



CAPACITARTE

Es ser líder de tu vida



RESUMEN IMPRIMIBLE M1

Introducción

Los objetivos de este módulo son:

- Conocer los conceptos fundamentales del marketing en el sector de las empresas de restauración, para lograr una gestión comercial eficiente.
- Comprender y analizar el sector gastronómico con las herramientas
- Analizar las tendencias actuales en el sector gastronómico.
- Comprender el comportamiento de los clientes de las empresas gastronómicas.

Conceptos fundamentales del Marketing que se aplican en una empresa de restauración.

Siguiendo a Philip Kotler, el “MARKETING es la CIENCIA Y EL ARTE DE CAPTAR, RETENER Y HACER CRECER EL NÚMERO DE CLIENTES RENTABLES. Siguiendo al mismo autor, en la perspectiva actual del marketing para lograr captar, retener e incrementar el número de clientes, se deben SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR DE MANERA RENTABLE y por sobre todo que los productos y servicios posean un valor percibido por el cliente..

Experiencia

Una experiencia es una actividad que quedará en la memoria del cliente, es decir, una vivencia dada en un determinado tiempo y lugar; digna de ser recordada de manera agradable. El servicio está brindado por personas que influyen directamente en la experiencia. Las necesidades y los deseos de los clientes se satisfacen mediante productos, servicios y/o experiencias. Una discusión con algún colaborador de la firma, puede empañar la experiencia

El Mercado de la Restauración

Denominamos Mercado, al conjunto empresas que componen la OFERTA GASTRONOMICA y a los CLIENTES o COMPRADORES que consumen los productos que ofrecen.

Con respecto a la Oferta gastronómica, podemos encontrar diferentes modelos de negocio, que pretenden satisfacer las necesidades de distintos tipos de clientes. Los emprendimientos en el sector de la restauración van desde pequeños establecimientos familiares, establecimientos de grandes cadenas de comida rápida; como así los de cocina de vanguardia



Los CLIENTES, que básicamente está compuesto por dos tipos de compradores, los compradores actuales que son aquellos que hoy compran mi producto y satisfacen sus necesidades; y los potenciales que son aquellos que todavía no han adquirido mis productos, pero tienen las mismas necesidades que los anteriores. Es fundamental conocer a nuestro cliente, ya que de ello dependerá el tipo de producto que le hemos de brindar. Asimismo, es vital conocer cuál es la motivación del cliente para consumir el producto que le ofrecemos. En resumen, debemos saber que quieren para poder satisfacerlo.

Segmentación

La segmentación consiste en dividir al mercado turístico en grupos de clientes más pequeños y que posean características similares. La segmentación puede ser realizada mediante diferentes criterios, es decir no existe una única manera de segmentar un mercado; y generalmente se utilizan combinados. El espíritu de realizar la segmentación, es el de poder intensificar las acciones del Mix de Marketing al grupo de personas correctas y así optimizar el uso de los recursos, por ejemplo al delinear las estrategias de promoción.



SEGMENTACIÓN CON BASE EN CRITERIOS GEOGRÁFICOS. Este criterio se refiere a la división del mercado en diferentes unidades geográficas, como por ejemplo países, regiones, provincias, etc.

SEGMENTACIÓN CON BASE EN CRITERIOS DEMOGRÁFICOS consiste en realizar la división del mercado en base a variables demográficas como ser la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida familiar, los ingresos la educación la religión, la raza y la nacionalidad.

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA, en donde los grupos tendrán en común la clase social, el estilo de vida o las características personales

SEGMENTACIÓN SEGÚN EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL COMPRADOR, tiene en cuenta cual es la motivación para acudir a un restaurant, la actitud y las creencias, además del uso o la respuesta ante un producto.

En restauración, existen diversos tipos de clientes y clasificaciones de su estilo de vida y personalidades, como así también según las circunstancias en las cuales desarrollan el consumo.

REQUISITOS PARA UNA SEGMENTACIÓN EFICAZ

El segmento deberá ser:

- **MENSURABLE:** Básicamente el segmento tendrá que ser cuantificable de alguna forma; ya sea por la cantidad de personas que lo integran, lo que consumen del producto bajo análisis en algún período, lo que gastan en ese consumo, etc. Por ejemplo si tomamos el segmento estudiantil mencionado significa determinar la cantidad total en el país de estudiantes entre esas edades, el gasto promedio por estudiante en ese tipo de viajes, etc. Por supuesto que considerando quién hace el análisis nos puede interesar detallar cuánto es el gasto promedio en hospedaje, cuánto en entretenimiento, cuánto en gastronomía, etc.
- **ACCESIBLE:** Es el grado en que se puede acceder y atender el segmento. Esto significa que al podemos llegar con diferentes herramientas de marketing, publicidad en televisión, promociones, marketing directo, etc.
- **SUSTANCIAL:** Para determinar si un segmento es sustancial, deberemos estudiar si es conveniente realizar un esfuerzo comercial para abordar uno o más segmentos en función del potencial económico de los mismos.

Teoría de la Motivación de A. Maslow

Maslow, construyó una teoría de la motivación clasificando a las necesidades y brindándoles una jerarquía y cómo influyen en el comportamiento humano; en este caso en el comportamiento de la compra. La jerarquía de necesidades se grafica de manera piramidal. Una premisa que es de suma importancia en el marketing es la que una necesidad satisfecha, no genera ningún comportamiento; y por lo tanto no genera consumo. Asimismo, una vez que están satisfechas las necesidades de nivel inferior, con el tiempo van surgiendo necesidades del siguiente nivel.

Para comprender mejor, veamos el siguiente cuadro

Necesidades	Significado General	Significado en la Restauración
Necesidades básicas	Necesidades orgánicas y fisiológicas	Comidas en Viajes y fuera de la casa
Seguridad	Psíquica y física	Alimentación segura, normas higiénicas
Sociales	Aceptación y aprobación del grupo	Los comensales sentados a la mesa establecen relaciones sociales sujetas a pautas de comportamientos y expectativas sociales que se pretende alcanzar.
Estima o psicológicas	Deseo de reputación, respeto admiración, reconocimiento, protagonismo	Búsqueda del placer a través de los sentidos culinarios
Autorrealización	Alcanzar la plenitud, de alcanzar la evolución, creación y superación del individuo	La comida es parte de la cultura de un pueblo, la exposición de sus tradiciones

Las *necesidades básicas* de un individuo son las necesidades orgánicas y fisiológicas del ser humano. La persona deberá satisfacer sus necesidades que le permitan mantener y preservar su vida, alimentos, agua, vivienda, etc. Una empresa de gastronomía deberá ofrecer productos que satisfagan estas necesidades, como ser que ofrezca las comidas para personas que no pueden llegar a su hogar a alimentarse, por encontrarse de viaje ya sea por ocio o por motivos laborales.

La *necesidad de seguridad*, en su significado general, da cuenta de cómo percibe la seguridad o no, ya sea física y psíquica, cuando se da cuenta de que el entorno en el que vive puede causarle daño. Inciden en tres entornos, el entorno físico, el entorno psicológico y el entorno económico.

Los emprendimientos de restauración, cubren esta necesidad mediante locales que ofrezcan una alimentación segura, que cumplan con las normas higiénicas y sanitarias y de manipulación y conservación de alimentos.

Las *necesidades sociales*, especifican que una persona en términos generales busca la aceptación y aprobación de un grupo de pertenencia o al que desea pertenecer. Específicamente un restaurante, cubriría esta necesidad cuando los comensales, sentados en la mesa establecen relaciones sociales sujetas a normas y pautas de comportamiento; a expectativas sociales que se pretende alcanzar. Para este grupo de necesidades, un caso de ejemplo es cuando un grupo de amigas organiza una salida de mujeres a un restaurante de lujo.

Con respecto a las *necesidades de estima o psicológicas*, una empresa debe brindar el deseo de suscitar respeto, reputación, admiración, reconocimiento o protagonismo del individuo. En particular el sector de restauración canaliza esta necesidad a través de la búsqueda del placer que se capta a través de los sentidos culinarios en la combinación de sabores que se captan por la vista, el gusto, el tacto, el olfato y el oído en torno a un producto: la comida.

Por último las *necesidades de Autorrealización*, son complejas de cuando se han logrado aparecen otras. Es una necesidad de alcanzar la plenitud, de evolución, creación, superación. Integran la moral, y los valores del individuo.

Deseos

Los deseos humanos son las formas que el turista comunica su necesidad o carencia, dependiendo de sus costumbres y cultura. Ciertas veces las empresas suelen confundir los deseos con las necesidades. Las personas tienen deseos ilimitados, pero sus recursos son limitados; por lo que para satisfacer sus necesidades optarán por el producto que su nivel de ingresos les deje pagar.

Valor para el cliente

Denominamos Valor para el cliente a la diferencia entre los beneficios que recibe por el uso de los productos turísticos y los costos en los que debe incurrir para ello. Recordemos que los costos no necesariamente tienen que ser de dinero, también hacemos referencia a los tiempos. Y precisamente lo que un comensal no posee hoy en día, es tiempo.

Expectativas

Las expectativas del cliente se generan en experiencias pasadas, en conocimientos previos, información relevada en internet, tanto de la empresa como de los competidores. Si el producto cumple con estas expectativas, el cliente por lo tanto estará satisfecho.

Motivos de consumo de nuestros comensales

- Alimentación diaria: Una persona se encuentra lejos del hogar ya sea por ocio (vacaciones), trabajo, estudio, trámites, compras, entre otros factores.
- Celebración: Los individuos acuden a celebraciones familiares y/o sociales.
- Placer gastronómico: Se buscan nuevas experiencias, innovación, creatividad, una experiencia sorprendente.
- Negocios, clima adecuado para reuniones de trabajo, acuerdos comerciales, negociaciones, en donde se pretende impresionar y sorprender al nuevo cliente o colega.
- Ocio: El cliente de ocio, busca en la Experiencia gastronómica distraerse de su rutina, al mismo nivel que puede estar la experiencia de ir al cine, al teatro, etc.
- Comida casual, el consumo es parte de una actividad principal. Por ejemplo, en el caso de un turista, que se encuentra de vacaciones, debe alimentarse en el lugar en el que se encuentra en dicho momento. El mismo caso, lo observamos cuando una persona se encuentra de compras o realizando un trámite.
- Break: Tomar algo en un momento de descanso en la jornada laboral, para luego continuar con sus rutinas.
- Rapidez: Aprovechar el tiempo de descanso al máximo
- Bajo Precio: Cuando un cliente acude con frecuencia a los establecimientos para satisfacer sus necesidades básicas es muy sensible al precio.
- Comodidad: Muchos clientes, consumen en locales gastronómicos para no tener que llevar a cabo el trabajo de cocinar, poner la mesa, limpiar) Asimismo, muchos emprendimientos, ofrecen un servicio de delibera para este grupo de personas.
- Moda y Apariencia: Hay emprendimientos gastronómicos, a los que la gente asiste por el solo hecho de estas de moda, en un grupo social determinado al cual el cliente pertenece o desea hacerlo. Hasta acá, hemos analizado las motivaciones del cliente a consumir en restaurante desde los aspectos psicológicos, socio culturales y antropológicos

Factores determinantes de la Demanda

A partir de aquí, analizaremos a la demanda desde una perspectiva económica. Es decir, nos estamos refiriéndonos a la cantidad demandada de un bien o servicio definiéndola como la cantidad que los compradores quieren y pueden comprar. Los elementos determinantes de la demanda son:

El precio, la Renta o nivel de ingresos, el precio de los bienes sustitutivos y complementarios; los gustos de las personas y las expectativas.



Precio

El precio de un bien o servicio, generalmente se relaciona de manera inversa con la cantidad demandada en un restaurante. Esto quiere decir que la cantidad demandada disminuye cuando sube el precio y aumenta cuando el precio baja. Con respecto a este punto, en algunos locales gastronómicos de moda o lujo, se da un fenómeno contrario al esperado por la ley de la demanda. Es decir, que cuanto mayor es el precio del plato en este tipo de establecimientos, el cliente percibe mayor exclusividad, lo que genera que mayor cantidad de clientes deseen asistir.

Renta

El nivel de ingresos o renta supone que el consumo de las personas es proporcional a su nivel de ingresos. Cuando su capacidad de consumo disminuye, inmediatamente, disminuye el consumo, especialmente entre los bienes que nos son de primera necesidad, como es el caso de la gastronomía orientada al ocio.

Precio de los bienes o servicios relacionados.

Los bienes o servicios relacionados entre sí pueden ser sustitutivos o complementarios. Dos bienes o servicios son sustitutivos cuando satisfacen necesidades y deseos parecidos y cuando la baja en el precio del Bien A, reduce la demanda del Bien B. Por otra parte, dos productos son complementarios, cuando al bajar el precio del Bien Ha, aumenta la cantidad demandada del Bien B.

Los Gustos y preferencias

Dicho factor es fundamental, ya que el cliente siempre satisfacer sus necesidades a través de sus gustos, sobre todo a medida que las necesidades avanzan en la pirámide de Maslow.

El establecimiento gastronómico, debe investigar por lo tanto, los gustos de sus clientes para brindar un producto que sea capaz de satisfacerlos. Si bien los gustos se basan en una naturaleza histórica y psicológica de cada individuo, se encuentran lejos de la gestión comercial de la empresa, pero mediante algunas técnicas específicas de marketing podemos acercarnos a ellos.

Expectativas

Si bien anteriormente nos referimos a las expectativas del cliente, en este caso desde un punto de vista económico, no referimos a las expectativas referentes al futuro de sus ingresos. Como por ejemplo, si una persona sabe que su nivel de ingresos mejorará, estará dispuesto a gastar más; de lo contrario, si percibe que su nivel de ingresos disminuirá en el futuro; es decir ve amenazada su continuidad laboral, miedo a que no le paguen; tenderá a reducir los consumos actuales como medida preventiva. En resumen, el cliente demandará mayor cantidad de un producto cuando:

Su precio baja; Su nivel de ingresos aumenta; Los precios de los productos sustitutivos aumenta, y los precios de los complementarios son más bajos.

La elasticidad de la demanda con respecto al precio.

Este factor, mide la sensibilidad de la cantidad demandada por el cliente al producirse un leve aumento o descenso del precio del producto. En otras palabras, podremos observar que sucede con la cantidad demandada si mi producto aumenta o disminuye levemente el precio. Existen dos tipos de clientes ante esta situación. El primero es que nos encontramos ante una demanda elástica, es decir los consumidores disminuyen las compras del producto ante la suba de precio, pero en un porcentaje menor que la venta. Y en segundo lugar, la demanda inelástica, en donde ante un aumento de precio en líneas generales, la gente deba de comprar el producto, volcándose al producto sustitutivo.

Posicionamiento

Una conceptualización rápida del concepto de Posicionamiento es el que brindan los autores Al Ries y Jack Trout, y que expresa que **EL POSICIONAMIENTO ES EL LUGAR QUE OCUPA EL PRODUCTO EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR, CON RESPECTO A LA COMPETENCIA.**

El posicionamiento se compone de tres etapas:

- La primera, es identificar las diferencias que aporten valor para el cliente y que mis competidores no posean, es decir que sean ventajas competitivas reales.
- La segunda, consiste en la elección de las Ventajas competitivas adecuadas
- Y por último la empresa deberá realizar una Comunicación a los segmentos seleccionados.

Estrategias de Posicionamiento

Utilizar los **ATRIBUTOS ESPECÍFICOS DEL PRODUCTO** para diferenciarse, aunque esta estrategia puede resultar un arma de doble filo, ya que los turistas cambian sus gustos y preferencias; y los competidores se esfuerzan de la misma manera que nosotros con nuestra empresa turística.

Otra estrategia de posicionamiento puede ser posicionar a un determinado producto según las **NECESIDADES QUE CUBREN**, tal es el caso de un restaurante que ofrece cena show y puede ser posicionado como lugar de entretenimiento.

Asimismo se puede posicionar según el **TIPO DE CLIENTES**, por ejemplo el Restaurante que se posiciona como Restaurante de Negocios.

La última estrategia que describiremos es la de posicionar un producto contra UN **COMPETIDOR EXISTENTE**, claro es el ejemplo de Burger King, que preparaba sus “hamburguesas a la parrilla”, en vez de las de Mc Donalds que eran fritas.

ENTORNO

El entorno, entonces, será el ambiente externo que rodea a la empresa gastronómica y está compuesto por actores directos y actores indirectos. Una de las claves para el buen funcionamiento de una empresa gastronómica consiste en conocer, estudiar e interpretar correctamente el entorno, pudiendo así disponer de la mayor cantidad de información para generar una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. Con este análisis la empresa puede adaptarse al entorno aprovechando las oportunidades y mitigando las amenazas que de él provienen.

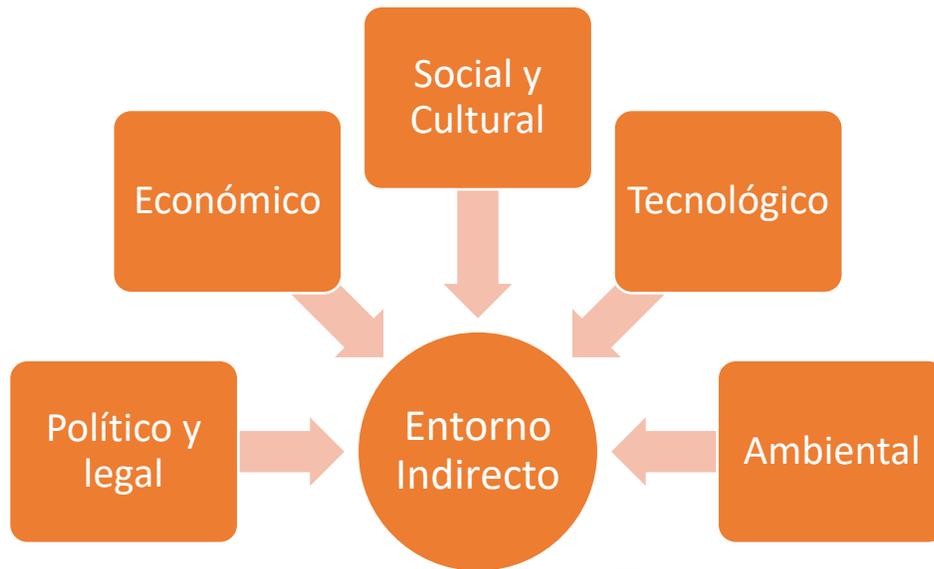
Entorno Indirecto

El entorno indirecto, o entorno amplio, se compone del entorno económico, el entorno político y legal, el entorno tecnológico, el entorno sociocultural y el entorno ambiental. Es muy importante realizar un seguimiento de las variables del entorno indirecto, ya que pueden hacer peligrar a nuestra empresa. Para realizar un correcto análisis de las variables que pueden afectar a nuestro establecimiento, se utiliza una herramienta denominada PESTA (o PEST o PESTEL de acuerdo a la bibliografía), sigla que se forma por las iniciales de las variables de estudio P, de político/legal; E de económico; S de Sociocultural, T de Tecnológico y A de Ambiental. Con la aplicación de esta herramienta, podemos deducir el comportamiento de cada una de las mencionadas variables del entorno indirecto en un futuro próximo.

Político –legal

Encontramos a aquellas variables que definen la vida política del país, provincia y/o municipalidad, en donde se localiza el establecimiento gastronómico; como por ejemplo las que se enumeran a continuación:

- políticas de Gobierno
- subsidios a la actividad / sector
- políticas fiscales
- leyes de seguridad alimentaria
- leyes laborales
- leyes y reglamentaciones de la actividad específica



Económicos

Las variables económicas miden el desarrollo de la macroeconomía los ciclos económicos y el acceso a los recursos por parte de la sociedad y en qué medida se verá afectado el consumo. Los principales análisis se realizan sobre los Factores macroeconómicos, como la inflación, el tipo de cambio, la tasa de interés, como así también el nivel de ingresos de la población y disposición al gasto. Asimismo, los ciclos económicos estudian el incremento de los precios de los productos de primera necesidad, el índice de desempleo. Otra cuestión a considerar son las políticas económicas del gobierno. Si el gobierno promueve o no las políticas de creación de nuevas empresas en el sector gastronómico, si promueve la inserción laboral en el rubro, si las medidas apuntan a promover el consumo o retraerlo.

Otros factores como el análisis de la tasa de interés, son muy importantes considerarlos para saber si es conveniente endeudarse, si es conveniente realizar las inversiones en este momento o planificarlas para cuando la situación sea favorable.

Con respecto al nivel de inflación, podemos establecer un análisis de cómo va a incidir esta variable en los costos operativos y además la capacidad de gasto de los clientes.

Por último, conocer la evolución del tipo de cambio de nuestra moneda con respecto a las principales monedas extranjeras, es muy beneficioso para atraer a nuestro emprendimiento a los turistas de otras nacionalidades, si el cambio resulta favorable para grupo.

Sociales y culturales

Entre las variables sociales y culturales consideramos a todos aquellos valores y creencias de la sociedad en que se encuentra inmerso nuestro establecimiento gastronómico, como así aquellos Cambios en los gustos y modas. Como ejemplo citaremos la tendencia de consumo de la población a la comida saludable, y/o vegetariana. En otros aspectos a considerar en cuanto a los gustos y modas, hace un tiempo se puso de moda la comida oriental, luego la comida peruana, el sushi, etc.

Asimismo en esta instancia del análisis, hay que tener en cuenta los factores demográficos de la sociedad, como cantidad de habitantes, su composición por edad, sexo, nivel sociocultural, origen de la población, solo por nombrar los principales.

Entorno tecnológico

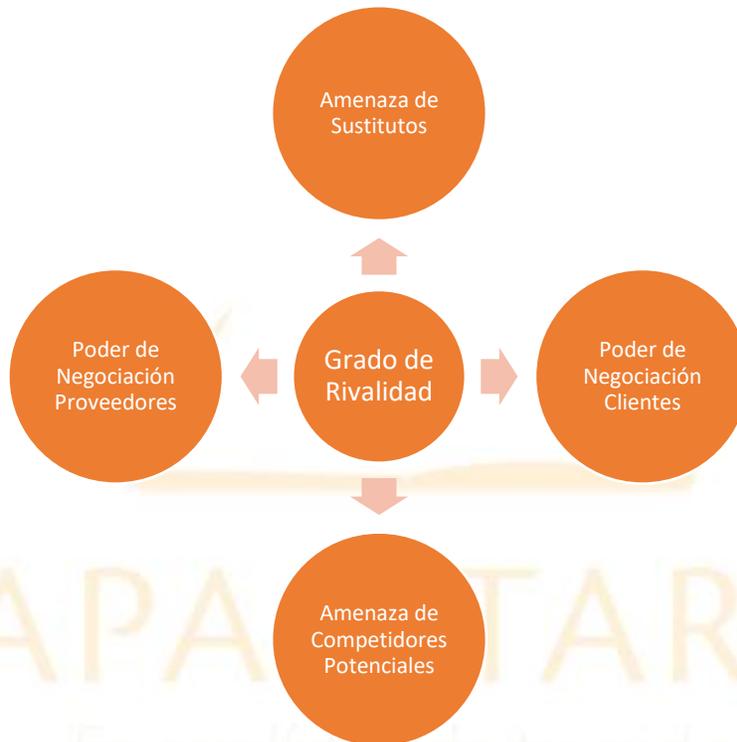
Estudia en qué medida afectan las distintas posibilidades que brindan las Tecnologías de la Información y comunicación (TIC) para la actividad de la empresa y el grado en que sus clientes pueden utilizarla. También medir el grado de innovación de las tecnologías de la información y comunicación, inversión en investigación y desarrollo (I + D); promoción del desarrollo tecnológico. Caso concreto del sector de la restauración, tenemos los sistemas de gestión de reservas, sistemas de gestión de comandas, sistemas de gestión de stock, entre los principales que brindan que podamos realizar nuestro servicio con mayor eficiencia y obtener mayor beneficios. Y como no nombrar a las redes sociales y la web 2.0, con interacción entre los usuarios, en donde se sabe en tiempo real si el plato estaba rico y se anuncia en Facebook, twitter, Instagram. El otro portal importantísimo es Trip Advisor, que lidera los comentarios y recomendaciones de los comensales.

Para concluir, los factores ambientales, son los que guardan relación con el medio ambiente como por ejemplo las leyes de protección ambiental, regulación del consumo de energía, regulación del reciclaje de residuos, calentamiento global. Por ejemplo, ¿Que se hace con el aceite de una freidora cuando se cambia? ¿Qué tipo de heladeras o de otros bienes existen en el mercado que no gasten tanta energía?

Entorno Directo

Es el turno del entorno de hablar del entorno directo. Entre los actores directos podemos mencionar a los competidores es decir a otras empresas que se dedican al mismo negocio que nosotros, a los distribuidores e intermediarios, a los proveedores y nuestros clientes ya sean actuales o potenciales. En varias ocasiones, utilizamos el concepto de Ventaja competitiva, que en este momento es importante conceptualizar. Una ventaja competitiva es un atributo que nuestro servicio posee y la

competencia no; que además nuestros clientes lo perciben y valoran, haciendo a nuestro producto más atractivo que el de la competencia. Una vez que la empresa reconoce estas ventajas, deberá elegir alguna para realizar su posicionamiento y luego decidir cuantas ventajas promover. Generalmente, una ventaja competitiva debe cumplir con los requisitos de ser importante, ser distintiva, superior, comunicable, única y beneficiosa.



Como características estructurales del sector en el que compite, con el análisis del sector, la empresa podrá evaluar y determinar el atractivo, ventajas y desventajas del sector para establecer lineamientos y/o directrices que garanticen su estabilidad y rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.

Análisis de la competencia: Las empresas de gastronomía poseen un mismo objetivo: “Vender sus platos a sus clientes”, por lo que el éxito de un establecimiento u otro depende de las características del producto que ofrecen, que necesidades satisface y a que clientes se orienta. La competencia del sector está compuesta por todos los oferentes de un determinado producto y/o servicio y sus esfuerzos por lograr captar la mayor cuota de mercado posible.

Todas las empresas deberían estudiar las características de sus competidores como ser la antigüedad en el mercado, el grado de penetración, el nivel de facturación, la capacidad máxima de los establecimientos, las ventajas competitivas de cada uno de ellos, solo por nombrar los principales. Lo

más importante es ser conscientes de los efectos que tienen las decisiones que toman nuestros competidores en nosotros, en nuestros resultados, y en nuestra estrategia comercial.

En el sector gastronómico, no es fácil lograr liderazgo absoluto, sino que el liderazgo suele compartirse en función de ciertas ventajas relativas. Por ejemplo, aquel emprendimiento líder en precios captará a un determinado segmento de clientes, como puede ser el segmento de las familias; el que se especializa en una modalidad de cocina se llevará a los consumidores gourmet, y el líder en tiempo de servicio ganará el segmento de los trabajadores.

Para M. Porter, referente en el tema de la estrategia competitiva, afirma que el atractivo de un sector, está determinado por cinco grandes fuerzas competitivas, tal como observamos en el siguiente gráfico.

El grado de rivalidad entre competidores actuales, la rivalidad entre los competidores de un sector cuando uno o varios de ellos perciben la oportunidad de mejorar su posición en el mercado. Para ello, realizan maniobras competitivas como

- Estrategias de precio
- Publicidad
- Nuevos productos
- Mejoras en el servicio.

Generalmente, el resto de las empresas reaccionan y ponen en marcha acciones para integrar los efectos.

El grado de rivalidad entre empresas de un sector depende de los siguientes factores:

- El número de empresas que opera en el sector a mayor número de empresas, mayor rivalidad para conseguir los clientes.
- La posibilidad de crecimiento del sector, si el sector está en crecimiento hay oportunidad de agrandar el mercado. Si está en declive, las empresas crecen a costa de la cuota de mercado del resto.
- La diferenciación del producto, es decir si los productos no están diferenciados el cliente elegirá por el precio, o el lugar que más le convenga.
- Exceso de oferta, si la oferta es mayor a la demandada en el sector, la rivalidad es mayor.

Más cantidad de empresas se esfuerzan por captar a los mismos clientes.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: La entrada de nuevas empresas al sector supone un aumento de las mismas por mantener la cuota de mercado (market share)

- Aumento de los costos adicionales en publicidad por mantener la cuota actual.
- Disminución de la rentabilidad si hay movimientos en los precios.

La amenaza de ingreso de nuevos establecimientos en el sector está íntimamente relacionado a las expectativas del negocio, si es un sector que se está expandiendo es atractivo.

Las barreras para la entrada, altas o bajas. Aquí deberemos contemplar la cantidad necesaria de inversión requerida para el ingreso al sector. Los conocimientos o know how necesarios para establecer una nueva empresa.

Cuando un sector está compuesto por empresas muy grandes, como puede ser MC Donalds o Burger King, que poseen una alta cuota de mercado, el ingreso de empresas de comida rápida más pequeña, quedan desalentadas, salvo que logren diferenciarse de dichas cadenas y captar un nicho de mercado que valora los atributos del producto.

Amenaza de Sustitutos: Un producto sustituto trata de reemplazar a otro existente. Su éxito dependerá de su comparación entre el precio y la calidad del bien o servicio, con respecto a los otros productos existentes. Es necesario diferenciarse para proteger nuestro producto, y lo podemos lograr mediante la innovación, que sea atractivo y por sobre todo difícil de imitar por la competencia.

Poder de Negociación de los proveedores: Cuanto menos proveedores existen de una materia prima o insumo determinado, mayor poder de negociación tendrán sobre las condiciones que negocie la empresa. Por ejemplo, en una ciudad muy grande como Buenos Aires, hay un gran número de proveedores para el sector de la gastronomía, con lo que el poder de negociación que poseen los proveedores con la empresa es pequeño. Si no me gusta cómo trabaja el Proveedor “A”, tengo varias firmas más que se dedican al abastecimiento del insumo. Pero en el caso de las ciudades chicas, posiblemente nos encontremos con un “monopolio u oligopolio” del insumo en cuestión. Por lo que si este proveedor decide “no venderme”, su poder de negociación es muy fuerte.

Otro factor muy a tener en cuenta, es el volumen de compra del insumo al proveedor. Si compro pequeñas cantidades, nuestro poder de negociación es débil, mientras que si compramos grandes volúmenes de la materia prima, nuestro poder de negociación es alto.

Poder de negociación de los clientes: En el sector de la gastronomía los clientes actuales, nos exigen un nivel de calidad muy elevado en el servicio, sumado a la gran oferta existente, provoca que el cliente tenga un amplio poder de negociación. Ni hablar del empoderamiento que brindan a los comensales el auge de las redes Sociales y la Web 2.0, que potencian enormemente esta situación.

Si los ingresos de nuestra empresa, dependen de unos pocos clientes, su poder negociador será alto, ya que nuestra facturación sufrirá si alguno de ellos deja de comprarnos. Si nuestra facturación, está repartida entre cientos de consumidores, el poder de negociación individual, será bastante débil.

Análisis Interno de la Empresa

La herramienta que se utiliza para llevar a cabo este estudio, es la confección de un diagnóstico de la situación actual del restaurante. Se revisan procesos claves de la organización como son el proceso de gestión de reservas, la atención al cliente, la gestión de compras y de stocks de mercaderías; el proceso de producción y/o elaboración, los desperdicios, y la comunicación inter e intra departamental, entre otros. Asimismo se lleva a cabo una revisión de la estrategia corporativa es decir, de la Misión de la Empresa y su Vision, como así también de los valores que la rigen.

Estrategia

Misión

Visión

Valores

Procesos

De reservas

De Elaboración

De gestión de Mercaderías

De Atención al Cliente

Una vez concluido el análisis, trabajaremos con las conclusiones de lo observado en dos categorías: Las Fortalezas y las Debilidades.

Fortalezas de una empresa gastronómica a todos aquellos puntos fuertes en donde la organización logra una ventaja con respecto a sus competidores.

Las **debilidades** de una organización, son aquellos puntos en donde la empresa se encuentra en desventaja con sus competidores, porque posee una carencia con respecto a ellos.

DE la suma del análisis interno de la organización y del análisis externo, su entorno, surge lo que conocemos como la matriz FODA, herramienta fundamental para la gestión de la organización.

FODA, es acrónimo de

- Fortalezas,
- Oportunidades,
- Debilidades, y
- Amenazas.

En esencia, esta herramienta recopila en un cuadro de dos entradas el resumen del análisis interno y externo; tanto de sus aspectos positivos como negativos. Lo interesante es que como empresa, al analizar los aspectos negativos, ya sean debilidades o amenazas, nos hacemos consciente de ello, y solo así podremos diseñar políticas para mitigarlas o contrarrestarlas. De otro modo, estas situaciones quedarían totalmente libradas al azar.



CAPACITARTE
Es ser líder de tu vida