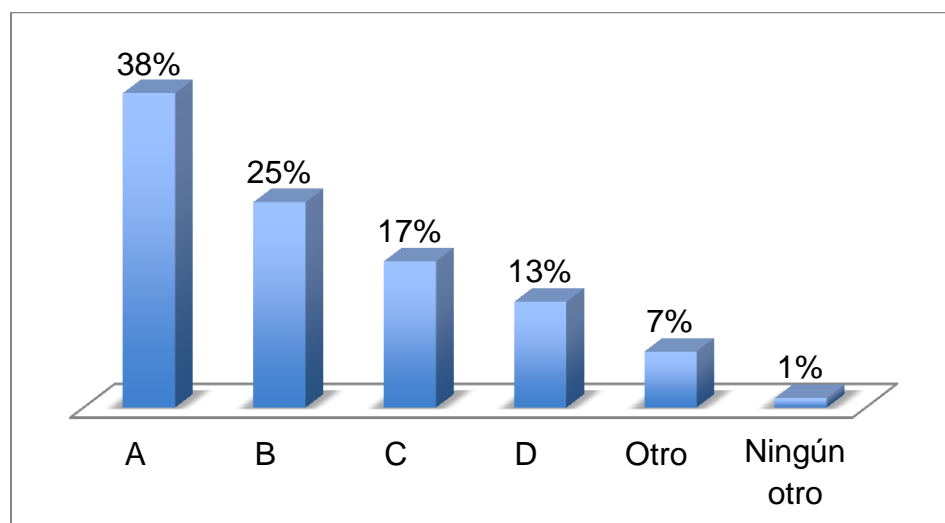


Esta pregunta vuelve a coincidir con la pregunta no. 3 donde los clientes gustan de la comida china por su sabor. La mayor parte de los clientes dice preferir este restaurante por su sabor diferenciado en un 40%. Otro punto muy sólido para la empresa es la percepción de abundancia del consumidor en un 22%.

Pregunta # 5

¿En qué otro restaurante chino aparte de éste, le gusta comer a usted?

Figura 14. Gráfico de competencias del restaurante

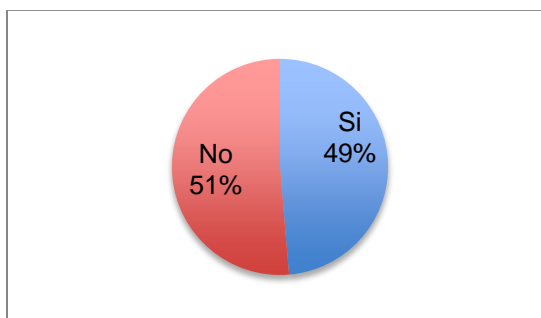


En esta pregunta por seguridad de la empresa no se revelaron quienes son la competencia. Se observa que la mayor competencia que tiene la empresa son los restaurantes A y B. En el rango de otros se mencionaron otros restaurantes de comida china, los cuales se repetían muy poco o nunca.

Pregunta # 6

¿Tiene conocimiento de la variedad de platillos que el restaurante ofrece (platillos especializados)?

Figura 15. Gráfico de nivel de conocimiento de variedad de platillos

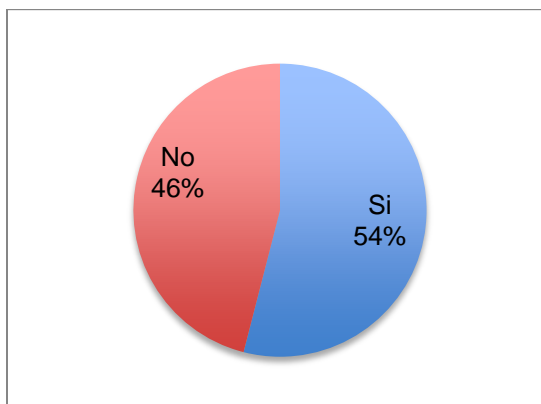


El restaurante ofrece 100 productos sin embargo no todos los platillos se venden en la misma afluencia. El 49% dijo conocer los diversos platillos que la empresa ofrece pero en realidad ambas respuestas representan aproximadamente el mismo porcentaje de incidencia en un 50%. Por lo que se observa que existe gran oportunidad de dar a conocer los platillos más especializados que se tienen en el menú complementándolos con los platillos más comunes y tropicalizados, Arroz Frito, Chao Mein, Wan Tan.

Pregunta # 7

Si su respuesta fue Sí, ¿ha probado alguno de estos platillos?

Figura 16. Gráfico de penetración sobre conocimiento de variedad de platillos

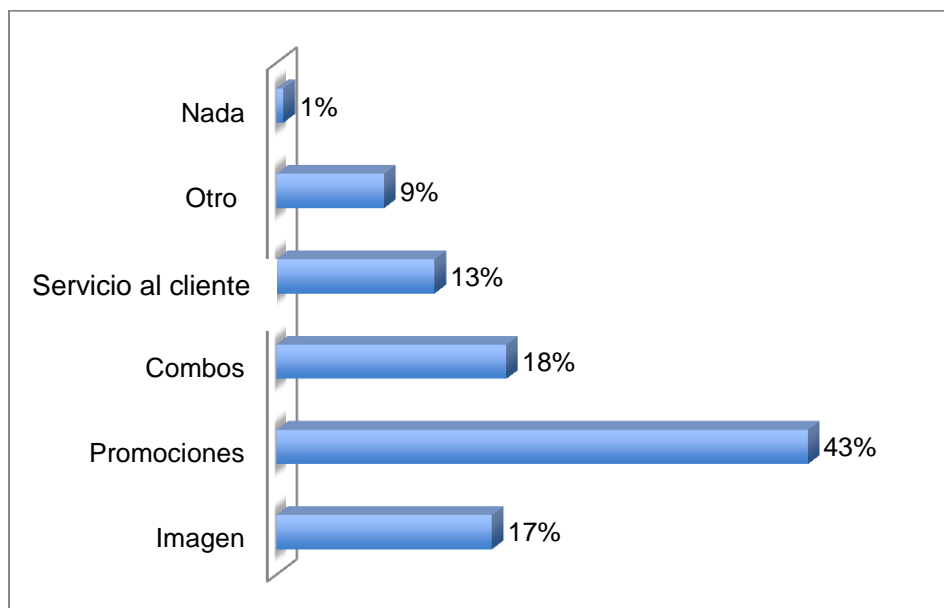


Esta pregunta pretende saber si del 49% que decía conocer la variedad de platillos que el restaurante ofrece, había probado algún otro platillo del cual normalmente consume, que en la mayoría de los casos son los platillos “masivos”, como Arroz Frito, Chao Mein y Wan Tan. Se observa que a pesar que conocen la variedad de platillos no han probado ninguno de estos. Lo cual las razones podrían ser varias, como el ser inseguro, no querer desligarse de lo que normalmente le gusta, no ser personas abiertas a cambios o probar distintas cosas, etc. Con esta pregunta se puede buscar dar pruebas y penetrar dentro de los consumidores que actualmente no han probado la variedad de los platos del restaurante.

Pregunta # 8

¿Qué le gustaría que se mejorara en el restaurante?

Figura 17. Gráfico de posibles aspectos a mejorar dentro de la empresa



Con esta pregunta se busca satisfacer la necesidad de los clientes actuales y saber en qué podemos mejorar para retener a nuestros clientes actuales y posiblemente atraer a unos nuevos con la palabra de boca en boca de los consumidores actuales. La publicidad de boca en boca es una de las

formas más eficientes de comunicar todos los atributos positivos que el consumidor actual posee para transferirlos a la mayoría de sus contactos. El 43% de los clientes quieren que implementemos promociones. Al día de hoy el restaurante tiene una misma promoción que ha perdurado por más de 3 años, sin embargo muy poca gente la conoce y la mayoría que la solicita son clientes ya establecidos. El restaurante además tiene combos que no han cambiado también por más de 3 años. Posiblemente los clientes piden mejorar los combos ya sea porque piensan que no poseemos combos o porque quieren distintos combos mes a mes.

Canales de distribución

El principal canal de distribución para la empresa es el servicio a domicilio con un porcentaje en peso de ventas del 52%. Este es seguido por el servicio de restaurante con un 28% y para llevar con 20%.

3. Análisis de amenazas y oportunidades. De la recolección de datos y análisis del mismo se pudo observar las siguientes oportunidades y amenazas para los productos actuales:

Oportunidades:

- Los clientes, acorde a categoría gustan mucho del arroz, chao mein, wan tan y tacos, y sopa mein. Estas categorías representan el 80% de los gustos en los clientes conforme a categoría.
 - Arroz con 31.9%
 - Chao Mein con 22.4%
 - Wan tan y tacos 18.4%
 - Sopa Mein 7.7%

Esta es una oportunidad para la empresa a vender a mayor volumen y dar promociones que involucren estas categorías así como productos que no

se consumen con mucha frecuencia o que no son muy conocidos para tener más penetración.

- En su mayoría la mezcla de carnes (mixto) es el mayor gusto de los clientes. Sin embargo existe potencial en incrementar las ventas de los platillos de lomite. Éste es uno de los mayores atributos del restaurante ya que es el tipo de carne más vendido en las categorías comunes y además existe una gran variedad de platillos especiales que se especializan en el lomite. Promocionar más la venta del lomite a través de ofertas y promociones.
- Según el cuestionario manejado, el 43% de los clientes actuales pide que el restaurante mejore sus promociones. Crear un plan que contenga dos principales promociones incrementaría en gran porcentaje las ventas, ya que es puntualmente lo que la mayoría de clientes aclama

Amenazas:

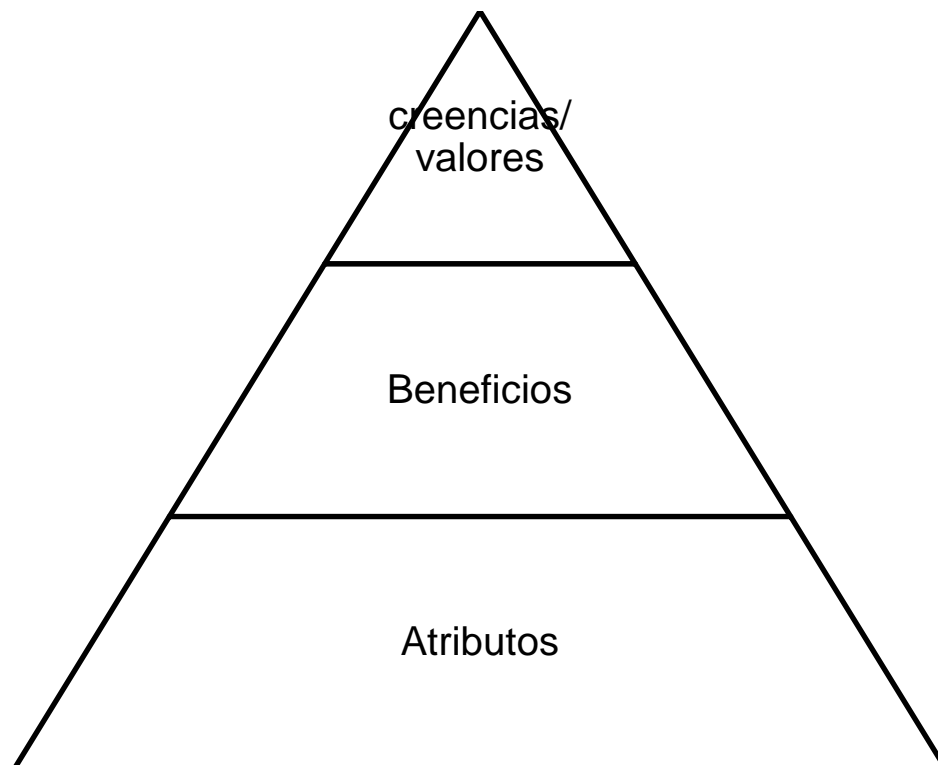
- El platillo más vendido con un 17% es el arroz frito mixto, seguido por el chao mein mixto con un 12% y el wan tan de lomite con 6%. Estos platillos son muy genéricos y cualquier restaurante de comida china los vende y en algunas ocasiones los podrían imitar. En estos productos es donde se tiene que utilizar materia prima de superior calidad y mantener el sabor y calidad que gusta a los clientes según las encuestas.
- La sopa mein en años anteriores ocupaba mayor porcentaje en ventas sin embargo sus ventas han ido disminuyendo ya que éste es el platillo que abunda en menor porcentaje conforme a los demás platillos genéricos.

4. Objetivos

- Este plan de mercadeo busca incrementar las ventas en un mínimo del 10%
- Desarrollar el área de mercadeo de la empresa a través del análisis constante de información para la elaboración de planes de mercadeo y planeaciones estratégicas.
- Determinar oportunidades de negocio y mercados de interés

5. Estrategia de mercadeo. Para evaluar y seleccionar la estrategia de mercado se inicio construyendo la pirámide de “brand equity” para la empresa. Para crear la pirámide se tuvieron que construir conceptos nuevos para llegar a nuestros objetivos.

Figura 18. Modelo de posicionamiento para la marca



a. Creencias y valores. Es la conexión emocional con el consumidor. La experiencia que tendrá el consumidor cuando deguste de la comida del Restaurante.

- Propuesta de valor: Ir a China no es necesario si tengo la comida “ABC” con un inigualable sabor que me abunda.
 - Se quiere lograr un valor agregado por medio de la experiencia que se logre al momento que el cliente deguste la comida, hasta el ambiente que proporcione el restaurante.

(Según el cuestionario, los clientes gustan del Restaurante por su sabor diferenciado y porque abunda).

b. Beneficios

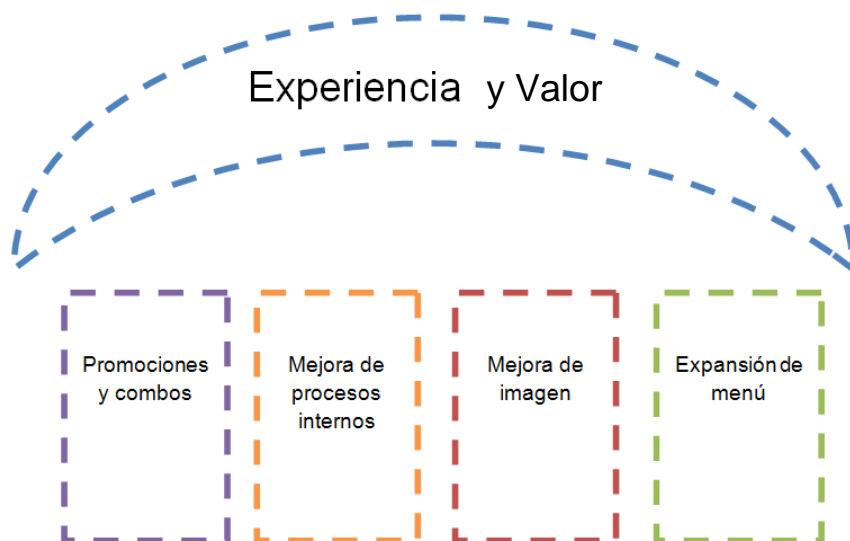
- Abundancia
- Precios accesibles
- Variedad de canales de distribución
- Variedad de platillos

c. Atributos

- Satisfacer la necesidad alimenticia del mercado, a través de un gran sabor, a precios accesibles y para toda los integrantes de la familia

Con base en esto se creó una sola estrategia la cual es brindar experiencia de compra a los clientes y brindar un valor agregado. Para tener una mejor planeación y comprensión, se realizó una sobrilla de la cual sus pilares son la base para establecer un mejor equity basado en la experiencia y valor. Además se evaluaron oportunidades de servicio con la matriz de Kotler, matriz de oportunidad de Servicio/Mercado.

Figura 19. Estrategia de plan de mercadeo



Esta sombrilla ejemplifica que lo que se quiere llegar a construir sobre el equity (Experiencia y valor), a través de sus pilares. Como podrán observar en la pirámide, en el nivel medio de atributos, la competencia fácilmente puede imitarlos, sin embargo construyendo sobre el equity o propuesta de valor que la empresa ofrece a los consumidores, es más difícil romper la barrera.

Según Kotler, Es favorable evaluar las oportunidades a través de la matriz de servicio/ mercado para evaluar las planes a ejecutar para penetración y por supuesto incrementos en ventas.

Matriz de oportunidad de Servicio/Mercado:

Tabla 19. Matriz de oportunidad servicio/mercado

	Segmento actual	Segmento modificado	Segmento nuevo
Producto actual	X		
Producto modificado		X	
Producto nuevo			

Se planea abarcar las siguientes categorías para cumplir el objetivo del plan de mercadeo. Si se retiene al mercado actual tenemos el 100% de nuestras ventas. Para cumplir el 10% adicional como mínimo, se propone tener un producto modificado para un segmento modificado: menú de niños, posteriormente explicados en los siguientes programas de acción. El 10% incremental a las ventas también estará influenciado por las promociones, combos, publicidad, mejora de servicio al cliente e imagen.

Según el cuestionario aplicado a los clientes actuales del restaurante, crear promociones, mejorar la imagen y crear combos es lo que el restaurante debería mejorar. El saber lo que nuestros clientes quieren es una gran ventaja a proceder con el plan de mercadeo para mayor penetración y posiblemente adquirir nuevos clientes a través de la publicidad de boca en boca.

d. Mercado meta. El mercado meta del restaurante mencionado anteriormente son empresarios, personas empleadas y familias. Continuar con la mejora y satisfacción de estos segmentos nos acerca más al objetivo del aumento de ventas en un 10% o más. Con base en este mercado meta se ha realizado un plan de mercadeo que contemple la experiencia y valor a todos estos segmentos.

e. Promociones. En la actualidad la empresa no maneja promociones. El tener promociones promueve al mercado a consumir frecuentemente ya que se perciben mayores beneficios. Por lo que este plan de mercadeo pretende implementar promociones para incrementar ventas, frecuencia de consumo, penetración y a la vez tener publicidad de boca en boca y en medios publicitarios.

La ventaja de las promociones de venta es que van dirigidas a todo tipo de segmento. Pero el segmento de personas empleadas siempre son los más interesados, ya que estas personas tienen dinero, pero siempre buscan ahorrar o ganar de cierta manera en la compra de productos ya que en esta etapa están atravesando una etapa de estabilidad económica donde la persona es independiente y es responsable de pagar sus comidas, su alquiler de casa, carro etc.

f. Combos. Al encontrarnos en un mercado muy competitivo, el guatemalteco se ve ante la necesidad de economizar. De ello surgen los combos, donde se percibe mayor beneficio a cambio del desembolso otorgado. Estos combos irán orientados a personas empleadas. La mayoría de estas personas están siempre en apuros, con constante trabajo y muchas veces no tienen tiempo de prepararse el almuerzo. Nos aprovechamos de esta situación donde surge la estrategia de crear combos ejecutivos para entrega a domicilio a ejecutivos y personas empleadas. Se repartirán volantes de los distintos combos

en sectores empresariales para generar publicidad y mayor penetración. Además se aprovecha la situación que el 52% de las ventas son otorgadas por el servicio a domicilio, aumentando el aporte que este canal ofrece a la empresa.

g. Imagen. Mejorar la imagen y remodelar el restaurante atraerá a mucho más gente ya que tendrá un estilo más acogedor y único. Un factor muy importante es el ambiente que brinda el restaurante ya que este es el que en varias ocasiones retiene al cliente por mayor tiempo causando así mayor desembolso por cliente. El mejorar la imagen atraería al segmento de empresarios y familias porque posiblemente los empresarios quieran hacer reuniones o almuerzos empresariales en el restaurante y las familias disfrutarían mucho el ambiente agradable con su familia.

h. Expansión de menú. La mayoría de restaurantes tiene menús especiales para niños. El crear un menú para niños atraería a más familias debido a que los menús serían aclamados por los mismos niños ya que en la compra de un menú infantil se tendría un promocional que guste mucho al niño, siendo así un beneficio gana-gana tanto para los padres como para los niños, ya que el padre busca siempre satisfacer las necesidades del hijo cumpliendo sus gustos de comer con un valor agregado como lo es una cajita feliz por el juguete promocional que contiene.

i. Proceso interno de ventas. Por último, mejorar el proceso interno de ventas agrega valor a la empresa ya que se formaría mejores relaciones con los clientes con la implementación de bases de datos, reducción en tiempo muerto para la empresa, recolección de datos y análisis de datos. Con la base de datos se pueden clasificar usuarios antiguos, usuarios de primera vez y usuarios habituales de un producto. Es fundamental detectar los usuarios frecuentes para atraerlos y retenerlos. Es por ello que una base de datos es de suma importancia para dar seguimiento a la calidad y retención de clientes.

j. Posicionamiento. El posicionamiento es el “Top of mind”, es decir, el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores en relación con los de la competencia. Al día de hoy el restaurante no posee ningún tipo de publicidad, el plan de mercadeo propuesto espera generar más publicidad para generar más conocimiento de marca y así posteriormente poder competir como top of mind de la categoría de restaurantes de comida china en el mercado guatemalteco.

k. Mezcla de mercadeo

1) Producto

- Continuar con la venta de variedad de productos, conservando la calidad de los ingredientes para mantener el sabor y calidad de los platillos brindados. Según algunos insights, el tamaño y calidad del camarón brindado es un punto de diferenciación para el restaurante de otros establecimientos de comida china.
- El menú tiene 100 platillos, de los cuales acorde al análisis establecido se decide eliminar la categoría de palomitas, su venta es casi nula y se incurren en costos de almacenamiento del ave.
- El envase de comida actualmente no posee logo o imagen. Es de suma importancia implementarlo para que exista reconocimiento de marca y que a la vez sirve como un medio de publicidad.

2) Precio

- El precio al día de hoy se encuentra en su mayoría por debajo de los precios de la competencia. Continuar con precios más bajos que la competencia genera más volumen. Por lo que la estrategia es siempre estar por lo menos 5% por debajo de la competencia.

3) Plaza

- Continuar con los tres canales de distribución que se poseen, servicio a domicilio, para llevar y servicio de restaurante.
- Ampliar la cobertura de zonas de servicio a domicilio, ya que representa el mayor porcentaje de ventas.

4) Promoción

- Éste es el punto crítico para el desarrollo del restaurante ya que sus bases están bien cimentadas, es decir ya poseen productos establecidos y según el cuestionario manejado los clientes actuales quieren más promociones.
- Se enfocará en hacer más publicidad y tener más promociones de ventas.

I. Estrategia de penetración

Una forma de lograr un mayor conocimiento de marca, mayores ventas y aumento de clientes es a través de las pruebas. El plan de mercadeo busca dar mayor conocimiento de la variedad de platillos que el restaurante ofrece por medio de muestras que serán otorgadas a los clientes. Así estos aumentan su desembolso promedio para comprar los platillos adicionales que probó. Estas pruebas buscan a sí mismo incrementar la frecuencia de compra, ya que el consumidor tendrá más variedad de opciones a la hora de pensar en lugar para ir a comer.

La comunicación para lograr conocimiento de platillos será a través de banners dentro del restaurante, volantes y en la página de facebook, anunciando el platillo de la semana o del día. Además de estos medios, la publicidad de boca en boca es una de las más fuertes ya que los consumidores que tienen mayor vínculo con sus conocidos recomendarán el restaurante.

6. Programas de acción. A continuación los programas de acción, los cuales se tomaron a partir de la las estrategia de mercadeo planteadas anteriormente.

El plan de mercadeo propuesto tiene una duración de tres años para comenzar a desarrollar el mercadeo del restaurante y crear mejores relaciones con clientes actuales y atracción de nuevos clientes para aumentar las ventas del restaurante.

Promociones

Tabla 20. Plan de acción de promociones

	Promoción de venta	Publicidad
Objetivo	Aumentar las ventas para tener mayor flujo de caja para proceder siguientes innovaciones y plan de mercadeo.	Aumentar el reconocimiento de marca y crear demanda para clientes actuales y nuevos.
¿Qué se hará?	<p>Promociones</p> <p>Dos tipos de promociones que correrán a lo largo del plan de mercadeo</p> <p>1) “Por el consumo de Q120 se lleva un platillo a mitad de precio (wan tan, tacos, sopa de elote)”</p> <p>2) “Por la compra de 1 arroz frito o chao mein, te regalamos un platillo especial del día para que pruebes nuestra variedad”</p> <p>Se generara comunicación de promoción a través de volantes, la página en facebook, radio o periódico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Crear fan page en Facebook · Implementar publicidad en periódicos · Publicidad en radio

Continuación tabla 20		
	Promoción de venta	Publicidad
¿Qué se hará?	<p>Socio estratégico</p> <p>Alianza con socio estratégico como Citi, <i>Prensa Libre</i> o Bi club con distintas promociones a lo largo del año , aumentando así la publicidad en medios así como las ventas.</p> <p>Combos</p> <p>Se contempla crear un combos o promociones especiales para los meses con ocasiones especiales como</p> <ul style="list-style-type: none"> · Febrero(Día del cariño) · Abril (Día de la secretaria) · Mayo(Día de la madre) · Junio(Día del padre) · Diciembre(paquetes o descuentos para convivios) <p>Combos ejecutivos</p> <p>Crear combos ejecutivos de entrega de servicio a domicilio por un precio de Q35 el cual contendrá una comida fuerte, un complemento y su bebida.</p>	
¿Cuándo se hará?	<p>A ejecutarse en primer mes, enero del plan de mercadeo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las promociones de venta correrán a lo largo de tres años consecutivos. 	<p>La fan page se inaugurará en el primer mes de implementación del plan de mercadeo al igual que la publicidad de periódicos o radios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La publicidad será consecutiva a lo largo de todo el plan de mercadeo y correrá por tres años.

Continuación tabla 20		
	Promoción de venta	Publicidad
¿Quién lo hará?	Encargado de mercadeo.	Un diseñador independiente que maneje todos los artes del restaurante a implementar en medios de comunicación.
Costos	Se estima un presupuesto total de Q15,500 mensuales, o Q186,000 anuales.	

Mejora de imagen

Tabla 21. Plan de acción de la mejora de imagen

Objetivo	Aumentar el reconocimiento de marca.
¿Qué se hará?	<ul style="list-style-type: none"> • Un rediseño o mejora del logo actual • Remodelación de las instalaciones <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pintar el Restaurante ✓ Remodelar fachada ✓ Implementación de adornos chinos ✓ Remodelación de interior
¿Cuándo se hará?	Se hará en los primeros meses del año 1, a partir del cual ya se contará con más presupuesto debido a ventas incrementales por promociones y expansión de productos e inversión inicial.
¿Quién lo hará?	El logo será diseñado por un independiente experto en diseño gráfico La remodelación estará a cargo del administrador con la contratación de un diseñador de interiores independiente.
Costos	Se tomará en cuenta varias cotizaciones, evaluando costos, tiempos de entrega y calidad. Se estima un presupuesto de Q152,000.

Mejora de proceso interno

Tabla 22. Plan de acción para la mejora del proceso interno

Objetivo	Tener una base de datos que ayude a construir sobre las relaciones con los clientes y optimización de proceso de ventas.
¿Qué se hará?	<ul style="list-style-type: none"> Migrar a un sistema computo que genere gráficos y resúmenes para mejor planeación
¿Cuándo se hará?	En enero del primer año de la implementación del plan de mercadeo.
¿Quién lo hará?	Estará a cargo el administrador de empresas en plantear las necesidades del restaurante a un distribuidor del programa para restaurantes y hoteles. La misma empresa distribuidora da cursos de capacitación y así mismo mantenimiento del equipo.
Costos	Se estima un presupuesto de Q47,360

Expansión de menú

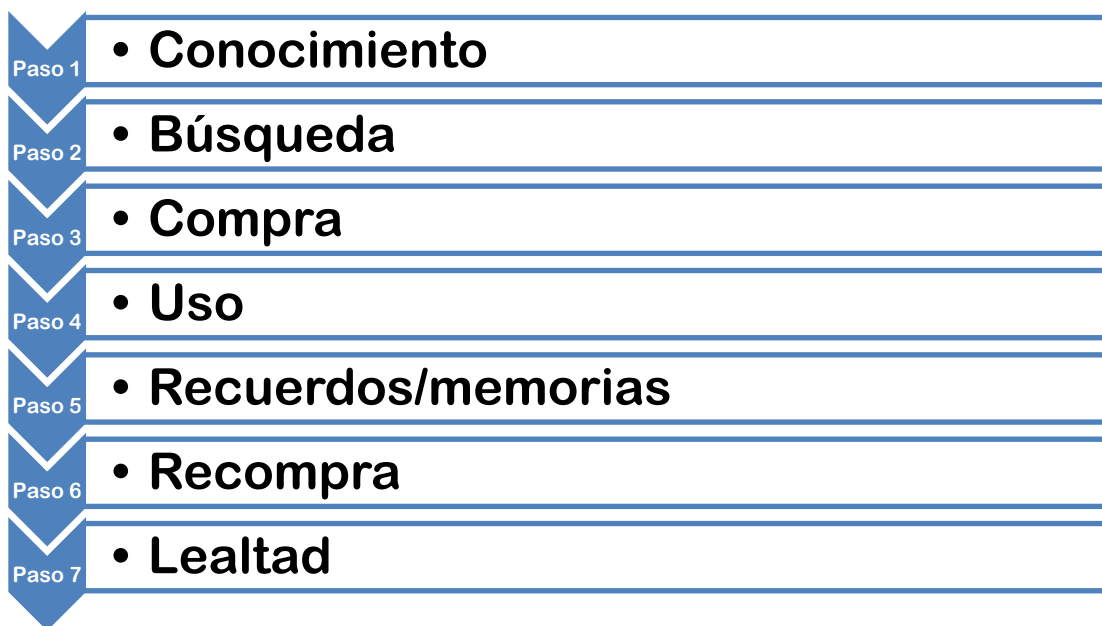
Tabla 23. Presupuesto de expansión de menú

	Segmento de niños
Objetivo	Abarcar el segmento de niños.
¿Qué se hará?	Se creará un menú de niños el cual tendrá distinto empaque y menor cantidad. Así como un juguete por la compra de un menú de niños.
¿Cuándo se hará?	A implementarse en el primer año del plan de mercadeo.

Continuación tabla 23	
Segmento de niños	
¿Quién lo hará?	Estará a cargo el administrador de empresas en plantear las necesidades del restaurante a un distribuidor del programa para restaurantes y hoteles. La misma empresa distribuidora da cursos de capacitación y así mismo mantenimiento del equipo.
Costos	Se estima un presupuesto de Q1,350 mensual, o Q11,250

a) 7 Puntos clave del camino hacia la compra

Figura 20. Los 7 puntos clave para el camino hacia la compra



Oliva, O. 2011

El paso 1 contempla el conocimiento de la marca. El plan de mercadeo propuesto planea generar más publicidad por medio de redes sociales, periódicos, y radio para así comunicar la presencia del restaurante y los servicios y productos que se ofrecen.

El paso 2 contempla la búsqueda. Después de haber visto, o escuchado la publicidad, se espera que el consumidor sea atraído y busque más información del restaurante por los medios de publicidad por donde se enteró, en

la guía telefónica o facebook. Durante el plan de mercadeo, una vez creada la publicidad para comunicar marca, promociones y combos se contempla que el consumidor busque información en facebook y el periódico.

El paso 3 consiste en la compra del servicio o producto. En esta etapa es donde se genera prueba y promoción. La prueba es la forma de dar a conocer los productos y generas más penetración. La promoción ofrece al consumidor distintos beneficios por la compra de producto, con el fin de obtener su satisfacción y así crear más frecuencia de compra. El plan de mercadeo establecido pretende obtener mayor penetración y nuevos clientes por medio de la promoción que regala un platillo del día por la compra de un arroz, chao mein o wan tan para dar a conocerlos. Se aumentará la frecuencia de compra con las demás promociones y combos.

El paso 4 es el uso que se le da al producto o servicio. Este mismo producto puede satisfacer o no las necesidades y deseos del consumidor. Por lo que este paso es crítico porque donde el consumidor come y luego decide si gusto o no y si era lo que esperaba. El plan de mercadeo busca mejorar su servicios de restaurante por medio de la implementación de un sistema computo que maneje una base de datos para analizar oportunidades, fortalezas, y amenazas, mejoras de tiempo, categorizar a clientes frecuentes, ofrecer un servicio más personalizado y además mejorar la imagen para crear un ambiente más agradable al consumidor y generar experiencia, por medio de una decoración única y acogedora.

El paso 5 son los recuerdos y memorias que quedan a los consumidores después de probar el producto. Se espera que el consumidor haya quedado satisfecho y tenga buenos recuerdos. Además este paso tiene que ir atado a la publicidad para que el consumidor recuerde y que tenga una percepción positiva para tener los deseos de volver. Este paso busca que el consumidor recuerde todos los beneficios que esta marca ofrece.

El paso 6 contempla la recompra, luego que el consumidor recuerde y haya quedado satisfecho tras el uso y experiencia de producto se espera que vuelva. Esta vez el consumidor ya habrá probado unos productos del restaurante, en este mismo paso se usa nuevamente de la prueba y promoción. Probando más platillos, formando gustos y posiblemente sugiriendo a conocidos el restaurante debido a que posiblemente su experiencia anterior fue muy buena y la próxima vez quiera ir con amigos, novia, familia etc.

El paso 7 es el que ata todos los pasos ya que los pasos anteriores tienen que haber formado experiencia y valor agregado a cada consumo y recuerdo que el cliente haya tenido. Creando así lealtad a la marca y por ende retención de cliente debido al trato especializado otorgado, productos variados con sabor singular, y finalmente promociones y combos muy atractivos.

Es así como el plan de mercadeo creado para el restaurante contempla los siete pasos de compra para crear lealtad, retener a los clientes y dar mayor satisfacción por medio de la experiencia y valor agregado que la compañía ofrece a través de sus productos y servicios diferenciados.

Tabla 24. Calendarización del plan de acción

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Promociones	Publicidad	Fan page de Facebook												
		Periódico o radio												
	Promoción de venta	Promoción # 1 "Por el consumo de Q100 se lleva un platillo a mitad de precio (wan tan, tacos, sopa de elote)"												
		Promoción # 2 "Por la compra de 1 arroz frito o chao mein, regalamos un platillo especial del día para que pruebes nuestra variedad"												
		Combo día del cariño				Combos día de la madre		Combos día del padre						Combos de navidad
		Combos ejecutivos de entrega a domicilio												
		Promociones Prensa Libre												
								Promociones Bi Club						
Promociones CITI														
Mejora de imagen	Logo	Crear Logo												
	Remodelación	Remodelar fachada		Remodelar interior			Pintar interior			Adornos chinos				
Proceso de Ventas	Sistema cómputo	Instalación sistema cómputo												
Expansión de menú	Expansión del menú	Implementación menú infantil												

Calendarización del plan de acción

Presupuestos

Tabla 25. Presupuesto detallado para implementación de promociones

Presupuesto promociones			
Cantidad Anual	Descripción	Costo por mes	Total anual
12	Gastos de promociones y combos	Q 5,000.00	Q 60,000.00
12	Material comunicativo (volantes, banners)	Q 400.00	Q 4,800.00
12	2 motoristas extras entre semana para repartición de combos ejecutivos (Q50 el medio día)	Q 2,000.00	Q 24,000.00
12	Contratación de una persona para el área de mercadeo y diseño	Q 2,500.00	Q 30,000.00
1	Fan page de facebook	Q -	Q -
12	Alianzas estratégicas (<i>Prensa Libre, Tarjeta BI club, CITI</i>)	Q 5,600.00	Q 67,200.00
			Q 186,000.00
		US\$	\$ 23,250.00

Tabla 26. Presupuesto detallado para la mejora del proceso interno

Presupuesto mejora de proceso Interno			
Cantidad	Descripción	Costo unitario	Total
3	Computadoras	\$ 1,280.00	\$ 3,840.00
3	Dispositivos portátiles	\$ 350.00	\$ 1,050.00
1	impresora	\$ 200.00	\$ 200.00
1	Capacitación a personal actual y nuevo	\$ 350.00	\$ 350.00
12	Mantenimiento licencia(mensual)	\$ 40.00	\$ 480.00
			\$ 5,920.00
	Gran total		Q 47,360.00

Tabla 27. Presupuesto detallado para la mejora de imagen

Presupuesto mejora de imagen			
Cantidad	Descripción	Costo unitario	Total anual
1	Rediseño de logo actual	Q 2,000.00	Q 2,000.00
1	Remodelación de instalaciones	Q 150,000.00	Q 150,000.00
Gran Total			<u>Q 152,000.00</u>

Tabla 28. Presupuesto detallado para la expansión del menú de niño

Presupuesto expansión de menú (menú de niños)			
Cantidad Anual	Descripción	Costo mensual	Total anual
3600	Envases especiales con costo de Q1.50 (300 por mes)	Q 450	Q 5,400.00
3600	inserto o promocional (juguete atractivo Q3)	Q 900	Q 10,800.00
Gran Total			<u>Q 11,250.00</u>

Controles

Los controles establecidos para ver el desarrollo del plan de mercadeo serán a trimestre, por lo que consistiría de cuatro revisiones anuales para ver el progreso del plan de mercadeo y actuar si alguno de los planes no se está ejecutando de la manera que se esperaba. Además ver el incremento por venta contra el mes anterior. Al final del año evaluar qué estrategias fueron las que mayores ventas trajeron a la empresa y evaluar conforme al ROI. Realizar nuevamente una encuesta anuales o semestrales para observar percepción del restaurante y tomar en cuenta que gustó a los clientes para seguir con el mismo tipo de promociones y combos.

VIII. EVALUACIÓN DE PROPUESTA

A. Mercado potencial

El plan de mercadeo propuesto contempla el giro en mercadeo de la compañía. Actualmente la empresa goza de utilidades mensuales sin explotar el mercadeo a su máximo. Probablemente tenga publicidad de boca en boca, pero hoy en día existen un sin fin de estrategias para incrementar las ventas, presencia en el mercado, el top of mind etc. Este plan de mercadeo propuesto seguramente incrementará las ventas en más del 10% ya que hoy en día que no se explota al máximo el mercadeo dentro de la empresa, ahora que se comiencen a ejecutar planes habrá un alto crecimiento. Además los estudios manejados demuestran que el restaurante tiene grandes atributos que los clientes actuales perciben, expandir el mercado a gente que aún no conoce el restaurante, la publicidad de boca en boca, las pruebas etc. harán crecer las ventas.

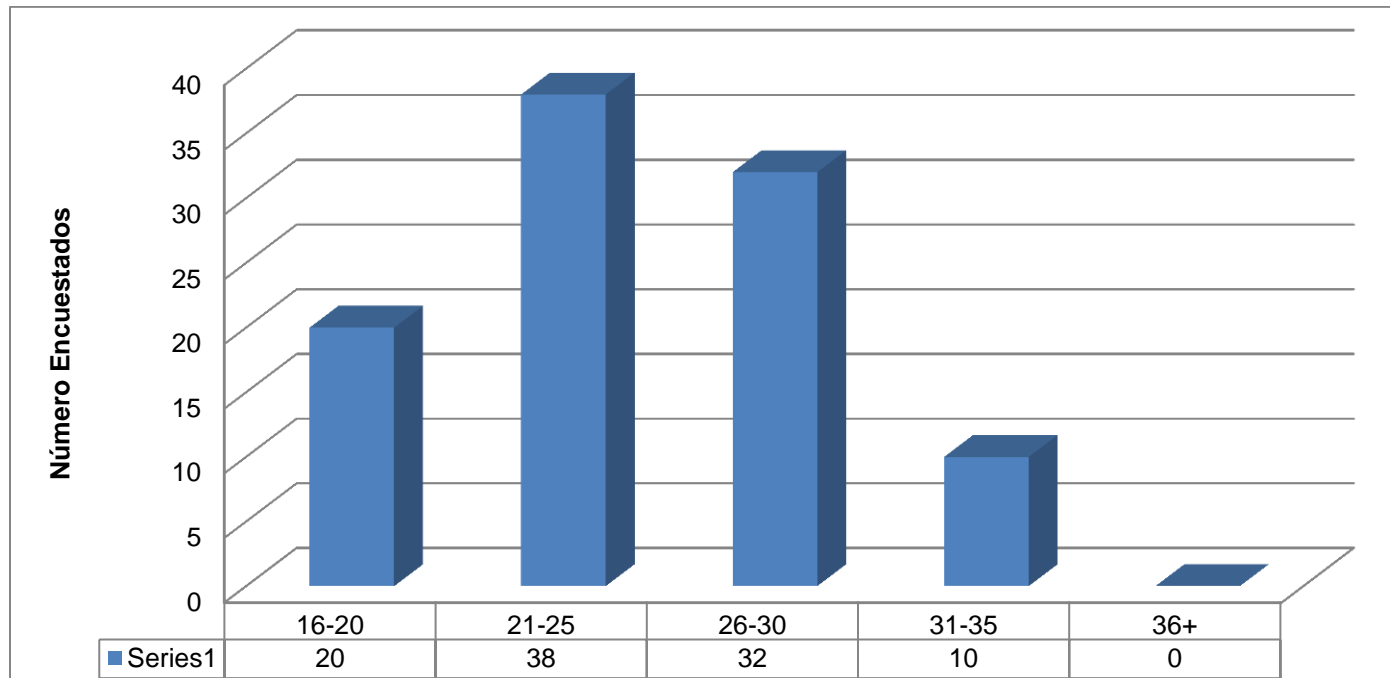
Se realizó una encuesta a una muestra de 50 personas que se mantienen en el perímetro del restaurante por su trabajo o vivienda, para estimar el posible alcance que podría tener el plan de mercadeo. A continuación se presentan los datos.

Tabla 29. Ficha técnica encuesta 2

Objetivo	Realizar un estimado del área de oportunidad que presenta el negocio con clientela nueva.
Población objetivo	Personas que radican o viven cerca del establecimiento.
Tipo de muestreo	Muestreo por cuotas.
Tamaño de muestra	50
Margen de error	12%
Periodo de recolección de datos	Septiembre 2011.
Forma de recolección de datos	Se realizaron una encuesta de 5 preguntas en establecimientos dentro del perímetro del restaurante.

Pregunta # 1

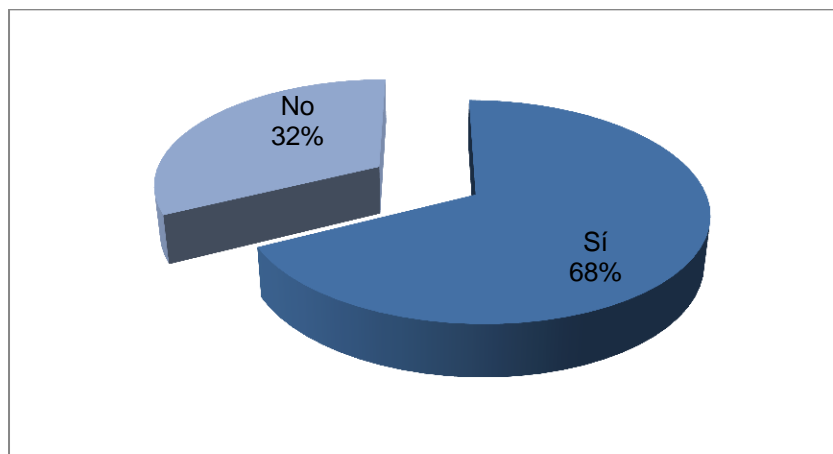
¿Qué edad tiene?

Figura 21. Gráfico de rango de edades

La mayoría de los encuestados se encuentra dentro del rango de 21-30 años. La mayoría de estas personas son empleadas o empresarios con mayor poder adquisitivo

Pregunta # 2

¿Ha escuchado del restaurante de comida china ABC?

Figura 22. Gráfico de penetración del Restaurante

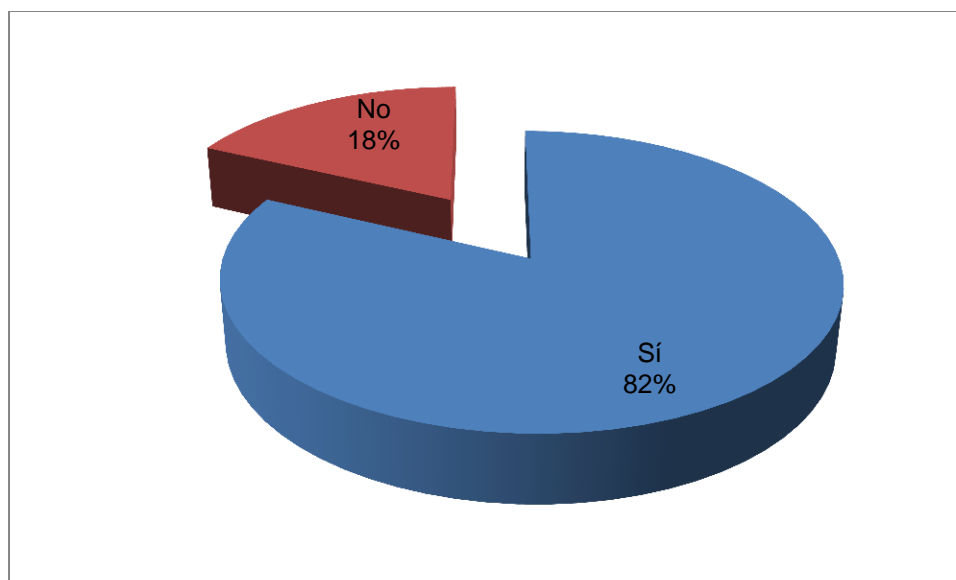
El 68% de los encuestados ya había escuchado del restaurante de comida china ABC. 32% de los encuestados no conoce al restaurante, posiblemente lo haya visto, pero no sabe su nombre. Por lo que esta pregunta presenta una gran oportunidad a la empresa para darse a conocer entre más segmentos y formar relaciones redituables con clientes.

Esto quiere decir que de las 50 personas, 34 personas dijeron si haber escuchado del restaurante, mientras 16 personas no han escuchado del restaurante.

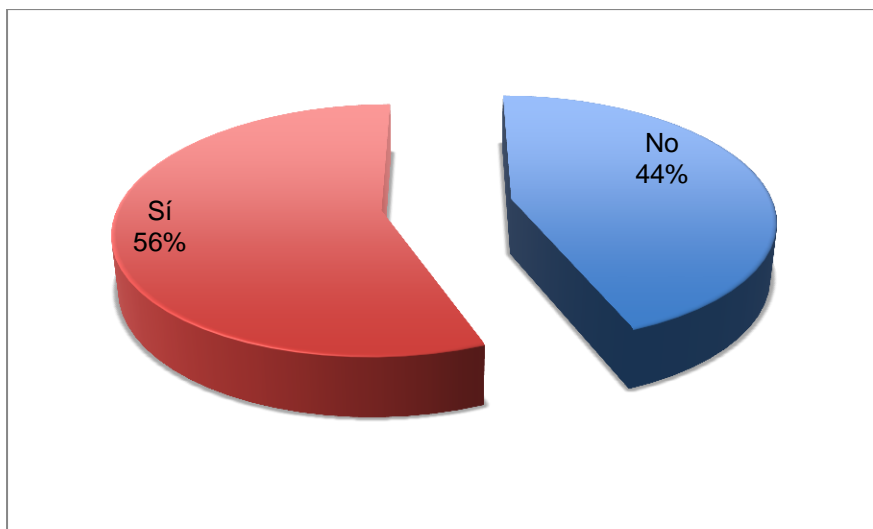
Pregunta # 3

Si su respuesta fue afirmativa, ¿lo ha probado?

Figura 23. Gráfico de degustación del producto



Del 68% de personas que ha escuchado del restaurante, el 18% no lo ha probado. Aquí se presenta un mercado a potencial. Que se puede formar por medio de las promociones, publicidad y servicio personalizado. De las 34 personas que confirmaron haber escuchado del restaurante 6 personas dijeron no haberlo probado, 18%.

Pregunta # 4**Si su respuesta fue negativa, ¿le interesaría probarlo?****Figura 24. Gráfico de interés de degustación por clientes potenciales**

Del 32% de personas que no ha escuchado del restaurante, el 56% le interesaría probarlo, esta otra pregunta también representa un mercado potencial.

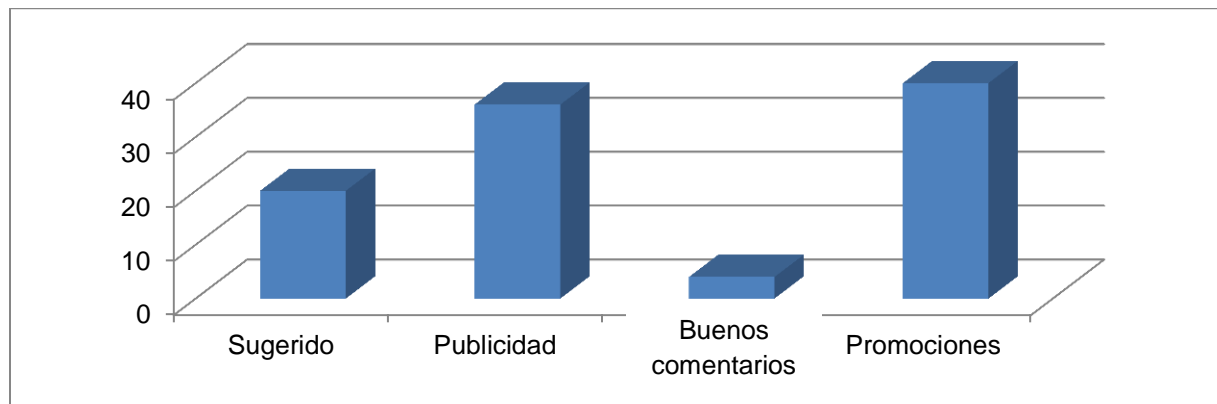
De las 16 personas que no han escuchado del restaurante 9 personas dijeron estar interesadas en probarlo. El siguiente paso para llamar la atención de estas personas es por medio de publicidad y combos.

El mercado potencial del restaurante representa un total de 15 personas. Obtenidas del mercado potencial de la pregunta no. 3 con 6 personas que han escuchado del restaurante pero aun no lo han probado y de la pregunta no. 4 con 9 personas que no han escuchado del restaurante pero si les interesaría probarlo, formando así un total de 15 personas. Por lo que el mercado potencial del restaurante es de 30% (15/50).

Pregunta # 5

¿La razón por la cual usted va o pide servicios a un restaurante por primera vez es porque...?

Figura 25. Gráfico de razón de ir a un restaurante por primera vez



Esta pregunta guía al plan de mercadeo a utilizar publicidad y promociones para captar nuevos clientes, los cuales se esperan retener y formar relaciones redituables con los clientes.

De este estudio se puede notar que existe un potencial mercado del 30% de gente que ha escuchado del restaurante pero no lo ha probado y gente que no ha escuchado del restaurante pero le interesaría probarlo. Por lo que captar nuevos clientes y retenerlos por medio del plan de mercadeo establecido es factible ya que el objetivo del mismo es incrementar en un 10% las ventas lo cual existe una gran probabilidad que sea mayor debido a varios factores como:

- El desarrollo de estrategias de mercadeo, las cuales incluyen
 - Publicidad
 - Promociones
 - Análisis de datos internos
 - Base de datos
 - Imagen
- Captación de nuevos clientes
- Desarrollo del canal de servicio a Domicilio

A. Flujos de caja

Para evaluar el proyecto propuesto se tomaron dos escenarios de flujos de efectivo. El primer escenario representa el flujo de efectivo neto sin la implementación del proyecto propuesto. El segundo escenario representa el flujo de efectivo neto con la implementación de la propuesta. Ambos flujos representados a continuación.

Tabla 30. Flujo de caja libre sin la implementación de proyecto propuesto
Cifras expresadas en Q (Quetzales)

Año	Mes	Ingreso por ventas	20%		6.50%		12%		1%		31%		Consolidado año
			Costo de materiales	Gastos admón.	Gastos operativos	Impuestos	ISO	ISR	FEN				
Año Histórico 2011 (10+2)	Enero	563,706.00	-112,741.20	-53,050.00	-36,640.89	-49,718.87					311,555.04		
	Febrero	552,123.00	-110,424.60	-53,050.00	-35,888.00	-48,697.25					304,063.16		
	Marzo	559,845.00	-111,969.00	-53,050.00	-36,389.93	-49,378.33					309,057.75		
	Abril	563,706.00	-112,741.20	-53,050.00	-36,640.89	-49,718.87	9,743.95	-332,465.82			-11,166.83		
	Mayo	629,343.00	-125,868.60	-53,050.00	-40,907.30	-55,508.05					354,009.05		
	Junio	608,107.50	-121,621.50	-53,050.00	-39,526.99	-53,635.08					340,273.93		
	Julio	569,497.50	-113,899.50	-53,050.00	-37,017.34	-50,229.68	10,058.38	-361,057.01			-35,697.65		
	Agosto	569,497.50	-113,899.50	-53,050.00	-37,017.34	-50,229.68					315,300.98		
	Septiembre	569,497.50	-113,899.50	-53,050.00	-37,017.34	-50,229.68					315,300.98		
	Octubre	575,289.00	-115,057.80	-53,050.00	-37,393.79	-50,740.49	9,453.03	-339,943.52			-11,443.56		
	Noviembre	623,551.50	-124,710.30	-53,050.00	-40,530.85	-54,997.24					350,263.11		
	Diciembre	627,412.50	-125,482.50	-53,050.00	-40,781.81	-55,337.78					352,760.41		
Año 1	Enero	574,980.12	-114,996.02	-53,050.00	-37,373.71	-50,713.25				-366,775.25	-47,928.11		
	Febrero	563,165.46	-112,633.09	-53,050.00	-36,605.75	-49,671.19					311,205.42		
	Marzo	571,041.90	-114,208.38	-53,050.00	-37,117.72	-50,365.90					316,299.90		
	Abril	574,980.12	-114,996.02	-53,050.00	-37,373.71	-50,713.25				-338,192.86	-19,345.72		
	Mayo	641,929.86	-128,385.97	-53,050.00	-41,725.44	-56,618.21					362,150.23		
	Junio	620,269.65	-124,053.93	-53,050.00	-40,317.53	-54,707.78					348,140.41		
	Julio	580,887.45	-116,177.49	-53,050.00	-37,757.68	-51,234.27				-367,212.91	-44,544.91		

*Datos estimados por confidencialidad

Continuación Tabla 30

Año	Mes	Ingreso por ventas	Costo de materiales	Gastos admón.	Gastos operativos	Impuestos	ISO	ISR	FEN	Consolidado año
Año 1	Agosto	580,887.45	-116,177.49	-53,050.00	-37,757.68	-51,234.27			322,668.00	
	Septiembre	580,887.45	-116,177.49	-53,050.00	-37,757.68	-51,234.27			322,668.00	
	Octubre	586,794.78	-117,358.96	-53,050.00	-38,141.66	-51,755.30		-345,782.72	-19,293.86	
	Noviembre	636,022.53	-127,204.51	-53,050.00	-41,341.46	-56,097.19			358,329.37	
	Diciembre	639,960.75	-127,992.15	-53,050.00	-41,597.45	-56,444.54			360,876.61	2,571,225.36
Año 2	Enero	580,617.18	-116,123.44	-53,050.00	-37,740.12	-51,210.44	-7,192.06	-373,016.92	-57,715.79	
	Febrero	568,686.69	-113,737.34	-53,050.00	-36,964.63	-50,158.17			314,776.55	
	Marzo	576,640.35	-115,328.07	-53,050.00	-37,481.62	-50,859.68			319,920.98	
	Abril	580,617.18	-116,123.44	-53,050.00	-37,740.12	-51,210.44	-10,084.01	-340,101.87	-27,692.69	
	Mayo	648,223.29	-129,644.66	-53,050.00	-42,134.51	-57,173.29			366,220.82	
	Junio	626,350.73	-125,270.15	-53,050.00	-40,712.80	-55,244.13			352,073.65	
	Julio	586,582.43	-117,316.49	-53,050.00	-38,127.86	-51,736.57	-10,407.88	-369,264.88	-53,321.25	
	Agosto	586,582.43	-117,316.49	-53,050.00	-38,127.86	-51,736.57			326,351.51	
	Septiembre	586,582.43	-117,316.49	-53,050.00	-38,127.86	-51,736.57			326,351.51	
	Octubre	592,547.67	-118,509.53	-53,050.00	-38,515.60	-52,262.70	-9,790.55	-347,729.12	-27,309.84	
	Noviembre	642,258.05	-128,451.61	-53,050.00	-41,746.77	-56,647.16			362,362.50	
	Diciembre	646,234.88	-129,246.98	-53,050.00	-42,005.27	-56,997.92			364,934.72	2,566,952.69
Año 3	Enero	586,254.24	-117,250.85	-53,050.00	-38,106.53	-51,707.62	-10,575.07	-375,097.48	-59,533.31	
	Febrero	574,207.92	-114,841.58	-53,050.00	-37,323.51	-50,645.14			318,347.68	
	Marzo	582,238.80	-116,447.76	-53,050.00	-37,845.52	-51,353.46			323,542.06	
	Abril	586,254.24	-117,250.85	-53,050.00	-38,106.53	-51,707.62	-10,197.37	-343,919.89	-27,978.02	
	Mayo	654,516.72	-130,903.34	-53,050.00	-42,543.59	-57,728.37			370,291.41	
	Junio	632,431.80	-126,486.36	-53,050.00	-41,108.07	-55,780.48			356,006.89	
	Julio	592,277.40	-118,455.48	-53,050.00	-38,498.03	-52,238.87	-10,524.38	-373,368.81	-53,858.17	
	Agosto	592,277.40	-118,455.48	-53,050.00	-38,498.03	-52,238.87			330,035.02	
	Septiembre	592,277.40	-118,455.48	-53,050.00	-38,498.03	-52,238.87			330,035.02	
	Octubre	598,300.56	-119,660.11	-53,050.00	-38,889.54	-52,770.11	-9,901.05	-351,621.92	-27,592.17	
	Noviembre	648,493.56	-129,698.71	-53,050.00	-42,152.08	-57,197.13			366,395.63	
	Diciembre	652,509.00	-130,501.80	-53,050.00	-42,413.09	-57,551.29			368,992.82	2,594,684.88

*Datos estimados por confidencialidad

Tabla 31. Flujo de caja libre con la implementación del proyecto propuesto

Cifras expresadas en Q (Quetzales)

Año	mes	20%		6.50%			12%		1%	31%		Pago de capital	FEN	Consolidado año	
		Ingreso por ventas	Costo de materiales	Gastos admon.	Gastos operativos	Gastos plan Mkt	Pago plan Mkt	Impuesto	ISO	ISR	Intereses				
Año Histórico 2011 (10+2)	Enero														
	Febrero														
	Marzo														
	Abril														
	Mayo														
	Junio														
	Julio														
	Agosto														
	Septiembre														
	Octubre														
	Noviembre														
	Diciembre														
														-200,000.00	
Año 1	Enero	648,261.90	-129,652.38	-53,050.00	-42,137.02	-16,900.00	-12,000.00	-57,176.70			-366,775.25	-2,000.00	-4,642.86	-36,072.32	
	Febrero	634,941.45	-126,988.29	-53,050.00	-41,271.19	-16,900.00	-12,000.00	-56,001.84				-1,953.57	-4,689.29	328,730.13	
	Marzo	643,821.75	-128,764.35	-53,050.00	-41,848.41	-16,900.00	-12,000.00	-56,785.08				-1,906.68	-4,736.18	334,473.91	
	Abril	648,261.90	-129,652.38	-53,050.00	-42,137.02	-16,900.00	-12,000.00	-57,176.70			-389,736.17	-1,859.32	-4,783.55	-52,390.37	
	Mayo	723,744.45	-144,748.89	-53,050.00	-47,043.39	-16,900.00	-12,000.00	-63,834.26				-1,811.48	-4,831.38	386,167.91	
	Junio	699,323.63	-139,864.73	-53,050.00	-45,456.04	-16,900.00	-12,000.00	-61,680.34				-1,763.17	-4,879.69	370,372.52	
	Julio	654,922.13	-130,984.43	-53,050.00	-42,569.94	-16,900.00	-12,000.00	-57,764.13			-422,616.03	-1,714.37	-4,928.49	-80,962.40	
	Agosto	654,922.13	-130,984.43	-53,050.00	-42,569.94	-16,900.00	-12,000.00	-57,764.13				-1,665.09	-4,977.78	341,653.63	
	Septiembre	654,922.13	-130,984.43	-53,050.00	-42,569.94	-16,900.00	-12,000.00	-57,764.13				-1,615.31	-5,027.55	341,653.63	
	Octubre	661,582.35	-132,316.47	-53,050.00	-43,002.85	-16,900.00	-12,000.00	-58,351.56			-398,335.52	-1,565.03	-5,077.83	-52,374.06	
	Noviembre	717,084.23	-143,416.85	-53,050.00	-46,610.47	-16,900.00	-12,000.00	-63,246.83				-1,514.25	-5,128.61	381,860.08	
	Diciembre	721,524.38	-144,304.88	-53,050.00	-46,899.08	-16,900.00	-12,000.00	-63,638.45				-1,462.97	-5,179.89	384,731.97	2,647,844.63
Año 2	Enero	676,447.20	-135,289.44	-56,233.00	-43,969.07	-16,900.00	-12,000.00	-59,662.64	-7,665.92		-429,192.01	-1,411.17	-5,231.69	-84,464.88	
	Febrero	662,547.60	-132,509.52	-56,233.00	-43,065.59	-16,900.00	-12,000.00	-58,436.70				-1,358.85	-5,284.01	343,402.79	
	Marzo	671,814.00	-134,362.80	-56,233.00	-43,667.91	-16,900.00	-12,000.00	-59,253.99				-1,306.01	-5,336.85	349,396.30	
	Abril	676,447.20	-135,289.44	-56,233.00	-43,969.07	-16,900.00	-12,000.00	-59,662.64	-10,451.92		-405,866.10	-1,252.64	-5,390.22	-63,924.97	
	Mayo	755,211.60	-151,042.32	-56,233.00	-49,088.75	-16,900.00	-12,000.00	-66,609.66				-1,198.74	-5,444.12	403,337.86	
	Junio	729,729.00	-145,945.80	-56,233.00	-47,432.39	-16,900.00	-12,000.00	-64,362.10				-1,144.30	-5,498.56	386,855.72	

*Datos estimados por confidencialidad

Continuación tabla 31														
Año	mes	Ingreso por ventas	Costo de materiales	Gastos admon.	Gastos operativos	Gastos plan Mkt	Pago plan Mkt	Impuesto	ISO	ISR	Intereses	Pago de capital	FEN	Consolidado año
Año 2	Julio	683,397.00	-136,679.40	-56,233.00	-44,420.81	-16,900.00	-12,000.00	-60,275.62	-11,425.87	-440,175.52	-1,089.31	-5,553.55	-94,713.21	
	Agosto	683,397.00	-136,679.40	-56,233.00	-44,420.81	-16,900.00	-12,000.00	-60,275.62			-1,033.78	-5,609.08	356,888.18	
	Septiembre	683,397.00	-136,679.40	-56,233.00	-44,420.81	-16,900.00	-12,000.00	-60,275.62			-977.69	-5,665.17	356,888.18	
	Octubre	690,346.80	-138,069.36	-56,233.00	-44,872.54	-16,900.00	-12,000.00	-60,888.59	-10,706.65	-414,839.33	-921.04	-5,721.83	-64,162.67	
	Noviembre	748,261.80	-149,652.36	-56,233.00	-48,637.02	-16,900.00	-12,000.00	-65,996.69			-863.82	-5,779.04	398,842.73	
	Diciembre	752,895.00	-150,579.00	-56,233.00	-48,938.18	-16,900.00	-12,000.00	-66,405.34			-806.03	-5,836.83	401,839.49	2,690,185.51
Año 3	Enero	704,632.50	-140,926.50	-59,416.00	-45,801.11	-16,900.00	-12,000.00	-62,148.59	-11,620.66	-447,037.41	-747.66	-5,895.20	-91,217.77	
	Febrero	690,153.75	-138,030.75	-59,416.00	-44,859.99	-16,900.00	-12,000.00	-60,871.56			-688.71	-5,954.15	358,075.45	
	Marzo	699,806.25	-139,961.25	-59,416.00	-45,487.41	-16,900.00	-12,000.00	-61,722.91			-629.17	-6,013.70	364,318.68	
	Abril	704,632.50	-140,926.50	-59,416.00	-45,801.11	-16,900.00	-12,000.00	-62,148.59	-10,898.34	-421,966.02	-569.03	-6,073.83	-65,424.06	
	Mayo	786,678.75	-157,335.75	-59,416.00	-51,134.12	-16,900.00	-12,000.00	-69,385.07			-508.29	-6,134.57	420,507.82	
	Junio	760,134.38	-152,026.88	-59,416.00	-49,408.73	-16,900.00	-12,000.00	-67,043.85			-446.94	-6,195.92	403,338.91	
	Julio	711,871.88	-142,374.38	-59,416.00	-46,271.67	-16,900.00	-12,000.00	-62,787.10	-11,912.87	-457,735.01	-384.99	-6,257.88	-97,525.15	
	Agosto	711,871.88	-142,374.38	-59,416.00	-46,271.67	-16,900.00	-12,000.00	-62,787.10			-322.41	-6,320.46	372,122.73	
	Septiembre	711,871.88	-142,374.38	-59,416.00	-46,271.67	-16,900.00	-12,000.00	-62,787.10			-259.2	-6,383.66	372,122.73	
	Octubre	719,111.25	-143,822.25	-59,416.00	-46,742.23	-16,900.00	-12,000.00	-63,425.61	-11,163.68	-431,343.14	-195.37	-6,447.50	-65,701.66	
	Noviembre	779,439.38	-155,887.88	-59,416.00	-50,663.56	-16,900.00	-12,000.00	-68,746.55			-130.89	-6,511.97	415,825.39	
	Diciembre	784,265.63	-156,853.13	-59,416.00	-50,977.27	-16,900.00	-12,000.00	-69,172.23			-65.77	-6,577.09	418,947.01	2,805,390.07

*Datos estimados por confidencialidad

Para crear el flujo de efectivo con la evaluación de la propuesta. Se inició cambiando el sistema cómputo y remodelando el restaurante, por lo que la primera inversión del año cero es de Q200,000. Para llevar a cabo el plan, se tomó la decisión de obtener un préstamo pagándolo mensualmente a una cuota constante. La tasa de interés utilizada fue del 12% según el banco de Guatemala para préstamos bancarios. Para los años 1, 2 y 3 se trabajó con los ingresos del restaurante para poder llevar a cabo mes a mes las actividades de mercadeo establecidas.

B. Análisis financiero y flujo Incremental

1. TMAR. La TMAR, es la Tasa Mínima Atractiva de Retorno, y puede variar dependiendo la perspectiva de la empresa y según el proyecto a tomar debido a que la prima de riesgo de cada proyecto es variable dependiendo el proyecto. La TMAR establecida para evaluar este proyecto fue el siguiente:

$$TMAR = \text{Costo de oportunidad} + \text{Inflación} + \text{Prima de riesgo}$$

En donde:

$$\text{Costo de oportunidad} = 5.50\% \text{ (interés que pagan en el banco)}$$

$$\text{Inflación 2011 segun el Banco de Guatemala} = 7.25\%$$

$$\text{Prima de riesgo del proyecto} = 2\%$$

La prima de riesgo se estableció del 2% ya que el proyecto no se considera riesgoso debido a que traerá nuevos clientes a la empresa y el proyecto supone ir aumentando sus ventas año con año.

Por lo tanto la tasa mínima atractiva de rendimiento a utilizar es:

$$TMAR = 5.5\% + 7.25\% + 2\% = 14.75\%$$

C. TIR

Es la Tasa Interna de Retorno brindada por el proyecto. Una propuesta es medida conforme a la TIR, donde se busca que la TIR sea mayor o igual a la TMAR para aprobar el desarrollo del proyecto de lo contrario se rechaza la propuesta.

1. Flujo incremental. Para evaluar el plan de mercadeo, el cual se realizará durante un periodo de 3 años, se tomo el flujo incremental para evaluar la efectividad del proyecto propuesto.

A continuación un detalle del flujo incremental para los siguientes tres años:

Tabla 32. Flujo incremental de evaluación de propuesta

Año	Flujo Incremental
0	Q (200,000.00)
1	Q 76,619.26
2	Q 123,232.82
3	Q 210,705.18

Donde:

$$TIR = 38.13\%$$

Debido a que $TIR > TMAR$. Se acepta el proyecto establecido.

2. Periodo de recuperación. Para calcular el periodo de recuperación de la inversión, se calcula el valor presente neto de cada año. La suma del Valor Presente Neto de los primeros dos años da un resultado de Q160,358.78. La Inversión Inicial fue de Q200,000. El saldo restante para recuperar la inversión al tercer año es de Q39,641.22.

El periodo de recuperación de la inversión es de 2.3 años, es decir marzo del año 3

Tabla 33. Tabla de flujo incremental y Valor Presente

Año	Flujo Incremental	Valor Presente
0	Q (200,000.00)	
1	Q 76,619.26	Q 66,770.60
2	Q 123,232.82	Q 93,588.18
3	Q 210,705.18	Q 139,449.56

X. CONCLUSIONES

1. La propuesta de proyecto posee una Tasa Interna de Retorno del 38.13%.
2. El periodo de recuperación de la inversión del proyecto es de 2.3 años .
3. El proceso de administración de ventas actual carece de almacenamiento de información para su posterior análisis, error humano en cobros a clientes debido al manejo manual de comandas, y actividades que no agregan valor a la empresa.
4. La propuesta del proceso administrativo de ventas consta de una migración hacia un sistema cómputo el cual maneje de forma integrada la base de datos para su posterior análisis, reducción en tiempos muertos, y reducción del error humano.
5. De los tres canales de distribución de servicios que el restaurante provee, el servicio a domicilio aporta un 52% en las ventas del restaurante, el servicio de restaurante aporta un 28% y el servicio para llevar aporta 21%.
6. Con la implementación del sistema de cómputo, el restaurante podrá analizar de manera continua y estandarizada la planeación de mercadeo para crecer año con año las ventas.
7. El 80% de las ventas está representado por 17 platillos de los 100 platillos que ofrece el restaurante, de los cuales los más importantes son: El arroz frito mixto, Chao Mein Mixto y Wan Tan de lomito.
8. Se realizó el primer plan de mercadeo para el restaurante acorde a las preferencias del cliente y necesidades actuales del restaurante.

XI. RECOMENDACIONES

1. Aceptar la propuesta del proyecto debido a que la $TIR > TMAR$
2. Ejecutar la propuesta de proceso de ventas y capacitar al personal para el uso del sistema cómputo.
3. Implementar la investigación de mercados de manera continua.
4. Analizar mensualmente las ventas con la nueva propuesta administrativa de ventas y planear conforme a ésta.
5. Dar continuidad al plan de mercadeo y evaluar qué actividades gustan a los clientes.
6. Dar continuidad al plan de mercadeo y evaluar por medio de encuestas, cuales fueron las actividades que gustaron a los clientes y las que no.
7. Dar seguimiento a la promoción # 2 y tomar en cuenta el impacto que tuvo sobre las ventas ya que con esta promoción se busca incrementar el nivel de conocimiento de los demás productos e incrementar su venta.
8. Continuar fortaleciendo la venta de los productos base con combos y promociones ya son los que aportan mayor venta.

XII. BIBLIOGRAFÍA

- Barascout Fonseca, Hugo (2004) *Rediseño del proceso de venta y distribución en empresa distribuidora de calzado*. Tesis Inédita, Universidad del Valle de Guatemala.
- Bolaños Prado, Alejandro (2006) *Plan de mercadeo para una empresa de aplicaciones industriales (pisos industriales)*. Tesis Inédita, Universidad del Valle de Guatemala.
- De la Colina, Juan Manuel (2005) *Análisis de las industrias y de la competencia*. Homepage: GestioPolis.com Disponible en red: <http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/analinducom.htm>
- Hernández Sampieri, Roberto (2003) *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Interamericana, tercera edición.
- Herrera, Haroldo. (2007) *Metodología para evaluación, diagnóstico, y diseño de proceso*. Homepage: GestioPolis.com Disponible en red: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/metodologia-para-evaluacion-diagnostico-y-diseno-de-procesos.htm>
- ICG Software. ICG Manager. Obtenido de <http://www.icg.es/files/catalogo/pdf/D-MANAESP.pdf>
- Infomipyme (2011) *Plan de Marketing*. Homepage www.infomipyme.com Disponible en red: http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#_Toc55619285
- Kotler, Philip. *Et al.* (2008). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education, Prentice Hall, Octava Edición.
- Kotler, Philip (2009) *Principios de Marketing*, Prentice Hall, Madrid, España. Quinta edición.
- Migoya Hillermann, Paulina (2003) *Plan de mercadeo para autódromo los volcanes*. Tesis Inédita, Universidad del Valle de Guatemala.
- Niebel, B. Freivalds, A. (2009). "Ingeniería Industrial, Métodos, estándares y diseño del trabajo" Mc Graw Hill. Duodécima edición.
- Saporosi, Gerardo (1997) *Clínica Empresaria*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina.

Wilensky, Alberto. (1997) *Marketing estratégico*. Editorial Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, Argentina.

XIII. ANEXOS

Cuestionario # 1

La siguiente entrevista es totalmente confidencial y los datos proporcionados serán utilizados únicamente para fines de estudio y análisis.

1. ¿Qué edad tiene?

16-20

21-25

26-30

31-35

36 ó más

2. ¿Qué tipo de comida le gusta más? (Enumere de 1-6)

Comida rápida

Comida china

Comida italiana

Comida chapina

Comida española

Otro

3. ¿Por qué le gusta la comida china? (Enumere de 1-4)

Me gusta el sabor

Precios accesibles

Es práctico

Variedad de opciones

4. ¿Por qué prefiere *Este Restaurante? (Enumere de 1-6)

Sabor diferenciado

Precios accesibles

Abundancia

Variedad de platillos

Variedad de servicios (Servicio a domicilio, para llevar, servicio de restaurante)

Otro

5. ¿En qué otro restaurante chino aparte de *Este Restaurante, le gusta comer a usted? (Enumere de 1-5) *Se eliminaron los nombres de la competencia

A

B

C

D

E

Otro _____

6. ¿Tiene conocimiento de la variedad de platillos que este restaurante ofrece? (platillos más especializados)

Sí

No

7. Si su respuesta fue Sí, ¿ha probado alguno de estos platillos?

Sí

No

8. ¿Qué le gustaría que mejoráramos? (Enumere de 1-4)

Imagen

Promociones

Combos

Servicio al cliente

Otro _____

Cuestionario # 2

La siguiente entrevista es totalmente confidencial y los datos proporcionados serán utilizados únicamente para fines de estudio y análisis.

1. ¿Qué edad tiene?

16-20

21-25

26-30

31-35

36 ó más

2. ¿Ha escuchado del Restaurante de comida ABC?

Sí

No

3. Si su respuesta fue afirmativa, ¿lo ha probado?

Sí

No

4. Si su respuesta fue negativa, ¿le interesaría probarlo?

Sí

No

5. ¿La razón por la cual usted va o pide a un restaurante por primera vez es porque...?

Me lo sugirieron mis conocidos

Lo vi en medios publicitarios

He escuchado buenos comentarios

Hay promociones