

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



Universidad de El Salvador

TRABAJO DE GRADUACION

**“PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE UNA
AUDITORIA DE MARKETING FUNCIONAL EN EL AREA PROMOCIONAL DE
LOS RESTAURANTES DEL MUNICIPIO DE SANTA ANA EN EL
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA”**

ELABORADO POR:

PAIZ SÁNCHEZ, SALVADOR ALEXANDER
RAMÍREZ VÁSQUEZ, RICARDO ANTONIO
RODRÍGUEZ AGUILAR, JUAN CARLOS

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN MERCADEO INTERNACIONAL

DOCENTE DIRECTOR:

M.Sc. FLOR DE MARÍA RIVERA SALGUERO

NOVIEMBRE 2014

SANTA ANA

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DEL EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS UNIDAD CENTRAL



RECTOR

INGENIERO MARIO ROBERTO NIETO LOVO

VICE-RECTORA ACADÉMICA

MAESTRA ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

MAESTRO ÓSCAR NOÉ NAVARRETE

SECRETARIA GENERAL

DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

FISCAL GENERAL

LICDO. FRANCISO CRUZ LETONA

NOVIEMBRE 2014

SANTA ANA

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE



DECANO

LICENCIADO RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICE-DECANO

INGENIERO WILLIAM VIRGILIO ZAMORA GIRÓN

SECRETARIO

LICENCIADO VÍCTOR HUGO MERINO QUEZADA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

INGENIERO WILLIAM VIRGILIO ZAMORA GIRÓN

TRIBUNAL CALIFICADOR

LICENCIADO ORLANDO PERAZA

LICENCIADO FRANCISCO ANTONIO LÓPEZ ROMÁN

M.Sc. FLOR DE MARÍA RIVERA SALGUERO

NOVIEMBRE 2014

SANTA ANA

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	1
1.1 Generalidades y Antecedentes de las Empresas del Sector de Restaurantes en El Salvador.....	2
1.1.1 Origen e Historia de los Restaurantes	2
1.1.2 Antecedentes de los Restaurantes en El Salvador	3
1.1.3 Clasificación de Restaurantes	9
1.1.4 Las Franquicias	13
1.2 Marco Legal y Regulatorio de Comercio en El Salvador... ..	14
1.2.1 Código de Comercio	14
1.2.2. Regulación del Ministerio de Salud	19
1.2.3. Regulación del Ministerio de Hacienda	21
1.2.4 Ordenanza Reguladora de la Contaminación Ambiental en el Municipio de Santa Ana	23
1.2.5. Ley de Protección al Consumidor	25
1.3 La Función del Marketing dentro de los Restaurantes.....	27
1.3.1. Definición de Marketing y Elementos Básicos	28
1.3.2. Importancia de la Función de Marketing	36
1.3.3 El Elemento Promocional dentro del Sector de Restaurantes	39
1.3.3.1. Elementos Promocionales	41
1.4 Importancia de las Auditorías para la continuidad de las Estrategias Empresariales.....	43
1.4.1 Definición de Auditoría	43
1.4.2 Objetivo de las Auditorías	44
1.4.3 Importancia de las Auditorías	45
1.4.4 Tipos de Auditorías	46

CAPÍTULO 2: DISEÑO Y APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE MARKETING EN EL ÁREA PROMOCIONAL.	51
2.1 Definición de Auditoría de Marketing.....	52
2.2 Importancia de la Auditoría de Marketing.....	53
2.3 Diseño de una Estrategia para el Desarrollo de una Auditoría de Marketing Funcional.....	55
2.3.1 Auditoría de Marketing Funcional	57
2.3.2 Planes Estratégicos	59
2.3.3 Variables de una Auditoría de Marketing Funcional aplicada al Área Promocional	62
2.3.4 Establecimiento de Indicadores de Medición.....	67
2.3.4.1 Métricas de Marketing	67
2.4 Fases de la Auditoría de Marketing Funcional.....	75
2.5 Características y Cualidades para el Desarrollo Efectivo de una Auditoría de Marketing Funcional.....	83
2.6 Parámetros de Aplicación de la Auditoria de Marketing...	86
2.7 Herramientas Complementarias a la Auditoria de Marketing	88
CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	94
3.1 Objetivos de la Investigación.....	95
3.2 Importancia de la Investigación.....	96
3.3 Metodología de la Investigación.....	98
3.3.1 Método de Investigación	99
3.3.2 Universo de Estudio	101
3.3.3 Determinación de la Muestra de Estudio	107
3.3.4 Fuentes de Información	111
3.3.5 Técnicas e Instrumentos de Investigación	112
3.4 Presentación, Interpretación y Análisis de los Resultados de la Investigación.....	114
3.4.1 Presentación y Análisis de Datos de encuesta dirigida a clientes	114
3.4.2 Análisis de Entrevistas dirigida a los encargados de Restaurantes	149
3.4.3 Análisis mediante Observación Directa	165

3.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación.....	179
3.5.1 Alcances de la Investigación.....	179
3.5.2 Limitaciones de la Investigación.....	180
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORÍA DE MARKETING FUNCIONAL APLICADA EN EL ÁREA PROMOCIONAL DE LOS RESTAURANTES DEL MUNICIPIO DE SANTA ANA EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.	181
Introducción.....	182
4.1 Generalidades de la Propuesta.....	185
4.2 Consideraciones Especiales de la Propuesta.....	186
4.3 Objetivos de la Propuesta.....	190
4.4 Importancia de la Propuesta.....	192
4.5 Propuesta de una Estrategia para el Desarrollo de una Auditoria de Marketing Funcional.....	193
4.5.1 Enfoque Estratégico.....	194
4.5.1.1 Revisión de la Planificación Estratégica.....	195
4.5.1.2. Otros Planes Estratégicos.....	202
4.5.2 Enfoque Estructural.....	211
4.5.2.1. Aplicación de Cuestionarios.....	211
4.5.2.2. Establecimiento y Comparación de Métricas.....	211
4.5.2.3. Documento Proforma de la Auditoría de Marketing.....	222
4.5.3 Enfoque Táctico.....	225
4.5.3.1 Presentación de Resultados.....	225
4.5.3.2. Plan de Acciones Correctivas.....	226
4.6 Conclusiones.....	227
4.7 Bibliografía.....	231
4.8 Anexos.....	233

INTRODUCCIÓN

La siguiente Investigación constituye en su primera fase, el Marco Teórico de los restaurantes en el Departamento de Santa Ana, en el cual se da a conocer el origen y la situación actual del sector objeto de estudio. Además, se explican de manera puntual los aspectos relacionados al Marketing dentro del sector, así como la definición de ciertos elementos básicos del área mercadológica.

En el segundo capítulo, se explica la importancia que tiene la Auditoría de Marketing para las organizaciones, para explicar, la trascendencia de la temática y además dar a conocer las bases que generaran un mayor entendimiento sobre capítulos posteriores o simplemente para reforzar el conocimiento previo. Se muestran las fases que integran una Auditoría de Marketing Funcional aplicada a las empresas pertenecientes al Sector de los Restaurantes del Municipio de Santa Ana en el Departamento de Santa Ana, con lo cual se busca obtener el diseño de dicha herramienta de control, generando como resultado un informe que permita conocer las características, procesos eficientes e

ineficientes y además aspectos relativos importantes bajo el punto de vista del Marketing.

En el tercer capítulo se muestran los aspectos relacionados al proceso de investigación, dando a conocer las distintas técnicas e instrumentos confiables que servirán para recabar la información necesaria para su respectivo análisis, de modo que se evidenciará una serie de patrones conductuales de las personas y/o empresas sujetos a la dinámica investigativa. En ese sentido se explican los resultados obtenidos de forma objetiva incorporando las inferencias que incrementen el aporte de los resultados netamente estadísticos siempre bajo los lineamientos éticos e imparciales, utilizando los indicadores o elementos necesarios obtenidos en la etapa anterior para acotar las posibles directrices que eliminen o minimicen los aspectos negativos encontrados y por otra parte ayudar a alcanzar objetivos empresariales referidos al área de marketing compitiendo de forma eficaz en el sector.

En el cuarto capítulo, se presenta puntualmente la propuesta objeto de la investigación propiamente dicha, incluyendo los objetivos y generalidades de la misma, así también se desarrollan las respectivas las conclusiones y anexos además se hace mención de la recopilación bibliográfica utilizada para la realización del proyecto investigativo. De modo que con todo el estudio anterior se pretende ayudar a lograr un mejor desempeño en el área promocional de las empresas involucradas en la investigación, partiendo del reconocimiento de la importancia y aplicación real de la Auditoría de Marketing.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO DE LA
AUDITORÍA Y LOS
RESTAURANTES DEL
DEPARTAMENTO DE
SANTA ANA.

1.1 Generalidades y Antecedentes de las Empresas del Sector de Restaurantes en El Salvador.

1.1.1 Origen e Historia de los Restaurantes

Como preámbulo a los antecedentes del sector restaurantes en El Salvador, según **(Morfin., 2004)** es importante conocer brevemente algunos datos relevantes sobre el origen e historia de los restaurantes.

- Antiguamente, el hombre vivía de una rudimentaria agricultura, de una limitada caza y de la recolección de frutos silvestres, los cuales aderezaba de manera rústica, ya que apenas conocía el fuego. Desde entonces, crea el arte culinario y escoge muy bien sus alimentos.

- Posteriormente, en Roma se adoraban a varios dioses, entre los que se encontraban Gasteria (cuyo significado es Gastronomía) y Oinos, el dios del vino. Al regreso victorioso de Julio César desde Oriente, por primera vez se dio de comer a 260,000 personas en varias jornadas en las cuales se sirvieron 22,000 mesas.

- En 1765, Boulanger Carpentier abrió el primer establecimiento en la calle de Poulies en París, donde sólo se admitía a gente que fuese a comer. En tal institución servían (en mesas de mármol) aves muy condimentadas, huevos y consomés.

- Por otra parte, menciona Dupré que en 1826 se estableció en la ciudad de Nueva York el primer restaurante estadounidense "Delmonico's", con un menú sencillo que ofrecía vinos, pasteles de chocolate y helados. Su fundador fue John Delmonico.

- En 1876 se instala el primer servicio rápido con el nombre "Harvey Girl". Este concepto fue adaptado y actualmente se le conoce como establecimientos de comida rápida o Fast Food.

1.1.2 Antecedentes de los Restaurantes en El Salvador

En El Salvador la aparición de los restaurantes género en las personas la "necesidad" de ingerir sus alimentos fuera de casa por diferentes motivos, según (Delgado., 2009) por ejemplo, la distancia que existe entre la casa y el

trabajo, por motivos de negocio, por departir con la familia o simplemente por conocer algo diferente.

Por otra parte, la mayoría de las personas desconocen la historia que encierra el origen de los restaurantes en El Salvador como su efecto en la dinamización de la economía y otros resultados desde su aparición.

La influencia de la moda Europea que tuvo sus inicios aproximadamente en el año 1880, contribuyó directamente a la aparición de ciertos establecimientos (aumentando los ya establecidos) que más tarde se reconocerían como los primeros restaurantes en El Salvador.

De manera que se menciona cronológicamente el origen de algunos restaurantes en la capital salvadoreña hace ya más de 150 años.

- 1858: Se inaugura el Club y Hotel Salvadoreño, ubicado cerca de la plaza principal de San Salvador, luego éste fue transformado en hotel únicamente, siendo el primer hotel formal de aquella época el cual contemplaba las

bases del concepto que hoy en día se utiliza. Por tal razón uno de los principales servicios que este ofrecía era el servicio de banquetes a la carta de su restaurante, considerando como el primer restaurante formal establecido en El Salvador.

- 1860: Fue inaugurado el Hotel y Restaurante de Francia propiedad de la viuda de Fouché y Cía. Para este mismo año y por la creciente demanda que existía para este tipo de servicios fue inaugurada la "Casa de Huéspedes, Cervecería y Café" de Krieitz y Cousin, a tan solo media cuadra del Hotel y Restaurante Francia.
- 1873: El Francés Alexander Villenace puso en funcionamiento su panadería, pastelería y cafetería francesa, ofreciendo los servicios de banquetes a la mesa y pedidos especiales; cabe recalcar que fue éste quien introdujo el ahora ya tan conocido pan francés.
- 1876: Se inauguró, frente al Parque Central, el Gran Restaurante de William Belle el cual abría sus puertas para brindar el servicio tanto a viajeros como a los

capitalinos. Seguido y durante el mismo año se dio la apertura de la Cervecería y Restaurante de Van Ceveren y Kay Molen. Además ese mismo año apertura el Casino Salvadoreño, fundándose así la sociedad del Casino Salvadoreño la cual tenía como propósito principal proporcionar a sus miembros las directrices y buenas costumbres de la sociedad, incluyéndose dentro de éstas el hábito del buen comer, por lo que se contaba con un excelente Bar y Restaurante. Era el centro social favorito de la elite salvadoreña, contaba con una biblioteca, salón de baile que se usaba para las fiestas y bodas en el cual se servían exquisitos banquetes con los más altos estándares del arte culinario Europeo.

- 1885: Propiedad de Don Pedro Bengoa fue inaugurado el Café del Parque y el Restaurante El Edén ubicado frente al Parque Morazán. Cuatro años más tarde y propiedad de su hermano Saturnino Bengoa fue abierto el Restaurante El Buen Gusto ubicado en la antigua calle de la Amargura.

- 1890: Abre sus puertas El Hotel Nuevo Mundo situado al sureste del Palacio Nacional, en la esquina de lo que ahora es la primera calle poniente y avenida Cuscatlán, a su inicio fue propiedad del Español Juan Antonio López; este hotel fue utilizado más que ningún otro en la capital pues se llevaban a cabo recepciones oficiales de altos dignatarios visitantes incluyendo a presidentes de otros países, por lo que su Restaurante se caracterizaba por poseer un excelente servicio y calidad. El Hotel pasó por varias administraciones, desde su fundación hasta 1905 fue propiedad de Juan Antonio López para después pasar a manos de la señora Lilian Omar de Kriete también de descendencia española y casada con el austriaco Ricardo Kriete.

- 1892: Da inicio a sus operaciones el Hotel y Restaurante Colón propiedad de Soler Maimó y Cía. Ubicado en la esquina de la calle Hidalgo y Washington.

- 1913: Se inauguran el Restaurante y Gran Hotel del comercio propiedad de Don Luis Broncy, así como el Café Centroamericano propiedad de Don José María Vidal,

ubicados en el cruce de la calle Colón y Washington, en la calle del Calvario y Escobar respectivamente. Al correr de los años, se fue proliferando este tipo de negocio, pues la demanda del servicio era cada vez mayor, abonado al pujante aumento poblacional del país.

- 1963: Se suma la Cafetería y Panadería de Don Luis Giammattei ubicada frente a la iglesia del Convento San Francisco. Esta generaba cierta afición al servicio de platos a la carta, repostería fina basada en recetas Europeas.

- 1964: Surgió otro nuevo concepto de comida llamado a la Parrilla, quien crea este tipo de comida fue Doña Graciela de Hollman, el restaurante estaba ubicado en el garaje de su casa en Av. Roosevelt y 47 Ave. Sur, la especialidad era comida típica y su clientela era selecta. Seguidamente se establecieron otros como: El Chele's, La Carreta y La Pampa Argentina. En esta misma década empezaron a surgir los restaurantes de comidas rápidas entre los cuales están las Hamburguesas y Hot dog.

- 1967: Surgieron con mayor auge los restaurantes de comidas internacionales y de lujo, de los cuales estaban La Fonda, Le-Mart, El Bodegón.

Para los años siguientes continuaron incrementando estos negocios, a pesar que otros desaparecían, sin embargo ingresan con mayor vigor las comidas rápidas, entre ellas: Pizza Hut, Toto's Pizza, y Biggest.

Dentro de los más importantes restaurantes se pueden mencionar: El Country Club Salvadoreño (1926), el Bar Restaurantes Metròpoli (1926), Restaurante Lutecia (1928 uno de los más finos e importantes restaurantes de la época), sorbetería, pastelería y repostería Gran Bretaña (1928), Gran Café Nacional (1932), entre otros.

1.1.3 Clasificación de Restaurantes

La existencia de una clasificación general de restaurantes que a su vez sea adoptada a nivel internacional, no es tan precisa, pues son varios los aspectos que se toman en consideración al momento de clasificar restaurantes, los cuales de hecho varían entre países, ciudades, o

localidades. Además de lo antes mencionado, ciertos organismos internacionales como la OIT (Organización Internacional de Turismo), y la OMT (Organización Mundial de Turismo) proponen sus clasificaciones, que ciertamente, tienen sus propios criterios.

Sin embargo, en la siguiente clasificación convergen algunos de esos criterios comunes. Dicha clasificación es la presentada por Miguel Torruco y Manuel Ramírez (1987) en la obra editada "*Servicios Turísticos*".

- Clasificación de establecimientos de alimentos y bebidas según **(Morfin., 2004)**
 - a) Clasificación por el Tipo de Comida.
 - b) Clasificación por la Variedad del Servicio.
 - c) Clasificación por Categoría.
 - d) Otros Establecimientos.
 - Centros Nocturnos
 - Discotecas
 - Cantinas

Debido a la naturaleza de la investigación y con el objetivo de no generar confusión debido a la amplia clasificación de establecimientos de alimentos y bebidas

mostrada, se aclara que se hace mayor énfasis en la *Clasificación por Categoría*, donde se encuentran específicamente los restaurantes, los cuales a su vez comparten la clasificación junto a otros establecimientos como: cafeterías, taquerías y bares.

Así mismo, se presenta la sub clasificación según **(Morfin., 2004)** de los restaurantes propiamente dichos.

- Restaurante de Lujo: Deben reunir varias características, en especial en el servicio; el cual se efectuará personalizado y con innumerables detalles que halagarán al comensal.

- Restaurante de Primera Clase: Conocido como *Full Service*. Tendrá un toque completo de servicios de acuerdo con la categoría del establecimiento. La diferencia con el anterior se encuentra en su fuerza de ventas que hace énfasis en las aptitudes de los meseros. Su personal, tanto de apoyo como de contacto, deberá contar con la capacitación y el conocimiento adecuado, respecto a los productos que prepara y vende.

- Restaurante de Segunda Clase: También conocido como turístico. Puede tener acceso independiente para comensales, que en su efecto, será utilizado por el personal de servicio exclusivamente en las horas que no haya atención a los clientes. Tanto el personal de contacto como el de apoyo, deberá estar presentable y uniformado.

- Restaurante de Tercera Clase: El acceso será utilizado tanto por comensales como por el personal del mismo. Deberá tener servicios sanitarios independientes para dama y caballero. El personal portará uniforme sencillo, bien limpio y atenderá a los clientes adecuadamente. Su carta de menú presentara tres o cuatro tiempos de servicios.

- Restaurante de Cuarta Clase: Este establecimiento tendrá su comedor independiente de la cocina. Su carta de menú, aunque sencillo, ofrecerá platillos de no más de tres diferentes tiempos.

1.1.4 Las Franquicias

No se puede hablar de restaurantes sin dejar de mencionar una sub categoría especial de este sector: las franquicias; las cuales se definen como un acuerdo contractual entre dos partes, mediante el cual, una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o a un individuo (franquiciador), el derecho de hacer negocio en condiciones específicas según **(Meyer, 1992)**.

En términos generales, las franquicias representan nuevas estrategias de comercialización de productos y servicios, cambiando la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura de sus fronteras comerciales, producto de la necesidad de las empresas de adaptarse a las diferentes regiones o países y particularmente a las necesidades de los consumidores, ya que son hoy en día, una de las opciones que utilizan las empresas para expandirse en el mercado.

Además, para los empresarios locales que inician una "aventura" en el mundo de los negocios, representan una gran oportunidad de éxito al poder recurrir a este tipo de distribución, pues considerablemente vencen ciertas

limitaciones, como por ejemplo las referidas al elevado costo de inversión, la complejidad de los trámites administrativos, altos costos de publicidad, falta de experiencia o conocimientos, entre otros.

Las franquicias poseen una participación amplia en todo el mundo. Solo por mencionar algunos ejemplos: Pizza Hut Inc., Mc Donald's, Subway, Burger King y Starbucks, entre otras, las cuales son empresas que actualmente están establecidas en El Salvador, al considerar al país como un mercado rentable según los índices económicos -por ejemplo el índice de precios al consumidor-.

1.2 Marco Legal y Regulatorio de Comercio en El Salvador.

1.2.1 Código de Comercio

El comercio, ya sea local o internacional, público o privado, se basa en términos relativos sobre tributos y requerimientos legales fundamentales. Cualquiera que sea el alcance y contenido del comercio, requiere como mínimo de una regulación jurídica, ya que solo a través de la observación de los preceptos jurídicos, estos actos pueden tener certeza, confiabilidad y permanencia entre las partes. Dicho esto, uno de los instrumentos que guían el

fiel ejercicio de las actividades comerciales en El Salvador es el Código de Comercio bajo Decreto Legislativo 671.

En ese sentido, el comercio en su máxima expresión, presenta dos aspectos esenciales, los cuales son de suma importancia entenderlos, pues constituyen la base fundamental de esta actividad social, los cuales son: el aspecto económico y el aspecto jurídico; de manera que, desde el punto de vista económico, se considera al comercio como: el conjunto de operaciones de intercambio de bienes y servicios que se requieren para la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Por otra parte y desde el punto de vista jurídico, el comercio se define como: la actividad por medio de la cual las personas realizan actos de intercambio de bienes y servicios, con el propósito de lucro y de cuyas actividades se generan derechos y obligaciones que son legalmente exigibles.

Por lo tanto, los comerciantes, los actos de comercio y lo relacionado con el ámbito mercantil, se regirán por las disposiciones contenidas en el Código de Comercio y en las

demás leyes mercantiles según **(Salvador., Asamblea Legislativa de El, 2014)**. Además, se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público según **(Codigo de Comercio., 2014.)**. En forma más clara y según el Artículo 3 del Código antes mencionado, se entiende por comercio lo siguiente:

Art. 3.- Son actos de comercio:

I- Los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas empresas.

II- Los actos que recaigan sobre cosas mercantiles.

Además de los indicados, se consideran actos de comercio los que sean análogos a los anteriores.

Para los efectos de esta investigación, desarrollada acerca del sector de restaurantes, son estos los que realizan su actividad comercial a través de actos de comercio híbridos, es decir, la combinación de un producto tangible (alimentos) e intangible (servicio al cliente) por lo que

quedan sujetos a las regulaciones pertinentes contempladas en este Código.

También es importante resaltar los diferentes tipos de sociedades que regula y establece el Código de Comercio, dentro de las cuales, la denominada *Sociedad Anónima* es una de las mayormente constituidas en El Salvador.

Por otra parte los artículos 282 y 289 explican cómo se debe ejercer el control o vigilancia de las operaciones comerciales bajo este tipo de Sociedades.

Art. 282.- Las sociedades anónimas practicarán anualmente, por lo menos, un balance, al final del ejercicio social. El balance debe contener con exactitud el estado de cada una de las cuentas, la especificación del activo y pasivo, y el monto de las utilidades o pérdidas que se hubieren registrado; irá acompañado del respectivo estado de pérdidas y ganancias según **(Codigo de Comercio, 2014.)**.

Tal como lo declara el anterior artículo, se auditarán las cuentas que integran todas las operaciones comerciales de las empresas. Sin embargo, este análisis podría no cubrir las expectativas e interpretaciones más detalladas que se

requieran sobre ciertas funciones o áreas de las empresas, entre las que se encuentran la de mercadeo.

En este punto no se busca poner en conflicto el alcance de la Auditoría Financiera, pues en definitiva es indispensable y obligatoria su aplicación. Pero como se verá más adelante en este documento, existen otros tipos de informes o en su efecto estrategias que contribuirán a realizar un análisis más detallado para ciertas actividades (de marketing), que en una Auditoría General probablemente dicho análisis no podría ser el adecuado como para el establecimiento de estrategias mayormente definidas.

El Código de Comercio, también menciona ciertas limitaciones dentro de las cuales deben actuar las personas que se desempeñarán como *Audidores Financieros*, por ejemplo: el cargo de Auditor es incompatible con el de administrador, gerente o empleado subalterno de la sociedad; no podrán ser Auditores los parientes de los administradores o gerentes de la sociedad dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad según **(Codigo de Comercio, 2014.)**

Como se ha podido detallar, este tipo de Auditoría Financiera está determinada por el análisis cuantitativo de valores financieros, de manera que el ejecutor de dicha herramienta debe ser una persona con alto grado de conocimientos del área.

Entre otras facultades y obligaciones del Auditor están: cerciorarse de la constitución y vigencia de la sociedad, revisar el balance anual, rendir el informe correspondiente en los términos que establece la ley y autorizarlo al darle su aprobación. En general, comprobar en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad según **(Codigo de Comercio., 2014.)**.

1.2.2. Regulación del Ministerio de Salud

La institución encargada de velar por la aplicación y cumplimiento de los aspectos relacionados a la salud de todos los habitantes del país es el Ministerio de Salud y Asistencia Social, facultad otorgada por la Constitución de la República en su Artículo 65; por tal razón, las empresas dedicadas al rubro de los restaurantes o que en alguna medida sus operaciones abarcan ese tipo de actividad, se

ven obligadas a cumplir de manera especial con las disposiciones impuestas por dicho Ministerio.

El Código de Salud es el documento principal del cual hace uso el Ministerio de Salud y Asistencia Social para cumplir su cometido, el cual en su primer artículo menciona tener por objeto el "*desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la República...*" y de acuerdo al apartado "Alimentos y Bebidas", perteneciente a la Sección XII del Capítulo II, se establecen los artículos que se relacionan de forma directa con los establecimientos que producen y venden productos alimenticios.

Teniendo en cuenta lo anterior, se resalta la importancia de los Artículos 83 y 86, ya que al indicar la potestad que el Ministerio de Salud posee para emitir las normas necesarias que determinen las condiciones que los establecimiento de comidas deben cumplir y además dictar el papel que juegan los delegados de dicho Ministerio en el cumplimiento de las normas pertinentes; se da la creación de la *Norma Técnica de Alimento*, documento que constituye de manera específica, el punto de partida que le proporciona a las empresas del sector de los restaurantes

el funcionamiento pleno y legal para que realicen sus operaciones.

Los Artículos dentro la norma técnica y que detallan de forma puntual su relación con el sector de los restaurantes son los que se encuentran:

- Entre el Capítulo I y VIII del Título II, el cual lleva por nombre *Requisitos Sanitarios de los Establecimientos Alimentarios*;
- Dentro del Capítulo V perteneciente al Título III, conocido como *Requisitos Sanitarios Específicos por Establecimiento Alimentarios* y;
- Los Capítulos I, II y III del Título IV, el cual lleva por nombre *Requisitos Sanitarios de Bodegas Secas, Cuartos Fríos y Unidades de Transporte de Alimentos* (dependiendo de la existencia o uso de los mismos por parte de las empresas).

1.2.3. Regulación del Ministerio de Hacienda

Las empresas que poseen operaciones en El Salvador, deben cumplir con una serie de requisitos de tipo fiscal, los cuales mediante su cumplimiento les permiten funcionar de manera legal dentro del país y que por lo tanto, es

imposible separar la actividad comercial de la recaudación de impuestos por parte del gobierno.

Así la institución encargada de forma directa de velar por la aplicación y el control de las políticas tributarias correspondientes a todas las organizaciones empresariales dentro de El Salvador es el Ministerio de Hacienda, por medio de la Dirección General de Impuestos Internos. Estas instituciones realizan su trabajo mediante la aplicación del *Código Tributario*.

El Código Tributario es entonces según el Artículo 1 el documento que "contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria". Cabe resaltar que, según el Artículo 21 de este mismo Código, se entiende como Administración Tributaria al Ministerio de Hacienda.

Por lo tanto, las empresas dedicadas al rubro de los restaurantes, se ven obligadas a cumplir con las disposiciones expresadas dentro del Código, tal como se expresa en el Artículo 2: "este Código se aplicará a las relaciones jurídico tributarias que se originen de los

tributos establecidos por el Estado...”, con lo cual se confirma su ámbito de aplicación.

De acuerdo a lo antes expuesto, cada una de las obligaciones relacionadas a la aplicación de la recaudación fiscal y otras actividades de esa índole, deben ser cumplidas de acuerdo al Código Tributario, debido a que es el punto central alrededor del cual giran todas las obligaciones en cuanto a impuestos y su respectiva documentación; y que por su naturaleza de generar actos de comercio dentro del territorio salvadoreño, influye en las operaciones de las empresas u organizaciones que se dediquen o no de forma total al rubro de los restaurantes.

1.2.4 Ordenanza Reguladora de la Contaminación Ambiental en el Municipio de Santa Ana

Esta ordenanza de tipo municipal tiene por objeto regular la emisión de sonidos estridentes que provengan de cualquier fuente emisora y que provoquen cierta confrontación o desarmonía social en los habitantes del Municipio. Como también prevenir cualquier daño en la salud de las personas y su posible vulneración a los derechos

fundamentales de las mismas, como consecuencia de los sonidos demasiados fuertes.

Esta ordenanza se aplica a todo tipo de instalaciones comerciales, industriales, musicales, recreativas, religiosas de espectáculos y de servicios, ya sean ubicadas en un lugar público o privado, abierto o cerrado.

Para el caso particular de los establecimientos comerciales, específicamente restaurantes, los niveles máximos de sonido permisible y horario son, según **(Concejo Municipal del Municipio de Santa Ana., 2010.)**:

- Zona Comercial

De 06:01 hrs. a las 21:00 hrs. 75 dB de NMP

De 21:01 hrs. a las 06:00 hrs. 70 dB de NMP

De manera que todo sonido que sobrepase de los niveles anteriores se considera sonidos estridentes y contaminantes para las personas cercanas al mismo.

Cabe mencionar, que todo tipo de restaurantes debe no sólo cumplir con la presente ordenanza en relación a eventos de música en vivo u otro tipo de espectáculos que realicen, sino también, tener presente que esta misma ordenanza

abarca todas aquellas actividades publicitarias y promocionales que requieran el uso de parlantes, reproductores de sonido o cualquier otro aparato que pueda devenir en ruido hacia el espacio público, es más, se deberá pedir el permiso correspondiente a la Alcaldía Municipal de Santa Ana con ocho días de antelación.

1.2.5. Ley de Protección al Consumidor

Según el art. 1 esta ley tiene como objetivo proteger los derechos de los consumidores, con el fin de establecer un equilibrio, certeza y seguridad en sus relaciones con los proveedores de su elección.

Constituye la aplicación de las normas establecidas por otras instituciones como el Sistema Nacional de Protección al Consumidor o la Defensoría de Protección al Consumidor, las cuales velan por el cuidado del consumidor en cuanto a los bienes o servicios que adquiere de otras personas naturales o jurídicas y tiene como ámbito de aplicación, según el Artículo 2 de dicha Ley, tanto los consumidores, los proveedores y personas jurídicas o naturales que realizan cualquier comercialización de bienes o venta de servicios.

Específicamente en el área de establecimientos que venden productos alimenticios, toma especial importancia el Artículo 8 de la Ley de Protección al Consumidor, en donde se establece que además de cumplir con las normas dictadas por el Código de Salud y demás regulaciones pertinentes, se deben colocar carteles visibles en el establecimiento donde se comercialicen los productos, los cuales deben dar a conocer los derechos del consumidor.

Además, vale la pena mencionar lo descrito dentro del artículo 14, donde se prohíbe poner a disposición del público productos que ya han entrado en una fase de caducidad, en relación a que ya han superado la fecha de vencimiento de forma íntegra o de alguno de sus componentes. Lo anterior resulta de gran ayuda para los consumidores, ya que impide el uso de forma maliciosa de dichos productos, por ejemplo en promociones de venta tales como las regalías, en donde se invita al cliente potencial a hacerse acreedor de una muestra del mismo de forma gratuita, con el fin de incentivarlo a la compra.

Por otro lado, el Artículo 31, inciso "b", sirve de soporte al consumidor respecto a la publicidad engañosa o falsa que en el caso de los restaurantes, podría ser usada para

captar la atención, invitar a la compra y por lo tanto obtener un beneficio, haciendo uso de fotografías, imágenes u otras herramientas representativas de sus productos que hagan parecerlos con mejores características, prestaciones o propiedades que las que poseen en realidad. En este aspecto, la Defensoría del Consumidor estará en su derecho de solicitar opinión al Consejo Nacional de la Publicidad, la cual no tendrá carácter vinculante.

1.3 La Función del Marketing dentro de los Restaurantes

La nueva situación de los negocios empresariales provoca un rápido cambio en el pensamiento administrativo de las gerencias, por lo que se puede afirmar con certeza, que en el mundo actual de los negocios (particularmente el de comercio de bienes y servicios), los más audaces administradores deberán esforzarse por conocer de primera mano la verdadera necesidad de sus consumidores y ofrecer el mejor producto que llene las expectativas de consumo, con el objetivo de no sólo permanecer en el mercado sino de crecer frente a la inmensa competencia.

En todo tipo de empresa se realizan funciones específicas a través de áreas determinadas, dentro de las cuales se

tienen los departamentos: Producción, Finanzas, Recursos Humanos y Mercadeo.

La alta competitividad obliga a que las empresas deban prestarle mucha más atención a la última función (Mercadeo) ya que después de todo, es la única función que se encarga de forma puntual de identificar los gustos y preferencias del mercado, y constituye el punto de partida que permitirá a la organización saber a quién venderle, lo cual a la larga, generará ingresos a la empresa como producto de su gestión.

Al final, tal como lo mencionan **(Levitt, 1982) (Morfin., 2004)**, el Mercadeo tiene que ver con todas aquellas cosas que son necesarias para lograr el objetivo de la corporación: "atraer y conservar clientes", lo cual implica que "el Mercadeo no es sólo una actividad empresarial, sino que es un punto de vista que consolida todo el proceso empresarial."

1.3.1. Definición de Marketing y Elementos Básicos

El marketing consiste en conceptualizar y poner en práctica actividades que faciliten y generen el intercambio de bienes y servicios entre dos o más partes, con el fin de

satisfacer las necesidades de cada una de ellas. Por lo tanto, el intercambio adquiere relevancia ya que representa el punto central del marketing.

Un intercambio, bajo el punto de vista del Marketing es *todo proceso que consiste en conseguir de otro el producto que uno desea, ofreciendo algo a cambio* según **(Kotler P. &., 2006.)**, de manera que, para que este exista, deben presentarse las siguientes condiciones según **(Kotler P. &., 2006.)**:

- Debe haber, al menos, dos partes.
- Cada parte debe tener algo que la otra valore.
- Cada parte es capaz de comunicarse y proporcionar valor.
- Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta de intercambio.
- Cada parte debe considerar adecuado o deseable negociar con la otra.

Un intercambio sucederá, si las partes involucradas logran un acuerdo en las condiciones por ellas establecidas. Por lo tanto, es responsabilidad de la Dirección de Marketing descubrir, identificar y determinar qué es lo que esperan

obtener las otras partes en el intercambio, a fin de lograr, por ejemplo en un sentido comercial, la satisfacción de las necesidades o requerimientos de la contraparte.

La American Marketing Association (Asociación Americana de Marketing) ofrece la siguiente definición formal de marketing: *"Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar, y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio"* según **(Kotler P. &., 2006.)**.

Cabe mencionar que, el marketing cumple tanto con una función social como con una función empresarial. La *"función social del marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos consiguen lo que necesitan y desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios de valor para otros grupos o individuo"* según **(Kotler P. &., 2006.)**. Básicamente, hablar de la función social del marketing es afirmar que mediante el mismo se busca lograr un mejor nivel de vida.

Por otro lado, se encuentra la función empresarial del marketing: *"Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización"* según **(Stanton, 2004)**. De acuerdo a lo anterior, claramente se observa una tendencia que persigue el cumplimiento de objetivos planeados anticipadamente por las empresas.

A partir de la función empresarial del Marketing, se observa entonces que su aplicación se lleva a cabo mediante lo que se conoce como "Marketing Mix", "Mezcla de Mercadeo" o "Las 4 P", y el cual la Asociación Americana de Marketing define como *"aquellas variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel de ventas en el mercado meta"*.

Por otra parte, cada uno de los elementos del Marketing Mix (producto, precio, plaza y promoción), están compuestos por elementos que ayudan a definir su carácter. A continuación se presentan cada uno de los elementos que componen a las "4 P":

- Producto: Diseño o Rediseño de Productos y Diversificación de Producto.
- Precio: Fijación de Precio y Política de Precio.
- Plaza: Canales de Distribución, Logística de la Distribución, Planificación de la Distribución y Merchandising.
- Promoción: Publicidad, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas y Venta Personal.

La descripción antes presentada del Marketing Mix, sufre variaciones cuando se trata de su aplicación a los Servicios, que algunos autores definen como el acto o desempeño que una parte ofrece a otra y es en esencia intangible; sin embargo esto no significa que se encuentre desfasada, simplemente es necesario agregar otros elementos para su aplicación, tales como la inclusión de otras "P" a las "4 P" iniciales, las cuales son:

- Elementos del Producto.

El producto debe estar bien diseñado, de modo que cada una de sus características aporte un valor real que sea

percibido por el cliente, por medio de la satisfacción de sus necesidades. Es el punto de partida de la Mezcla de Marketing de Servicios, ya que no es posible tener éxito si el producto no hace su parte, sin importar que las medidas aplicadas en las "P" restantes sean las indicadas.

- Lugar y Tiempo.

Evalúa la entrega del producto, en cuanto a cómo y dónde se pondrá a disposición del consumidor, especialmente prestando atención a la rapidez para lograr realizar una entrega eficiente.

- Precio y otros costos para el usuario.

Los consumidores evalúan si vale la pena pagar no solamente por el producto, sino también, por otros costos relacionados con su tiempo, esfuerzo o por la forma en que sus expectativas son cubiertas. Por lo tanto es importante entender y tratar de disminuir esfuerzos como la pérdida de tiempo, exposición a experiencias sensoriales negativas, etc.

- Promoción y Educación.

Consiste en dar a conocer la información y el consejo necesarios, persuadir a los clientes de los beneficios del producto que se promueve y además incentivarlos a la compra. La educación entra en juego cuando se trata de dar a conocer un producto nuevo, razón por la cual es necesario "educar" al cliente y familiarizarlo con el mismo.

- Proceso.

Los servicios van acompañados de otros procesos que deben llevarse a cabo para servir al cliente de la manera en la que espera ser atendido, por lo tanto éstos procesos deben ser eficientes en cuanto a ahorro de tiempo y ofrecimiento de experiencias de calidad.

- Entorno Físico.

Hablar de entorno físico es hablar de evidencia física, lo cual significa que la calidad de los edificios, el mobiliario, uniformes del personal, etc. ofrecen una evidencia tangible que viene a ser complemento del servicio de forma puntual y debe ser cuidado ya que

influye en la manera en la que los clientes perciben la experiencia y en su defecto, el servicio propiamente dicho.

- Personal.

Existe una relación entre la forma en la que los clientes perciben la calidad de un servicio y la interacción que existe entre el personal que los atiende. Por lo tanto, no es posible separar el desempeño y la influencia del recurso humano en el servicio prestado. Se debe hacer énfasis en moldear los comportamientos del talento humano para lograr que atienda de forma adecuada, a cada una de las personas u organizaciones que actúan como consumidores.

- Productividad y Calidad.

Son aspectos sumamente importantes del servicio, tanto de forma interna respecto de la organización, como de forma externa en cuanto a los clientes. Se debe evitar hacer recortes inadecuados de diferentes prestaciones que acompañan al servicio que se ofrece, ya que podría tener un efecto desfavorable en los consumidores. Por

otro lado, es necesario evaluar si el cliente está dispuesto a pagar más a cambio de mayor calidad en el servicio y de ser así, si la cantidad adicional justifica la inversión hecha. En resumen, es necesario definir la calidad desde la perspectiva del cliente, para servirle como se debe y crear una relación lealtad entre ambas partes.

1.3.2. Importancia de la Función de Marketing

Sin duda alguna, el Marketing se ha convertido en una función de vital importancia, especialmente en el actual mundo globalizado, en donde el surgimiento de más productos y servicios se encuentra a la orden del día y se hace necesario contar con diversas estrategias que logren una diferenciación y una propuesta de valor que permita distinguirse de los competidores.

Los Acuerdos Comerciales han derribado las barreras del comercio puramente local, expandiendo los horizontes y haciendo necesario que las empresas e incluso los países, decidan buscar nuevas oportunidades más allá de sus límites territoriales.

La importancia del marketing además, se evidencia al poner a disposición de los consumidores una mayor variedad de productos y servicios, lo cual es resultado de la competitividad entre las empresas por ganar la lealtad de sus mercados, ya que se ven obligados a crear más y mejores productos-servicios en términos de calidad, un hecho que sin duda viene a favorecer al cliente, pues le permite elegir entre una gran gama de opciones. Además, en el afán de servir de una manera más eficiente a sus clientes, las empresas se esfuerzan por hacer llegar sus productos y prestar sus servicios lo más cerca posible de sus mercados y de poner a su disposición las cantidades requeridas por los mismos, lo cual es un aspecto de conveniencia que es apreciado por el consumidor.

La producción masiva y la alta competencia influyen de manera directa en los precios de los productos, ya que las empresas deben cuidar sus políticas de precios de manera que se ajusten a la capacidad adquisitiva de sus consumidores, haciendo que los precios sean inferiores en comparación a los que tendrían si no existiera tal apertura y competencia en los mercados.

Todo lo anterior nos indica que la oferta de bienes y servicios es cada vez mayor y el marketing tiene presencia en la comercialización de cada uno de ellos, incidiendo muchas veces en la creación del concepto que se desea implementar, pasando por la producción y fijación de precios del mismo, hasta la promoción de dicho bien o servicio.

El Marketing tiene presencia en la comercialización relacionada con al menos diez rubros identificados: *bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas* según **(Kotler P. &., 2006)**.

El éxito de cualquier negocio reside en entender, descubrir y satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes, por lo que es difícil imaginar el éxito de una organización que no maneje un enfoque mercadológico y en donde cada uno de sus departamentos trabaje de forma independiente, buscando sus beneficios y dejando de lado la visión general y de servicio al cliente que en toda organización actual debe existir.

1.3.3 El Elemento Promocional dentro del Sector de Restaurantes

Debido al sector en el cual se desenvuelven los restaurantes, parecería innecesario hasta cierto punto implementar o llevar a cabo actividades encaminadas a promocionar sus productos, ya que satisfacer el hambre es una necesidad fisiológica básica para las personas; pero esta apreciación no debe ser motivo para no darle a la promoción la importancia que se merece, ya que el mercado es cambiante y la competencia intensa, de modo que, si una empresa deja de lado este elemento, puede ocasionar pérdidas de clientes, proveedores e incluso su posición actual en el mercado, de allí la importancia del elemento promocional dentro del sector, ya que el mismo sirve para lograr los objetivos de una organización. En ella, se usan diversas herramientas para tres funciones promocionales indispensables: informar, persuadir y comunicar un recordatorio al auditorio meta según **(al. S. e., Fundamentos de Marketing., 2004)**.

Hasta el producto más útil fracasa si nadie sabe de su existencia, de modo que la primera tarea de la promoción es informar. Más allá de simplemente tener conciencia de un

producto o marca, los consumidores deben entender cuáles beneficios proporciona, cómo funciona y de qué modo obtenerlo.

Otra función de la promoción es la persuasión. La competencia intensa entre las compañías genera una presión enorme sobre los programas promocionales de los vendedores. En una economía con oferta abundante de productos, los consumidores disponen de muchas alternativas para satisfacer inclusive sus necesidades fisiológicas básicas. En consecuencia, la promoción persuasiva es esencial.

Además el elemento promocional del Marketing Mix, debe recordar a los consumidores la disponibilidad de un producto y su potencial para satisfacer las necesidades de cada uno de ellos. Los vendedores bombardean el mercado con miles de mensajes cada día con la esperanza de atraer a consumidores nuevos y establecer mercados para productos nuevos.

Dada la intensa competencia para atraer la atención de los consumidores, hasta una firma establecida debe recordar constantemente a la gente sobre su marca para conservar un lugar en sus mentes.

1.3.3.1. Elementos Promocionales

La Promoción, dentro de la Mezcla de Marketing, sin importar a quien vaya dirigida, es un intento de influir. Tiene cuatro elementos: la Venta Personal, la Publicidad, la Promoción de Ventas y las Relaciones Públicas. Cada componente tiene características definidas que determinan la función que puede representar en un programa de promoción según **(al. S. e., Fundamentos de Marketing., 2004.)**.

- La Venta Personal: Es la representación directa de un producto a un cliente prospecto por medio de un representante de la organización que lo vende. Las ventas personales tienen lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o a un consumidor final. Se gasta más dinero en las ventas personales que en cualquier otra forma de promoción.
- La Publicidad: Es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos

de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión, radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, los cuales incluyen desde las vallas publicitarias hasta las playeras impresas, y en fechas más recientes, el internet.

- **La Promoción de Ventas:** Es la actividad estimuladora de demanda que financia el patrocinador, ideada para complementar la Publicidad y facilitar las Ventas Personales. Con frecuencia, consiste en un incentivo temporal para alentar a una venta o a una compra. Muchas promociones de ventas se dirigen a los consumidores. Los premios que ofrecen las cadenas de comida rápida junto con filmes populares son ejemplos de ello.
- **Las Relaciones Públicas:** Abarcan una gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a cambiar actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos. A diferencia de la mayor parte de la publicidad y de las ventas personales, no

incluyen un mensaje de ventas específico. El público objetivo pueden ser clientes, accionistas, una organización gubernamental o un grupo de interés especial.

El enfoque de éste estudio girará en torno a los elementos promocionales de la Publicidad y la Promoción de Ventas; las cuales son aplicadas por la mayor parte de los restaurantes que se encuentran dentro del sector, detallando aquellas posibles fallas que se puedan encontrar al momento de su aplicación y en qué medida son implementadas.

1.4 Importancia de las Auditorías para la continuidad de las Estrategias Empresariales

1.4.1 Definición de Auditoría

La "Auditoría" es un término que puede hacer referencia a tres cosas diferentes pero conectadas entre sí: puede referirse al trabajo que realiza un Auditor, a la tarea de estudiar la economía de una empresa, o a la oficina donde se realizan estas tareas. La actividad de auditar consiste en realizar un examen de los procesos y/o de la actividad

económica de una organización para confirmar si se ajusta a lo fijado por las leyes o los buenos criterios.

Puede decirse también que la Auditoría es un tipo de examen o evaluación que se lleva a cabo siguiendo una cierta metodología. Lo habitual es que el Auditor no pertenezca a la entidad auditada.

En una empresa, la evaluación en lo que respecta al desempeño organizacional de toda la entidad es fundamental para poder discernir si se han alcanzado los objetivos que se deseaban. Dicha labor le corresponde a las Auditorías.

1.4.2 Objetivo de las Auditorías

En general, el objetivo de una Auditoría es evaluar el riesgo de errores significativos en operaciones de tipo contable, financiero o de marketing, entre otras, dependiendo del área en el que se apliquen. Los errores importantes pueden provenir de deficiencias en los controles internos y de gestión de las afirmaciones inexactas. Por lo tanto, la prueba de la validez de las diversas afirmaciones implícitas de gestión es un objetivo clave de un Auditor. Las Auditorías normalmente están

diseñadas teniendo en cuenta uno o más de los siguientes objetivos:

- Determinar la conformidad o no conformidad de los elementos del sistema de calidad con los requisitos especificados.
- Proporcionar al auditado una oportunidad para mejorar el sistema de calidad.
- Cumplir los requisitos reglamentarios.
- Mantener en registros las evidencias encontradas en las distintas áreas auditadas.

1.4.3 Importancia de las Auditorías

Las Auditorías en los negocios son muy importantes, ya que la gerencia, sin la práctica de una Auditoría, no tiene plena seguridad de que los resultados de las actividades realizadas en sus diferentes ámbitos de aplicación son realmente verdaderos y confiables. Es mediante la Auditoría la forma en la que se define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

Una Auditoría además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con el que se desarrollan las tareas

administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia, por lo que representa una herramienta de control que viene a apuntalar el proceso administrativo luego de llevarse a cabo las etapas de planificación, organización y dirección.

Una Auditoría puede evaluar, por ejemplo, los estados financieros en su conjunto o una parte de ellos, el correcto uso de los recursos humanos, el uso de los materiales y equipos así como su distribución, etc., contribuyendo con la gerencia a realizar y facilitar una adecuada toma de decisiones.

1.4.4 Tipos de Auditorías

Aunque existen muchos tipos de Auditorías, la expresión se utiliza generalmente para designar a la Auditoría Externa de Estados Financieros, la cual es realizada por un profesional experto en contabilidad, de los libros y registros contables de una entidad, para opinar sobre la razonabilidad de la información contenida en ellos y sobre el cumplimiento de las normas contables. Entre las auditorías más conocidas se pueden mencionar:

- La Auditoría Financiera.

Es aquella que emite un dictamen u opinión profesional en relación con los Estados Financieros de una unidad económica en una fecha determinada y sobre el resultado de las operaciones y los cambios en la posición financiera, cubiertos por el examen la condición indispensable que esta opinión sea expresada por un Contador Público debidamente autorizado para tal fin.

- La Auditoría Fiscal.

Consiste en el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones, hechos relacionados con actos y acontecimientos de carácter tributario, a fin de evaluar tales declaraciones a la luz de los criterios establecidos para comunicar el resultado a las partes interesadas; ello implica verificar la razonabilidad con que la entidad ha registrado la contabilización de las operaciones resultantes de sus relaciones con la hacienda pública (su grado de adecuación con Principios y Normas Contables Generalmente Aceptados), debiendo para ello investigar si las declaraciones fiscales se

han realizado razonablemente con arreglo a las normas fiscales de aplicación.

- La Auditoría Gubernamental.

Tradicionalmente la Auditoría Gubernamental se caracteriza por una simple revisión del cumplimiento de las normas legales que rigen la actuación de los funcionarios del Estado, lo cual ha originado que la gestión estatal sea ineficiente aunque muy cumplidora de la normatividad vigente.

Las Auditorías mencionadas anteriormente engloban los elementos y aspectos importantes que conlleva un análisis por medio de este tipo de actividad fiscalizadora.

Además, es posible encontrar otros tipos de Auditorías que por el hecho de no aplicarse en los ámbitos mencionados, pueden desarrollarse en los momentos que se consideren convenientes, entre las cuales se tienen:

- Auditoría a Sistemas de Información.
- Auditoría Energética.
- Auditoría Jurídica.

- Auditoría Medioambiental.
- Auditoría Social.
- Auditoría de Seguridad de Sistemas de Información.
- Auditoría de Marketing.

Todos estos tipos de Auditorías permiten a las empresas conocer a profundidad aquellos aspectos en los cuales presentan deficiencias, así como las áreas a mejorar. Dentro de ésta serie de Auditorías, surge una que posee gran importancia, ya que no solo permite examinar el entorno de la empresa, sino que de igual manera permite conocer aquellos factores que la están llevando a perder clientes, a descuidar su posición en el mercado, entre otras; y que además es la clave que brinda el punto de partida para saber cómo afrontar éstas situaciones: la *Auditoría de Marketing*.

Pero, ¿en qué momento las empresas pueden aplicar una Auditoría de Marketing?

Independientemente si la empresa está atravesando una época de crisis o un período de bonanza, la Auditoría de Marketing es una herramienta que trae consigo un sinnúmero de oportunidades que se deben aprovechar, para cubrir

principalmente las necesidades de los segmentos de mercado, de manera que la empresa no se encuentre en desventaja respecto a la competencia; sino todo lo contrario, que pueda encontrarse en una situación privilegiada, ya que no solo permanecerá en el mercado, sino que podrá aumentar su cuota de clientes.

CAPÍTULO 2

Importancia, de una
Auditoría de
Marketing en el
Área Promocional.

2.1 Definición de Auditoría de Marketing

Hoy en día se ha encontrado en el *Marketing Audit*, o Auditoría de Marketing, una inestimable herramienta que logra que los directivos puedan analizar y evaluar los planes y objetivos puestos en práctica, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento según **(López Pinto-Ruiz, 2010.)**.

Una Auditoría de Marketing es un elemento esencial de una evaluación total. Consiste en revisar y evaluar alguna actividad, como la financiera. Así, una Auditoría de Marketing es una revisión y valoración general de la función de Marketing en una organización: su filosofía, ambiente, metas, estrategias, estructura organizacional, recursos humanos y financieros, así como también su desempeño.

Se trata de una herramienta de trabajo que permite analizar y evaluar los programas y acciones de una empresa, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento; es decir, examina todas las áreas de la compañía y averigua las oportunidades y amenazas, o lo que aún es más importante, indica las áreas de mejora sobre las que es

necesario actuar para aumentar la rentabilidad de la empresa u obtener mayor eficiencia en áreas relacionadas al Marketing.

Una Auditoría de Marketing completa es un proyecto extenso y difícil, razón por la cual se hace con tan poca frecuencia, quizá a intervalos de varios años. Sin embargo, una compañía no debe retrasar una Auditoría de Marketing hasta que surja una crisis.

2.2 Importancia de la Auditoría de Marketing

Evidentemente, las Auditorías de Marketing no solucionan todos los problemas que puedan surgir en el seno de una compañía, pero sí proporcionan una "fotografía" de la situación del momento que define las líneas de actuación a seguir para afrontar cualquier amenaza que pueda hacer aparición en el futuro. Es decir, actúan de manera preventiva.

De ahí que la Auditoría de Marketing deba realizarse de manera periódica y regular, al menos una vez al año, consiguiendo así evitar que los cambios del mercado tomen desprevenidos a los gerentes y/o personas a cargo de las operaciones comerciales y de marketing de las empresas.

La Auditoría de Marketing permite tener, a las empresas que la implementan, una completa evaluación de las técnicas mercadológicas en las actividades de la publicidad y promoción de ventas, tomar decisiones en aquellos aspectos a mejorar y lograr un mayor desempeño en el mercado. Sin importar que sea una Auditoría de Marketing completa o sólo una valoración de componentes del Programa de Marketing, el proceso de evaluación comprende tres objetivos:

1. Averiguar que ocurrió. Recopilar los hechos y comparar los resultados reales contra las metas y los presupuestos para determinar en que difieren.
2. Averiguar por qué ocurrió. Determinar, en la medida posible, qué factores en concreto del Programa de Marketing causaron los resultados.
3. Decidir qué hacer al respecto. Planear el programa del siguiente período para mejorar el desempeño insatisfactorio y capitalizar los aspectos que se hicieron bien.

2.3 Diseño de una Estrategia para el Desarrollo de una Auditoría de Marketing Funcional

Sin lugar a dudas, una de las nuevas realidades del marketing en el siglo XXI sostiene que para lograr una verdadera gestión de negocios independientemente del giro comercial, se debe reconocer la importancia de un nuevo enfoque que promueve la integración de todos los elementos participes dentro de la empresa.

Dicho lo anterior, es preciso destacar que la presente estrategia de evaluación, denominada Auditoría de Marketing, representa uno de los avances más interesantes en cuanto al diagnóstico mercadológico. Por lo tanto una de las particularidades de esta auditoría, sostiene que para lograr un mayor alcance del diagnóstico, es recomendable integrar todos y cada uno de los elementos del marketing; es decir, adoptar un *Enfoque Holístico* (reconocer y reconciliar el alcance y complejidad de todas las actividades de marketing desarrolladas).

Por lo tanto, una Auditoría de Marketing debe ser completa y cohesiva, de forma que supere la aplicación de otras estrategias tradicionales o simples.

La Auditoría de Marketing debe ser ajustada a cada empresa y a las necesidades del diagnóstico corporativo que se requieran, ya que dicho propósito es, por supuesto, ayudar al personal administrativo a ejercer mejor sus actuales y futuras funciones.

Como ya se explicó, la Auditoría de Marketing debe ser holística, integrando todos sus componentes, pero también puede resultar beneficiosa su aplicación en determinadas áreas, cuando lo que se busca es evaluar la efectividad de actividades específicas que se han desarrollado y proveer información para futuros proyectos, lo cual precisamente constituye el área que se toma como base para la elaboración del presente proyecto, ya que se hace énfasis en el componente promocional de la Mezcla de Marketing.

En una Auditoría de Marketing Funcional no se pierde la esquematización de sus componentes, mucho menos el orden secuencial de las fases sobre las cuales se desarrolla, simplemente se especializa en el Área Promocional para un diagnóstico más rápido y eficaz.

2.3.1 Auditoría de Marketing Funcional

Una Auditoría de Marketing Funcional es un componente de la Auditoría de Marketing según **(Kotler P. &, Direccion de Marketing., 2006.)**, el cual centra su análisis en el Mix de Marketing que es llevado a cabo por la organización objeto de dicha evaluación, además de evaluar la Fuerza de Ventas de la misma.

La Auditoría de Marketing Funcional es la última etapa, sistemáticamente hablando, que se evalúa dentro del proceso de Auditoría al que pertenece y se lleva a cabo luego de evaluar otras áreas relacionadas con el Mercadeo dentro de la organización, teniendo como punto de partida la Auditoría del Entorno de Marketing, la cual se compone de la evaluación del Entorno de las Actividades de Marketing. Posteriormente, se lleva a cabo la Auditoría de la Estrategia de Marketing, seguida por la Auditoría de la Organización de Marketing, la Auditoría de los Sistemas de Marketing y la Auditoría de la Productividad del Marketing.

Los elementos sobre los que gira la evaluación de la Auditoría de Marketing Funcional comprenden el Producto, el Precio, la Distribución (Plaza), la Promoción y la Fuerza

de Ventas según (Kotler P. &., Dirección de Marketing., 2006.).

Por otra parte, existen seis componentes principales que desvelan la situación del marketing. La tabla 2.0 resume dichos componentes principales.

Tabla 2.0| Componentes de la Auditoría de Marketing.

PARTE I. Auditoría del Entorno de Marketing	
Macro entorno.	
A. Demográfico	D. Tecnológico
B. Económico	E. Político
C. Ambiental	F. Cultural
Entorno de las Actividades.	
A. Mercados	F. Distribución e intermediarios.
B. Clientes	G. Proveedores.
C. Competidores	
D. Públicos	
E. Facilitadores y Compañías de Marketing.	
PARTE II. Auditoría de la Estrategia de Marketing	
A. Misión del Negocio.	
B. Objetivos y Metas.	
C. Estrategias.	
PARTE III. Auditoría de la Organización de Marketing	
A. Estructura Formal.	
B. Eficiencia Funcional.	
C. Eficiencia de Contactos.	
PARTE IV. Auditoría de los Sistemas de Marketing	
A. Sistemas de Información de Marketing.	
B. Sistema de Planificación de Marketing.	
C. Sistema de Control de Marketing.	
D. Sistema de Desarrollo de nuevos productos.	
PARTE V. Auditoría de la Productividad de Marketing	

- A. Análisis de Rentabilidad.**
- B. Análisis de Costo-Eficacia.**

PARTE VI. Auditoría de las Funciones de Marketing

- A. Producto.**
- B. Precio.**
- C. Distribución.**
- D. Publicidad, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas y Venta Personal.**
- E. Fuerza de ventas.**

Fuente: P. Kotler & K. L. Keller. Dirección de Marketing. 12ª ed. pág. 644.

2.3.2 Planes Estratégicos

En el exigente mundo del comercio se vuelve necesario que toda empresa defina claramente los Objetivos y la orientación que servirá de enfoque para su cumplimiento. Esto sin duda representa parte de la base empresarial sobre la cual se establecen posteriormente actividades, proyectos, políticas, estrategias, etc.

En término simples, la palabra estrategia significa "arte del general", refiriéndose a las decisiones vitales que se requieren tomar para alcanzar un objetivo o grupo de objetivos.

Así es como la Auditoría de Marketing se relaciona directamente, y aún mas, se vuelve imprescindible con la planeación estratégica, es decir, como parte de una estrategia empresarial; la cual busca analizar a través de

procedimientos cautelosos, precisos y transparentes las diferentes actividades que se realizan, conociendo si éstas son debidamente las más adecuadas.

Comúnmente la Planeación Estratégica tiene como propósito el establecimiento de la Misión, Visión y Objetivos de la empresa, no obstante, el proceso no se limita a ello, pues se continúa con un enfoque estratégico más amplio que básicamente es un plan a futuro, una declaración de lo que se espera alcanzar, cómo lograrlo y cuándo conseguirlo. (Véase la figura 2.0)

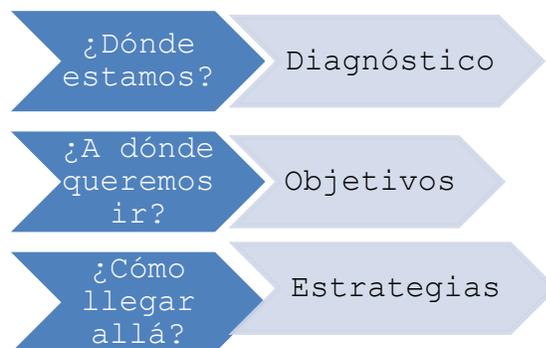


Figura 2.0| Enfoque Estratégico.
Fuente: Elaboración Propia

La Planeación Estratégica, "proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos de la compañía evalúen en forma

similar las situaciones estratégicas, analicen con lenguaje común y decidan sobre las acciones que se debe emprender en un período razonable”.

Por lo tanto el proceso de la Planeación Estratégica, inicia con el establecimiento de la Misión empresarial y a partir de ahí se realiza un “primer diagnóstico”, analizando entre otras cosas; la Cultura Organizacional hasta llegar a sintetizar todos los aspectos evaluados en una Matriz F.O.D.A.

A partir de dicho análisis se estipulan los objetivos y las estrategias respectivas para lograrlos.

Al concatenar las estrategias empresariales con aquellas funcionales, particularmente de Marketing, mencionan Philip Kotler y Gary Armstrong, que los Planes Estratégicos se basan en variables mercadotécnicas (participación de mercado, desarrollo de mercado, crecimiento) tanto que en ocasiones es muy difícil separar la Planeación Estratégica de la Planeación de Marketing, añadiendo que la mercadotecnia desempeña un papel medular en los planes estratégicos de cualquier empresa en varios sentidos.

Sin duda alguna los Planes Estratégicos dentro de una organización son de vital importancia, ya que guían a la compañía por el camino trazado que permite lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos, razón por la cual, es necesario realizarlos de acuerdo a un enfoque, las condiciones y recursos reales con las que la empresa cuenta.

Como se ha mencionado, el control de las diferentes actividades de una organización y especialmente de los esfuerzos de Marketing, es importante, puesto que lo que no se puede medir no se puede controlar y lo que no es controlado, no puede ser mejorado. Por tal razón, es importante señalar que las formas de evaluación del desempeño, por medio de las Métricas, deben ser diseñadas y utilizadas en función de las estrategias de la empresa.

2.3.3 Variables de una Auditoría de Marketing Funcional aplicada al Área Promocional

El área Promocional referida al Marketing Mix se encuentra formada por cuatro elementos: Publicidad, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas y Venta Personal. De estos cuatro elementos, se tomarán en cuenta los dos primeros

(Publicidad y Promoción de Ventas), para efectos de este trabajo. Por lo tanto es necesario profundizar en estos.

La Publicidad se define como "*cualquier tipo de comunicación impersonal remunerada, en la que un patrocinador conocido presenta y promueve ideas, productos o servicios*" según **(Kotler P. &., Dirección de Marketing., 2006.)**

Ahora bien, el llevar a cabo éste tipo de comunicación tiene un porqué; es ahí donde entran en juego los objetivos que se persiguen. Toda actividad publicitaria debe realizarse con la intención de alcanzar un objetivo, el cual en el ámbito publicitario se conoce con el nombre de "*meta de publicidad*" según **(Kotler P. &., Dirección de Marketing., 2006.)**. El proceso que comprende la creación de una campaña publicitaria requiere que se tomen decisiones en 5 variables claves, conocidas en inglés como las "5 M", estas son: "*Mission (Misión), Money (Dinero), Message (Mensaje), Medio y Medida*" según **(Kotler P. &., Dirección de Marketing., 2006.)**.

- *Mission* (Misión): debe estar orientada a expresar de forma clara cuáles son los objetivos que se buscan cumplir.
- *Money* (Dinero): hace referencia a la cantidad de recursos financieros que se pueden invertir.
- *Message* (Mensaje): Se refiere al contenido y a la información que se desea transmitir a los receptores del mismo.
- *Medio*: hace clara referencia a los medios de comunicación que se deben utilizar para hacer llegar el mensaje. Por ejemplo la radio, televisión, entre otros.
- *Medida*: se refiere a la forma en la que se deben evaluar o cuantificar los resultados obtenidos.

Es en la última variable (*Medida*) donde toma especial importancia la Auditoría de Marketing, ya que es necesario evaluar el desempeño obtenido con el fin de saber si éstos han sido los resultados deseados o si se han obtenido resultados insatisfactorios, teniendo en cuenta los objetivos fijados con anterioridad.

El segundo elemento promocional tomado en cuenta es la Promoción de Ventas, cuya definición es la siguiente: *“conjunto de instrumentos de incentivos, por lo general a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente o en mayor medida la compra de determinados productos o servicios”* según **(Kotler P. &., Dirección de Marketing., 2006.)**.

De manera general, se puede afirmar que mientras la Publicidad ofrece una razón para comprar, la Promoción de Ventas ofrece un incentivo para la compra.

Los restaurantes y las demás empresas en forma general, pueden utilizar la Promoción de Ventas para que nuevos consumidores prueben productos, para premiar la lealtad de sus clientes asiduos (en caso de tenerlos identificados) o para aumentar la frecuencia de compra de clientes esporádicos. Difícilmente se logrará la fidelidad de los clientes por medio de la Promoción de Ventas, pero sí se puede lograr vender una cantidad aceptable de productos dependiendo del tipo de promoción que se realice.

En cuanto a las decisiones principales que se deben tomar cuando se quiere hacer uso de la Promoción de Ventas,

primero se deben establecer los objetivos que se persiguen de acuerdo a qué nivel en la cadena de distribución se dirigirán los esfuerzos promocionales.

Posteriormente a la elección de los objetivos, se procede a elegir las herramientas de promoción que serán utilizadas, en este caso para los consumidores finales, entre las cuales se encuentran: *muestras, cupones, reembolsos de dinero en efectivo, paquetes con descuento, obsequios, programas de cliente frecuente, premios (concursos, sorteos, juegos), recompensas, pruebas gratuitas, garantías de producto, promociones vinculadas, promociones cruzadas y exhibiciones y demostraciones en el punto de venta según (Kotler P. &, Dirección de Marketing., 2006.)*.

Por último y donde la Auditoría de Marketing Funcional aplicada al área Promocional toma mayor importancia, se procede a establecer las formas de control con las que se evaluará el desempeño de las prácticas promocionales que han sido llevadas a cabo.

A continuación se presenta de forma sintética el proceso usado para la planeación de las actividades de Promoción de Ventas. (*Figura 2.1*)

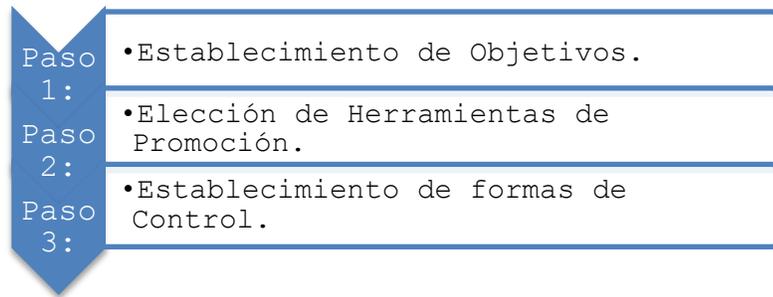


Figura 2.1| Procedimiento de la Planeación del Enfoque Promocional.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.4 Establecimiento de Indicadores de Medición

2.3.4.1 Métricas de Marketing

Una métrica, se define como un "cálculo entre magnitudes que tienen cierta relación" según **(Domínguez Doncel, Métricas del Marketing., 2007.)**. Las métricas no tienen mayor importancia si no son comparadas, por lo que es necesario confrontarlas con otras mediciones, entre las cuales se encuentran *Métricas Históricas, Métricas Presupuestadas, Métricas Sectoriales, Métricas de Competidores y Objetivos Estratégicos* según **(Domínguez Doncel, Métricas del Marketing., 2007.)**

- **Métricas Históricas:** Se refieren a aquellas que fueron obtenidas con anterioridad en la misma empresa. Permiten conocer la evaluación de una Métrica en particular.

- **Métricas Presupuestadas:** Las que se deben cumplir y son establecidas al inicio de un período.
- **Métricas Sectoriales:** Mediciones que permiten comparar el desempeño del Marketing de la empresa con el desempeño de la industria.
- **Métricas de Competidores:** Consisten en comparar las Métricas de la compañía con las de los competidores directos.
- **Objetivos Estratégicos:** Se refieren a lo que se busca conseguir, y surgen de la Visión, Misión o del Modelo de Negocio de la Organización.

Las Métricas permiten analizar tres puntos clave dentro del mundo de los negocios en general y especialmente importantes en la Dirección del Marketing, como lo son: la productividad, la eficiencia y la eficacia.

- *Métricas de Productividad (o rentabilidad):* comparan los resultados obtenidos con los recursos asignados para ello.
- *Métricas de Eficacia:* se obtienen al comparar los resultados presupuestados o previstos, con los resultados que se han obtenido.

Debido a que la eficacia consiste en averiguar en qué grado o porcentaje se ha cumplido con lo previamente planeado, las Métricas de Eficacia deben ser iguales o menores a uno, porque en caso de haber cumplido en su totalidad con los objetivos propuestos, el mayor porcentaje que puede ser alcanzado es el 100% (equivalente a 1).

- *Métricas de Eficiencia:* comparan los gastos que previamente se esperaban consumir, con los gastos que realmente se han producido.

Conviene aclarar que el elemento evaluado será más eficiente cuando los resultados se estén obteniendo mediante el uso del mínimo de recursos.

En el caso de los restaurantes, cada una de los 3 tipos de Métricas descritos pueden aplicarse en ellos y tienen relación con el área promocional objeto de investigación.

De forma puntual, las Métricas propuestas e imprescindibles para evaluar la Promoción de Ventas son *el Cálculo del Margen, el Costo Unitario de la Gestión Promocional (CUGP), el Punto Muerto Promocional (PMP), el Coste de la Promoción*

(CP) y las Ventas Adicionales según **(Dominguez Doncel, Metricas del Marketing., 2007.)**.

Es sumamente necesario conocer la cantidad monetaria que se debe invertir cuando se quiere llevar a cabo una actividad de Promoción de Ventas, debido a que esa cantidad representa el monto que se necesita para lograr el objetivo de incrementar en las ventas en un cierto porcentaje y en un período determinado. Dicha cantidad, se define como el Coste de la Promoción.

Para establecer la cifra antes mencionada, debe calcularse primero el Margen, el cual corresponde a la ganancia resultante de la venta de cierto producto, en este caso cualquier producto que los restaurantes ofrezcan a sus comensales. El Margen es calculado utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Margen} = \text{Precio de venta unitario} - \left[\left(\frac{\text{Costos variables}}{\text{Unidades Fabricadas}} \right) + \left(\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Unidades Fabricadas}} \right) \right]$$

Posteriormente a la obtención del Margen, se busca calcular el Coste Unitario de la Gestión Promocional (CUGP) de la siguiente manera:

$$CUGP = \left[\left(\frac{\text{Venta regular del periodo} * \text{Margen}}{\text{Incremento de ventas deseado}} \right) - (\text{Margen}) \right]^{*-1}$$

- La "Venta Regular del Período" de la fórmula anterior debe ser expresada en unidades de producto.

Luego de determinar el CUGP, finalmente es posible la obtención del Coste de la Promoción (CP) de la siguiente manera:

$$CP = CUGP * \text{Incremento de ventas deseado}$$

- El resultado obtenido de la aplicación de la fórmula anterior corresponde a unidades monetarias.

La cantidad resultante, es el monto que se debe invertir para lograr el incremento de ventas deseado.

Además, aparte de las fórmulas presentadas anteriormente, resulta importante saber en qué punto una actividad promocional comenzará a rendir frutos, tomando en cuenta la inversión hecha en la misma. Para averiguar tal situación, es necesario conocer el Punto Muerto Promocional (PMP), el cual se establece de la siguiente manera:

$$PMP = \frac{\text{Venta regular} * \text{Margen de ganancia}}{\text{Margen de ganancia} * CUGP}$$

- El resultado obtenido del PMP corresponde a unidades de producto.

Por último, antes de implementar un programa de Promoción de Ventas, es importante saber cuántas unidades adicionales son necesarias vender cuando se busca obtener un beneficio en particular y cuando se cuenta previamente con una cantidad para invertir. Para conocer lo anterior, es necesario calcular las Ventas Adicionales:

$$\text{Ventas Adicionales} = \frac{\text{Inversión} * \text{Beneficio buscado}}{\text{Margen}}$$

- *La cifra obtenida corresponderá a unidades de producto.*

En cuanto al control de las actividades publicitarias, existen ciertas Métricas que al ser implementadas, permiten conocer de una manera más puntual los resultados obtenidos luego de llevar acabo esfuerzos del tipo publicitario o permiten tener una idea más clara acerca del costo-beneficio de la Publicidad.

De acuerdo a lo anterior, en el ámbito publicitario existe una Métrica llamada Coste por Millar, el cual como su nombre lo indica, representa el costo de alcanzar a cada 1,000 individuos. Dicha medición da a conocer además, la rentabilidad del medio publicitario elegido y resulta de la

relación entre el presupuesto destinado a la utilización de dicho medio, con el número total de personas alcanzadas. El cálculo se lleva a cabo utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Coste por Millar} = \frac{\text{Tarifa} * 1000}{\text{Audiencia}}$$

- *La cifra obtenida corresponderá a unidades monetarias.*
- *La tarifa se refiere al costo y la audiencia, al número de personas alcanzadas*

Por otro lado, es posible definir la cantidad de dinero que ha producido cada dólar invertido en una determinada campaña publicitaria; para lo cual se necesita relacionar la cantidad invertida con el beneficio obtenido luego de la realización de la actividad publicitaria. Para definir tal cantidad, en primer lugar se debe averiguar cuál fue el incremento de las ventas obtenido en el período en el cual la campaña publicitaria se estuvo ejecutando. Lo anterior se realiza utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Beneficio} = \text{Cantidad de ventas obtenida} - \text{Cantidad de ventas en el periodo regular}$$

- *La "Cantidad de Ventas obtenida", se refiere a las ventas en unidades monetarias, las cuales se contabilizan a partir de la*

implementación de la campaña publicitaria hasta la finalización de la misma.

- *El resultado obtenido de la fórmula corresponde a unidades monetarias.*

Luego de encontrar el "Beneficio" mediante la utilización de la fórmula anterior, dicha cantidad puede ser utilizada para encontrar el Retorno Sobre la Inversión (RSI), también conocido como ROI (Return On Investment) de Marketing , el cual sirve para calcular la cantidad de dinero generada por cada dólar invertido, aplicado en éste caso a la publicidad.

Para lograr calcular el ROI, se relaciona el Beneficio (anteriormente obtenido) con la cantidad relativa a los Costos Publicitarios en los que se ha incurrido. La fórmula para lograr el cálculo es la siguiente:

$$ROI = \frac{\textit{Beneficio Obtenido} - \textit{Costos de marketing}}{\textit{Costos de marketing}}$$

La cantidad resultante puede ser interpretada de la siguiente manera: Si el ROI es mayor que 1, significa que la actividad publicitaria ejecutada ayudó a recuperar el dólar invertido y además entregó una ganancia equivalente a

la resta de dicha cantidad menos el 1 obtenido. La cantidad antes expresada equivale a una unidad monetaria.

En caso de que el resultado del ROI sea menor que 1, significa que mediante los resultados de la campaña publicitaria no fue recuperado el dólar invertido, sino que al contrario, se presenta una pérdida equivalente a la cantidad que surge de la resta de 1 menos el resultado obtenido; ya que esa diferencia representa la cantidad monetaria necesaria para cubrir (recuperar) al menos, la cantidad invertida. Por último, como es de suponer, si el ROI es igual a 1, significa que se han recuperado los costos en los que se ha incurrido, sin presentar ganancias.

Las Métricas antes presentadas, contribuyen al desarrollo de estrategias promocionales y publicitarias que ayudan a optimizar los recursos financieros de los restaurantes del sector perteneciente al Municipio de Santa Ana.

2.4 Fases de la Auditoría de Marketing Funcional

Desde el momento en que se decide implementar una estrategia de evaluación denominada Auditoría de Marketing, los responsables deberán tener presente que, para que los resultados del diagnóstico sean efectivos, se deben seguir

una serie de etapas o fases secuenciales, las cuales se presentan en la figura 2.3 *Fases de una Auditoría de Marketing Funcional*.

El objetivo de presentar el esquema es para facilitar tanto la comprensión como la adecuada aplicación de todas las fases que componen la Auditoría antes mencionada.



Figura 2.3| Fases de Auditoría de Marketing Funcional
Fuente: Elaboración Propia.

➤ Fase 1: Determinación del Área de Aplicación y su Procedimiento.

La primera fase sobre la realización de una Auditoría de Marketing Funcional, es determinar el área aplicación y cómo se llevará a cabo dicho proceso, sin embargo, en este punto es importante aclarar que previo a la ejecución de esta fase, (una vez que el restaurante ha decidido emprender una estrategia que a la larga se convertirá en un instrumento de evaluación y control), se debe comenzar por elegir al ejecutor idóneo de dicho diagnóstico, es decir, de la Auditoría de Marketing Funcional.

Considerando lo antes expuesto, la primera actividad de la Fase 1 consiste precisamente en la elección de la persona responsable para realizar la Auditoría, la cual debe tener suficiente experiencia y ser conocedora del área, en pocas palabras un verdadero especialista de marketing.

Una vez elegido el auditor(es), este comienza con determinar sobre qué área se llevara a cabo todo el proceso, es decir, la aplicación de la estrategia de control, ya que puede ser realizada en la parte publicitaria, promocional, relaciones públicas, ventas personales o bien todas en conjunto.

El especialista de marketing o ejecutor de la Auditoría deberá establecer los tiempos para cada Fase siguiente de la Auditoría de Marketing Funcional y comunicarlos al personal administrativo del restaurante en cuestión, no obstante, la fijación de tiempos puede ser flexible dado la magnitud de la investigación y diagnóstico.

Los Instrumentos, Métodos de Diagnóstico, Métodos de Información y la aplicación de éstos también se deben conocer desde un inicio. Ahora bien, es importante mencionar, que como en cualquier Auditoría, es conveniente no dar muchos detalles sobre los instrumentos y procedimientos para que no interfieran con la objetividad de los resultados; Sin embargo es aconsejable que los gerentes administrativos o propietarios de los restaurantes estén al tanto "parcialmente" de lo anterior, para evitar confrontaciones al final de la Auditoría.

➤ Fase 2: Obtención de Información.

Esta segunda Fase constituye el punto de partida del análisis propiamente dicho y es en la cual el ejecutor de la Auditoría deberá tener acceso a toda aquella información relacionada directamente con el propósito de la evaluación,

por ejemplo, si el análisis tiene como objetivo determinar si un plan publicitario está siendo o ha sido eficaz respecto a las expectativas de la empresa, entonces el especialista deberá tener en sus manos la información que le ayude a realizar un primer análisis de la situación, en este caso algunos documentos a requerir podrían ser: el Brief Publicitario, el Sistema de Investigación de Mercados (SIM; más adelante se explicará en qué consiste esta herramienta), estudios previos de rating, las estadísticas de ventas, entre otros; que provean en primera instancia una base de información relativa, pero importante, permitiendo tener una idea clara de dónde está la empresa y con qué recursos cuenta para poder aprovechar todas las oportunidades que se le presentan en el mercado y superar las debilidades de su propia estructura.

En esta misma Fase, también es de suma importancia conocer cuál o cuáles son aquellas políticas, estrategias, tácticas, normas, etc. que dirigen el accionar de la administración; con el fin de que las diferentes medidas correctivas que se adopten como resultado de la Auditoría misma, no se contrarresten con la Filosofía Empresarial.

Así mismo, resultará indispensable el conocimiento de las metas, proyecciones o pronósticos de ventas, estimación de audiencia, presupuestos asignados para proyectos, planes o actividades publicitarias y promocionales que se pretendan desarrollar, etc.; es decir, todos aquellos objetivos y planes comerciales que se pretenden desarrollar durante cierto periodo.

► Fase 3: Análisis del Desempeño Real.

Como primer paso, de esta Fase, es indispensable revisar los objetivos y estrategias de marketing para evaluarlos uno a uno y determinar cómo se han adaptado al entorno actual con respecto del planificado.

De manera que una vez que el ejecutor de la auditoria posea toda la información necesaria, se realizará el primer análisis del desempeño que hasta el momento la empresa ha conseguido. Para ello se identificarán aquellas variables que determinan el cumplimiento de los objetivos mercadológicos previamente establecidos, como por ejemplo: alcanzar un porcentaje de ventas superior al año o al período anterior, aumentar la cartera de clientes en una zona geográfica determinada, desarrollar una nueva campaña

publicitaria dirigida hacia un target específico, entre otros.

También corresponderá efectuar el establecimiento de indicadores de medición, ya sea a través de métricas de marketing o métodos de diagnóstico.

➤ Fase 4: Comparación del Desempeño Real con el Desempeño Planificado.

Consiste en comparar las variables -falta de conocimiento sobre auditoria de marketing funcional, deficiencias en actividades de marketing, posicionamiento de mercado, entre otras, (para el caso de este proyecto)-a través de los indicadores con el fin de analizar el Plan de Marketing que hasta el momento se haya puesto en marcha, de igual manera los objetivos y consecuentemente, la asignación de medios y recursos para la implementación del mismo Plan. Se trata entonces de analizar cada variable para ver el grado de eficiencia, eficacia y/o productividad que se alcanza, según sea el caso.

En términos sencillos, consiste en verificar si todos los proyectos o actividades planificadas se han desarrollado con normalidad y en cierta medida si estos proyectos han

cumplido con las expectativas, pudiendo corroborarlos a través de una investigación u obteniendo información externa a la empresa que complemente los datos reflejados en la operatividad de los indicadores.

Como resultado de este procedimiento, se lograrán identificar las desviaciones que pudieran existir, en este caso se deberán buscar y analizar las causas que las provocan.

➤ Fase 5: Desarrollo de un Programa de Acción Correctiva.

Si bien es cierto que el objetivo primordial de la Auditoría de Marketing Funcional es identificar deficiencias dentro de la Mezcla de Marketing y la Fuerza de Ventas de la empresa, en este caso dentro del elemento promocional de los restaurantes; la instrumentalización de dicho diagnóstico genera otro aporte, el cual consiste en el desarrollo, por parte de el ejecutor de la Auditoría, de una serie de acciones de carácter correctivo que pudieran ser adoptadas posteriormente.

Por lo tanto en esta Fase se proponen "posibles soluciones" a las inconsistencias entre las actividades de marketing planificadas y los resultados reales.

➤ Fase 6: Conclusiones e Informe Final.

Consiste en la presentación por escrito o a través de otro medio electrónico, de los resultados finales de la Auditoría, en el cual se detallan cada uno de los problemas o inconsistencias encontradas, así mismo las acciones correctivas debidamente justificadas que deberán ejecutarse. De manera que dicho documento servirá como base para una futura Auditoría.

Además, este informe final se convierte en una herramienta perfecta para solventar situaciones de crisis, pues proporciona, la imagen de la situación actual y define los lineamientos a seguir para afrontar cualquier amenaza en el futuro dentro del sector.

2.5 Características y Cualidades para el Desarrollo Efectivo de una Auditoría de Marketing Funcional

Para garantizar la eficiencia de la Auditoría, ésta estrategia de evaluación y control deberá cumplir con ciertas características que en definitiva permitirán alcanzar un certero diagnóstico final, estas son:

- Ser sistemática: Ya que se debe seguir una secuencia ordenada en las fases que necesariamente se deben ejecutar para realizar el diagnóstico.
- Ser completa: Ya que deben ser analizados cada uno de los factores que influyen en todas y cada una de las variables del marketing y su efectividad.
- Ser independiente: Esto es, que garantice un análisis objetivo sin que se tenga dudas de que entran en juego intereses personales por parte de ciertos sectores o áreas funcionales definidas dentro de la empresa. Para ello es aconsejable que la Auditoría se realice por auditores especializados externos a la empresa.
- Ser periódica: Debe programarse regularmente, aunque la periodicidad está supeditada al tamaño de la empresa, recursos disponibles e interés de los propietarios.

De igual manera, para que la estrategia pueda ser considerada eficiente en todo sentido, se hace necesario que la misma pueda cumplir con ciertas cualidades o características. Entre las principales cualidades se encuentran:

- **Precisión:** El desarrollo de la auditoría y los resultados de la misma deben proporcionar información exacta y necesaria para la mejor toma de decisiones. Mostrando resultados completos e importantes.

- **Flexibilidad:** La auditoría de marketing debe tener la capacidad de adaptarse a los cambios que el restaurante experimente en función de las condiciones volátiles del mercado, además debe ajustarse a los objetivos de análisis que se requieran y las estructuras organizacionales o de cualquier otra índole administrativa que haga distintivo a cada restaurante a auditar.

- **Imparcialidad:** Como cualquier otro sistema de auditoría debe regirse por un compromiso ético y transparente mostrando las deficiencias (si las hubiera) tal como son a fin de ayudar a revertir esa situación. Asumiendo las responsabilidades pertinentes de personas y procesos sin que interfieran vínculos emocionales entre

estos que detengan las correcciones necesarias a realizar.

- Claridad: Debe mostrar de forma clara y concisa los resultados del análisis, es decir, sencillo en su manipulación y comprensión por parte de todas las personas involucradas, a fin de evitar confusiones, contratiempos y errores de planificación.

2.6 Parámetros de Aplicación de la Auditoría de Marketing

La realización de una Auditoría de Marketing es aconsejable especialmente cuando se presentan 2 tipos de situaciones. La primera situación es llevar a cabo una Auditoría de Marketing como A) *respuesta a resultados reiteradamente insatisfactorios* y la segunda situación B) *como ayuda ante situaciones nuevas o desafíos importantes para la empresa* según **(al. L.-P. R., 2010.)**.

A. Como respuesta a resultados reiteradamente insatisfactorios.

- Los resultados económicos obtenidos por la empresa en el mercado no son los esperados.

- La orientación hacia el mercado es insuficiente o confusa.
 - La organización comercial no es lo suficientemente eficiente.
 - Las personas están insatisfechas, es decir, la cultura empresarial no es gratificante. ¿Qué factores están ocasionando insatisfacción en el personal de la empresa?
- B. Como ayuda ante situaciones nuevas o desafíos importantes para la empresa.
- Renovación de la dirección comercial o de una elevada proporción del personal.
 - Adquisición o fusión con otra organización o red comercial.
 - Entrada en un nuevo mercado, apertura de una sucursal importante, arranque de un nuevo canal de distribución.
 - Introducción de una nueva metodología de trabajo que afecta a toda la organización.

Para las situaciones antes planteadas, una Auditoría de Marketing suele ser la solución, ya que son el reflejo de la incapacidad en el control, la dirección y la toma de decisiones relacionadas con el personal encargado del

Marketing en la organización y además, podría ser la señal de que la empresa es incapaz de resolver los problemas por sí misma, utilizando sus métodos y recursos habituales ya sea que cada uno de los sucesos anteriores ocurran de forma simultánea o de forma aislada.

2.7 Herramientas Complementarias a la Auditoría de Marketing

La Auditoría de Marketing necesita (de preferencia) la incorporación de otras herramientas de información y control administrativas que aumenten la eficacia del diagnóstico empresarial. Sucede que la Auditoría es la aplicación de una serie de etapas cuyo objetivo es precisamente conocer las fallas que pudiesen existir en áreas determinadas; sin embargo para desarrollar cada una de éstas etapas, sobre todo aquella en la cual se necesita de valiosa información, es necesario tener a disposición del ejecutor de la Auditoría esa información de forma actualizada, ordenada, veraz y oportuna que ayude no sólo a la rápida aplicación de la Auditoría, sino también a complementarla de modo que al final del diagnóstico se cumplan con las expectativas y así poder tomar las mejores

decisiones sobre los resultados derivados de la Auditoría de Marketing.

Existen varias herramientas y técnicas que pueden contribuir al desarrollo eficaz de la Auditoría de Marketing, la aplicación de cada una de ellas dependerá de la fase de evaluación en que se encuentre y los objetivos empresariales. Entre algunas de estas se tienen:

➤ El Sistema de Información de Marketing (SIM)

También conocido como Sistema de Inteligencia de Mercados. Se caracteriza por recoger, clasificar, analizar, evaluar y distribuir la información puntual y precisa que necesitan los responsables de Marketing. Es importante mencionar que ésta herramienta no debe interpretarse como un sinónimo de la Auditoría de Marketing, ya que la Auditoría consiste en la revisión objetiva, metódica y completa de los resultados alcanzados en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos Empresariales, en otras palabras, analiza y evalúa los programas y acciones puestos en marcha, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento, mientras que el SIM, es la recopilación de información, que mas allá de ser utilizada en futuras toma de decisiones

empresariales, sirve para mantener informados a muchas personas dentro de la empresa sobre la estructura del mercado, tendencias, competidores, producto, precios, etc., y ayuda en la toma de decisiones comerciales, por lo tanto, utilizar de forma paralela un Sistema de Información de Marketing equilibra la información que a los usuarios les gustaría recibir con la que realmente necesitan y cuya obtención resulta viable.

En síntesis, el SIM debe realizar un seguimiento del entorno del marketing para ofrecer a los responsables la información necesaria para las decisiones de marketing. Cabe mencionar que en esencia la información no vale nada; lo que vale es el uso que se hace de ella, por lo que es en éste punto donde la aplicación de una Auditoría de Marketing compromete el pleno desarrollo efectivo de las actividades planificadas.

➤ El Análisis Conjoint.

Éste análisis consiste en obtener información sobre las preferencias del cliente con respecto a los atributos del producto-servicio proporcionados. Los resultados son estimaciones de las funciones de utilidad que representa el

valor que los consumidores conceden a cada característica, es decir, el valor relativo que tienen.

Esta herramienta constituye otro tipo de investigación de mercados, pero que a diferencia del SIM, se obtiene información más detallada sobre ciertos criterios de investigación, de manera que complementa a la Auditoría de Marketing, cuando se relaciona y mide directamente el impacto que tiene la publicidad en los consumidores y como a través de esta se generan ciertas preferencias sobre elementos de marca. De modo que con la aplicación de la Auditoría de Marketing pueden ser analizados tales efectos y tener una mejor planificación de campañas publicitarias eficientes.

➤ El Pronósticos de Ventas

Esta técnica contribuye con la Auditoría de Marketing al comparar los datos reales con los planificados al cierre de un ciclo y es el punto de partida para la creación de nuevos planes o el establecimiento de presupuestos para nuevos proyectos.

En este escenario, el pronóstico que determina el nivel de ventas previsto de acuerdo con un Plan de Marketing y en un

entorno de Marketing determinado, ayudará a relacionar el impacto que tiene la publicidad y las promociones en las ventas totales de los restaurantes.

No obstante, el pronóstico de ventas no sienta las bases para decidir qué o cuánto se debería invertir en el área del Marketing, sino que por el contrario, el Pronóstico de Ventas es el resultado de un plan de gastos en actividades de marketing previamente establecido.

La diferencia entre las distintas técnicas y herramientas de complemento a la Auditoría de Marketing se resumen en la Tabla 2.1

Tabla 2.1| Diferencias entre Técnicas y Herramientas Administrativas

Técnica o Herramienta administrativa	Consiste en
S.I.M.	La recopilación y análisis sistemático de la información de acceso público sobre competidores y cambios del entorno de marketing.
Análisis Conjoint	Técnica que permite medir el valor relativo de cada atributo de un producto, con lo cual se puede determinar qué combinación de éstos atributos maximiza la probabilidad de elección por parte del consumidor.
Pronósticos de Venta	La estimación de las ventas de un producto o servicio durante un período determinado. Su objetivo principal es el de convertirse en la entrada para la implementación de planes operativos.

Fuente: *Elaboración Propia*

CAPÍTULO 3

Desarrollo de la
Investigación.

3.1 Objetivos de la Investigación

Objetivo General.

- Proponer una Estrategia de Auditoría de Marketing Funcional que permita a los restaurantes del sector investigado lograr una mejor evaluación y control de las actividades publicitarias y promocionales que llevan a cabo.

Objetivos Específicos.

- Determinar el grado de efectividad de las actividades promocionales y publicitarias de las empresas del sector de restaurantes ubicados en el Municipio de Santa Ana del Departamento de Santa Ana.
- Proporcionar las Métricas que contribuyan a controlar y medir de manera adecuada los resultados de cualquier campaña de Promoción de Ventas.
- Identificar los medios de comunicación más eficaces para el desarrollo de programas de publicidad.

3.2 Importancia de la Investigación

El conocimiento del tema es relativamente escaso en referencia a los antecedentes documentales existentes, partiendo de ello, se hizo necesario en primer lugar generar la base teórica sobre la cual sopesar toda la información pertinente para orientar de mejor manera a los interesados en el tema referido a la evaluación de proyectos y/o actividades desarrolladas en el área de marketing, por medio de una estrategia de diagnóstico empresarial.

En primer plano la importancia de la investigación en un sentido más práctico consistió en generar, a través de la misma, una estrategia que contribuyera a la evaluación de las actividades de marketing por parte de las empresas del sector de restaurantes, lo que permitirá mejores gestiones de negocios para éste tipo de establecimientos, ya que tiene como fundamento las opiniones de las personas directamente involucrados, es decir los gerentes o administradores de los restaurantes y clientes, además datos confiables procedentes de fuentes secundarias como por ejemplo la Alcaldía Municipal de Santa Ana, la Dirección General de Estadísticas y Censos, el Ministerio

de Salud, el Ministerio de Turismo, la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, entre otras; el análisis de la información que previamente se obtuvo a través de la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación; todo ello engloba los argumentos lógicos y necesarios para la materialización de la estrategia y su correcta aplicación.

En síntesis, la recopilación de datos fue realizada en el mismo sector con un carácter real y de credibilidad, lo que ayuda al cumplimiento de los Objetivos de la Investigación. Por lo anterior, los resultados de la Investigación se transformaron en una herramienta para los gerentes de mercadeo, publicistas, administradores y todas aquellas personas involucradas directamente con el sector de restaurantes, por medio de la cual puedan adquirir no sólo un conocimiento parcial del tema, sino también el modo práctico del mismo, ayudando a la correcta ejecución de la Auditoría de Marketing como una estrategia empresarial, ya que se proporcionó información sobre factores mercadológicos que afectan el cumplimiento de ventas, la captación de clientes, la eficiencia de las campañas publicitarias y de las promociones de venta; concentrándose

de esta forma en el área promocional y publicitaria como antesala a la toma de decisiones gerenciales pertinentes que permitan mantener y mejorar sus operaciones comerciales en el Municipio de Santa Ana.

3.3 Metodología de la Investigación

En éste apartado se presentan aquellas técnicas que se utilizaron en el desarrollo de la Investigación, así como también su justificación acerca del porqué se han tomado como base del proceso de Investigación.

El tipo de investigación aplicada en este proyecto, fue la del tipo *Cuantitativo*, ya que se buscó medir con precisión las variables del estudio (falta de conocimiento sobre la Auditoría de Marketing, deficiencias en Actividades de Marketing) por medio de la aplicación de la información que se obtuvo; además se buscó abordar el tema de Investigación de forma objetiva debido a su naturaleza, es decir, las interpretaciones se refirieron en términos mercadológicos más allá de la relación directa o indirecta que exista frente a otros tipos de auditorías, la Auditoría Financiera por ejemplo, evitando así la subjetividad inherente al enfoque cualitativo.

Por otra parte y de acuerdo a las metas de la investigación, se buscó describir, explicar y analizar el fenómeno tratado en el proyecto, es decir, la incorporación de una estrategia de evaluación y control mercadológico para el área promocional y publicitario, partiendo de lo general a lo particular, mediante la recolección de datos cuantitativos, generando así las respectivas conclusiones sobre la importancia del conocimiento del tema (Auditoría de Marketing Funcional) y su aplicación.

El desarrollo de todo el proceso se enfocó en una segmentación o determinación de una muestra representativa del Universo y la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación para recabar datos e información indispensable para una sólida construcción de la propuesta final.

3.3.1 Método de Investigación

Para el desarrollo de la Investigación y debido a los requerimientos de la misma, se estableció como base la utilización de los métodos de estudio Exploratorio y Correlacional.

Mientras que el Estudio Exploratorio permitió llevar a cabo un proceso investigativo que facilitó el conocimiento previo de los elementos que comprende el tema bajo estudio, generando la base teórica para llegar al fin establecido, el Estudio Correlacional ayudó a conocer la relación existente entre las variables de los Elementos Promocionales (Promoción de Ventas y Publicidad) así como también el efecto que estos ejercen en diferentes aspectos, tales como el aumento en la cartera de clientes, efectividad publicitaria, aumento en ventas y promociones de ventas adecuadas, todo ello dentro del sector de restaurantes. Cabe mencionar que con éste tipo de estudio, en alguna medida, existe un valor explicativo aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos o más variables se relacionen tendrá forzosamente cierta explicación.

Para facilitar la comprensión del lector sobre el tipo y método de estudio aplicado al proyecto, estos se presentan en la *ilustración 3.0*

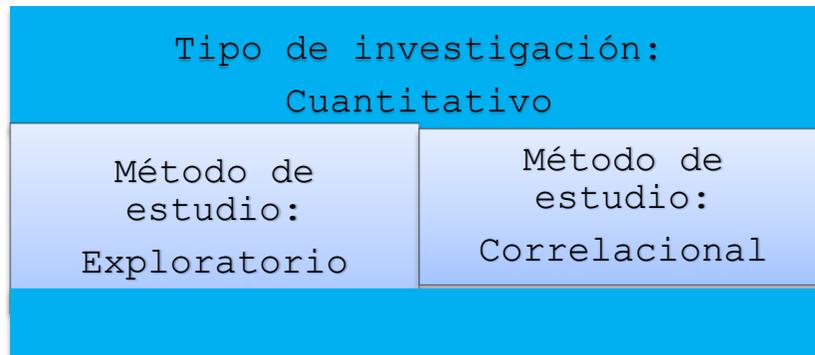


Ilustración 3.0| Proceso de la investigación.

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.2 Universo de Estudio

La conformación del universo de estudio fue conformada por todos los habitantes residentes en el Municipio de Santa Ana (total de habitantes) y todos los restaurantes establecidos en el Municipio.

Para efectos de lograr maximizar la eficacia en los resultados, se presentan algunos criterios sobre los cuales se establecieron los perfiles de cada universo de estudio para la posterior determinación de la Muestra. (Véase la tabla 3.0)

Tabla 3.0| Criterios para determinación del perfil de la muestra.

Criterios para elaboración del perfil de la Muestra	
Restaurantes	
A. Geográficos	
<ul style="list-style-type: none"> - Pertenecer al Área Urbana preestablecida por la Alcaldía Municipal de Santa Ana sean establecimientos primarios o sucursales. (ver ilustración 3.4) 	
B. Marco legal o regulatorio de comercio	
<ul style="list-style-type: none"> - Aquellos restaurantes legalmente inscritos en: La cámara de Comercio e industria de El Salvador, Alcaldía Municipal de Santa Ana, Ministerio de Salud. 	
C. Cumplimiento de requisitos básicos	
<ul style="list-style-type: none"> - Empleo de menú o a la carta. - Servicio a la mesa. - Servicios sanitarios independientes para dama y caballero 	
Criterios para elaboración del perfil de la Muestra	
Cientes	
A. Geográficos	
<ul style="list-style-type: none"> - Las personas concentradas en el municipio de Santa Ana, sean residentes o turistas 	

B. Demográficos

- Personas con edad igual o mayor a 19 años (157,327 habitantes según censo poblacional realizado por Digestyc en el año 2007)
- Genero, clase social, ocupación e ingresos económicos indiferentes

C. Conductuales

- Clientes recurrentes, efectivos y no clientes.

Fuente: *Elaboración propia.*

Luego de haber estipulado ciertos criterios para la determinación de la muestra respectiva en ambos casos, tanto de los clientes como de los restaurantes, fue necesaria una importante consideración para estos últimos, pues según los establecimientos que se encuentran legalmente inscritos tanto en la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (Filial Santa Ana), Alcaldía Municipal de Santa Ana, y Ministerio de Salud, representaron una amplia variedad, al referirse en términos de tamaño operacional y lógicamente participación de mercado, de manera que se empleó otro tipo de criterio, definido como *Análisis Discriminante*, con él se buscó

establecer cierta variable de tipo inferencial pero de suma importancia al momento de determinar la verdadera contribución de la propuesta final.

El análisis antes mencionado constituyó la separación de aquellos restaurantes de los cuales se asume que ofrecen servicios de primera, segunda y tercera categoría. Y de ser posible los que no forman ningún tipo de franquicias.

La razón de tal separación, radica en que la estrategia que aquí se propone, está en función de ser mayormente aplicada por restaurantes que no tienen algún conocimiento sobre este tipo de diagnóstico empresarial, en otras palabras, los grandes restaurantes amparados por una marca internacional, generalmente diseñan estrategias mercadológicas muy diferentes con enfoques heterogéneos, de manera que resulta poco coherente "comparar" una administración de un restaurante o franquicia internacional con una marca o restaurante nacional con proyección de expansión, pues los objetivos e intereses podrían mostrar grandes contrastes que definitivamente dificultarían la interpretación y ejecución de la estrategia para el desarrollo de una Auditoría de Marketing Funcional para éste Sector.

Aclarado lo anterior, se proporciona la siguiente lista de restaurantes que representan el universo de estudio del cual se establecerá la respectiva muestra.

LISTA OFICIAL DE RESTAURANTES

Tabla 3.1 | *Lista Oficial de Restaurantes.*

PIZZA PIZZA	LAS PALMERAS
DON POLLO	SÚPER POLLO
EXPRESIÓN CULTURAL	TACOMIBLE
LA PARRILLADA TEXANA	PONTE ALMEJA
LOVER'S STEAK HOUSE	SI CHUAN
RINCONCITO TÍPICO	SOPÓN DE GALLINA
EL GUAPINOL	LA CAMPANA
LA PAMPA	EL MEXICANO
LA ANTORCHA	BUFFALO WINGS
LOS CUÑADOS	ROCKIN CHICKEN
POLLO MÁSTER	GALLOS PIZZA
LA TABERNA DEL CAPITÁN	FAMOUS PIZZA
NEW YORK PIZZA	RED PEPPER

Fuente: *Elaboración Propia.*

La lista anterior aglutina restaurantes que están dentro de los límites geográficos del Municipio según la Alcaldía Municipal de Santa Ana, tal como aparece en el Mapa Geográfico. (Véase *ilustración 3.1*)

MAPA DEL ÁREA URBANA DEL MUNICIPIO DE SANTA ANA
SEGÚN ALCALDÍA MUNICIPAL



Ilustración 3.1| *perímetro de zona urbana del municipio de Santa Ana, Departamento de Santa Ana.*

Fuente: *Alcaldía Municipal de Santa Ana.*

Simbología:

A: *Ciudad Paraíso.*

E: *Sub Estación "CEL".*

B: *Altos de Santa Lucía*

F: *Colonia Las Colinas*

C: Lotificación San Juan Bosco.

G: Puente "El Trébol".

D: Río "El Zauce".

H: Puente de la "Ruta 55".

3.3.3 Determinación de la Muestra de Estudio

Posterior a la identificación de las Unidades de Análisis (Universo de Estudio), se determinó el tamaño de la Muestra, para lo cual, es importante mencionar nuevamente que la investigación está enfocada a "dos poblaciones"; es decir, por una parte los restaurantes establecidos en el Municipio objeto de análisis y, por otra, las personas o clientes de los mismos; lo cual dará como resultado 2 procedimientos para calcular el tamaño de la muestra.

En el caso de la determinación de la Muestra de los clientes, y debido a que el número de habitantes del Municipio de Santa Ana es superior a 100,000 personas, el tamaño de la muestra se obtuvo mediante la fórmula según **(Zacarias, 2003.)**:

$$n_o = \frac{Z^2 x (P.Q)}{(E)^2}$$

n_0 = Representa el tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la Población.

Z = Representa el grado de confianza, es decir, la seguridad en el procedimiento de la determinación de Muestra.

P = Porcentaje de posibilidad de que el resultado de la investigación sea afirmativo.

Q = Porcentaje de posibilidad de que el resultado de la investigación sea negativo.

E = Representa el nivel de precisión, es decir, la que considera que los resultados obtenidos se puedan generalizar. En otras palabras representa el error muestral.

Luego de aplicar la fórmula anterior, se llevó a cabo su ajuste correspondiente para determinar finalmente el tamaño de la Muestra, representada por n_1 :

$$n_1 = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}}$$

Así mismo, se presenta el cálculo matemático correspondiente:

$$n_1 = \frac{384.16}{1.0024} = 383.24$$

Después de aplicar la fórmula, se obtuvo el tamaño de la Muestra correspondiente a 384 personas.

En cuanto al diseño de la muestra, la cual consiste en especificar el procedimiento para seleccionar la misma, se estableció que el método óptimo a utilizar en este caso dependía de las necesidades de la investigación, por lo tanto se seleccionaron 2 tipos de métodos, los cuales son: El Muestreo Aleatorio Simple y el Muestreo por Conveniencia.

Para la Muestra de los clientes o personas que visitan los restaurantes, se eligió el método de *Muestreo Aleatorio Simple*, con el cual cada persona tuvo la misma probabilidad de ser elegida para la encuesta.

Ahora bien, en el caso de la muestra representada por los restaurantes ubicados en el Municipio, se utilizó el Método No Probabilístico, dando lugar a un *Muestreo por*

Conveniencia; debido a que por motivos de acceso a la información se eligieron algunos establecimientos del Universo de forma puntual, luego de someterlos a un filtro con el fin de descubrir cuáles restaurantes cumplieron con las características más precisas que permitían tomarlos como Unidades de Análisis. Lo anterior se llevó a cabo de la siguiente manera:

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{(N-1)(E)^2 + Z^2P(1-P)}$$

El resultado obtenido luego de la aplicación de la fórmula fue de 25 restaurantes:

$$n = \frac{26}{1.0229} = 25.41$$

Cabe mencionar que cada uno de los elementos utilizados en la fórmula, representan el mismo significado de los factores expresados en la página anterior y que fueron utilizados para el cálculo de la primera muestra.

3.3.4 Fuentes de Información

Con el fin de recopilar información objetiva, veraz y oportuna; se hizo uso de un conjunto de técnicas e instrumentos acordes a la naturaleza de la investigación, y se determinaron las Fuentes de Información, tanto Primarias como Secundarias.

La Fuente Primaria se constituyó por aquella información generada a partir de la aplicación de los respectivos instrumentos tales como: la entrevista, la observación directa, el cuestionario y la encuesta.

Como Fuente Secundaria, se tomaron las Instituciones Gubernamentales, como la Alcaldía Municipal de Santa Ana, la Dirección General de Estadísticas y Censos, el Ministerio de Turismo, el Ministerio de Salud, el Centro Nacional de Registros, entre otras, que son proveedoras de información relevante.

También corresponden como Fuentes de Información Secundaria, toda la bibliografía utilizada tanto de forma documental (libros, tesis, revistas, publicaciones, etc.) así como aquella valiosa información encontrada en sitios web especializados y confiables.

3.3.5 *Técnicas e Instrumentos de Investigación*

La base teórica de las fuentes de información, en especial la obtenida de las Fuentes del Tipo Primario, dio origen a la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos de investigación que ya fueron mencionadas.

La primera de éstas técnicas fue la entrevista, la cual se aplicó al personal administrativo o en su caso a los dueños de los restaurantes.

La observación directa, contribuyó a conocer de forma natural cuál fue la reacción de las personas (clientes) frente a las diferentes formas publicitarias, implementación de promociones de ventas así como otras consideraciones importantes evidenciadas dentro del restaurante, ya que estos patrones de ocurrencias o conductas normalmente son difíciles de conocer a través de cuestionamientos directos.

El Cuestionario, el cual representó la base para la aplicación directa de la encuesta, fue conformado por 14 preguntas, de las cuales 5 correspondieron a preguntas del tipo abierto y las 9 restantes a preguntas del tipo

cerrado. De manera que el cuestionario fue estructurado por:

Preguntas Introdutorias. (preg. 1 y 2)

Preguntas de Relación. (preg. 3,4 y 5)

Pregunta Medular. (preg. 5-11)

Preguntas de Pos-Relación. (preg. 13 y 14)

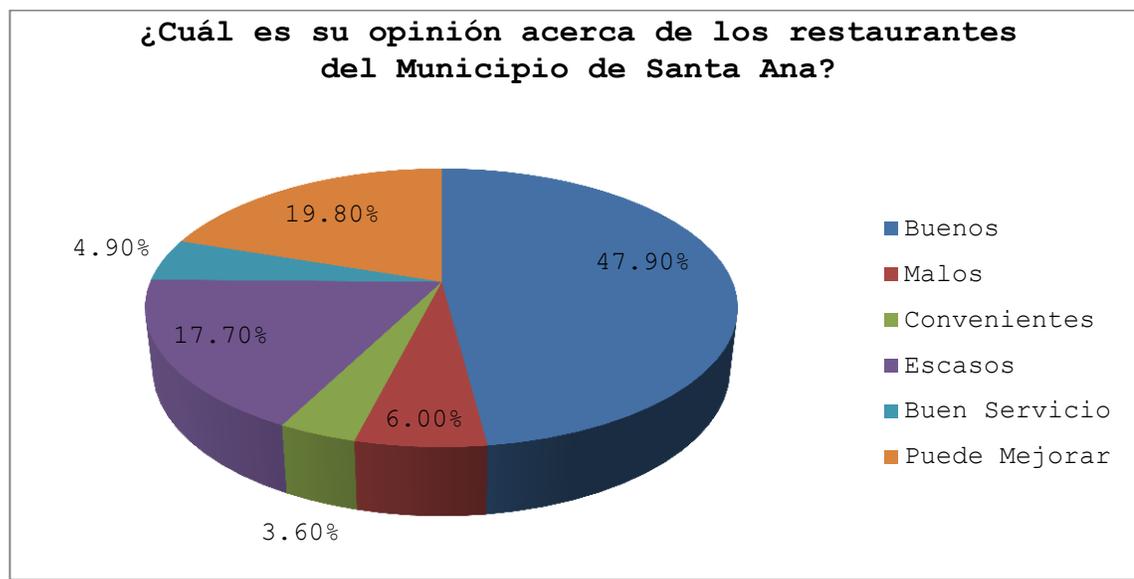
La Encuesta, fue aplicada a los clientes de los restaurantes para conocer de forma directa sus preferencias, conocimientos y opiniones acerca de los servicios ofrecidos por los restaurantes como también la influencia de elementos mercadológicos básicos, que tuvieron incidencia en el tema principal (Estrategia de una Auditoría de Marketing).

3.4 Presentación, Interpretación y Análisis de los
Resultados de la Investigación.

3.4.1 Presentación y Análisis de Datos de encuesta dirigida
a clientes

Pregunta 1: ¿Cuál es su opinión acerca de los restaurantes del Municipio de Santa Ana?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buenos	184	47.9%
Malos	23	6.0%
Convenientes	14	3.6%
Escasos	68	17.7%
Buen Servicio	19	4.9%
Pueden Mejorar	76	19.8%
TOTAL	384	100%



Tipo de Análisis: *Bivariado.*

VARIABLES de Análisis:

-Aprendizaje o experiencia de compra.

- *Expectativas de consumo.*

Objetivo: Conocer la opinión en términos generales de las personas sobre los restaurantes del municipio de Santa Ana.

Análisis.

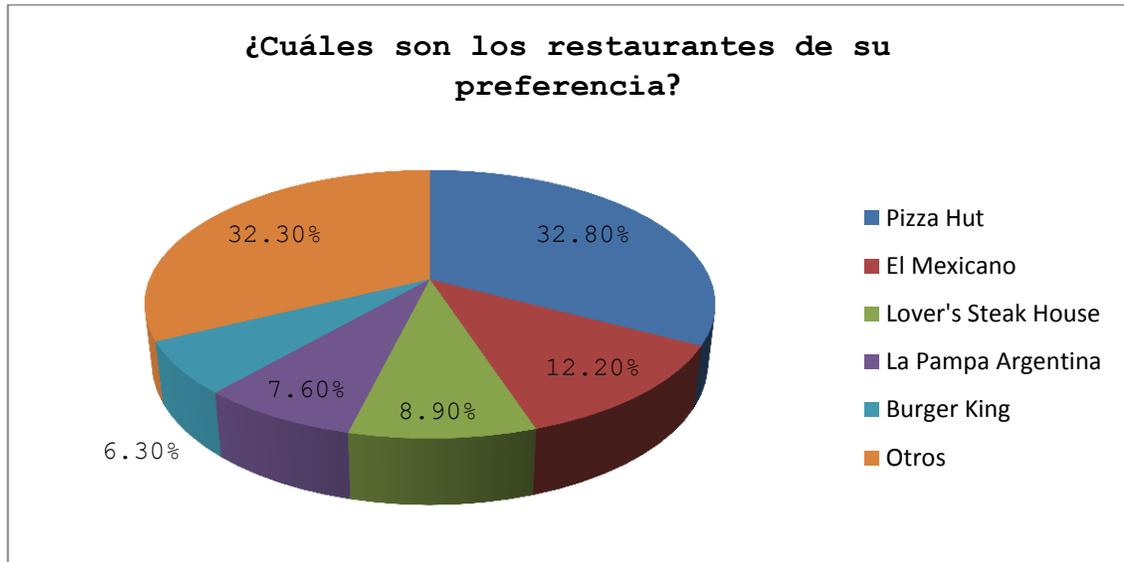
Por tratarse de una pregunta introductoria y abierta se obtuvo una amplia cantidad de respuestas por lo que, debido a esa multiplicidad, se establecieron ciertos criterios de evaluación que ayudan a clarificar dichas respuestas por parte de los encuestados.

Por lo tanto se encontraron entre las opiniones, las que establecieron una evaluación categorizada como "buenos" (47.9%) haciendo referencia a la aprobación que la mayoría de las personas tuvieron sobre el servicio ofrecido por los restaurantes, una consideración especial de este porcentaje, implicó el escuchar por el mismo encuestado (en la mayoría de las veces) mencionar la frase "mi experiencia en ese lugar fue buena" lo que llevó a comprender claramente que cada restaurante cuenta con precedentes que quedan a juicio de cada persona establecerlo como bueno o malo; en otras palabras la evaluación fue dictaminada por la experiencia que el consumidor tuvo una vez visitó el

restaurante. Otro dato importante que vale la pena mencionar y analizar es el reflejado en la categoría de "pueden mejorar" (19.8%) , ya que dadas las experiencias de compra, los encuestados resaltaron la necesidad de incorporar constantemente mejoras no sólo en el servicio de comida sino también en la atención antes, durante y después de la visita al restaurante. Y es que a pesar de la buena opinión que se tenga, siempre resultará demandante, por parte del mercado, la innovación y desarrollo de actividades mercadológicas con beneficio orientado a los clientes. En otras palabras se evidenciaron las grandes expectativas que se tienen sobre éste sector a corto y mediano plazo por parte de los consumidores.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los restaurantes de su preferencia?

<u>RESPUESTA</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Pizza Hut	126	32.8%
El Mexicano	47	12.20%
Lover's Steak House	34	8.90%
La Pampa Argentina	29	7.60%
Burger King	24	6.30%
Otros	124	32.3%
<i>TOTAL</i>	384	100%



Tipo de análisis: *Multivariado.*

Variables de análisis:

- *Preferencia de Marca.*

- *Posicionamiento de Marca.*

Objetivo: Establecer el posicionamiento de mercado que tienen los restaurantes más sobresalientes del Municipio, influenciados a través de la preferencia del consumidor.

Análisis.

Según la preferencia de los encuestados, se determinó que dentro de los restaurantes que gozan de un mejor posicionamiento en el mercado, se encontró a *Pizza Hut* (32.8%) como el líder en preferencia, como resultado de, entre otras cosas, su extensa trayectoria en El Salvador y

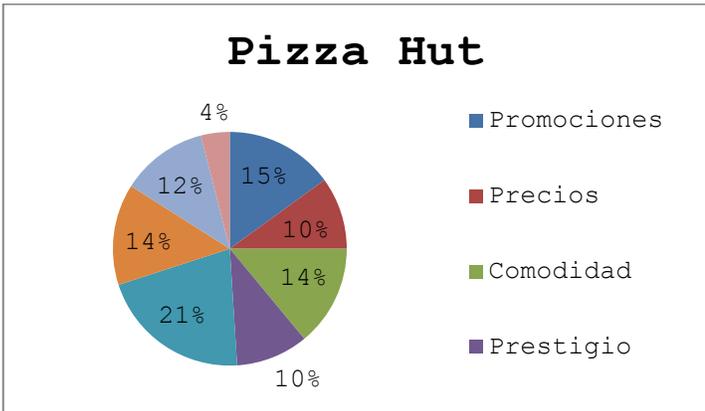
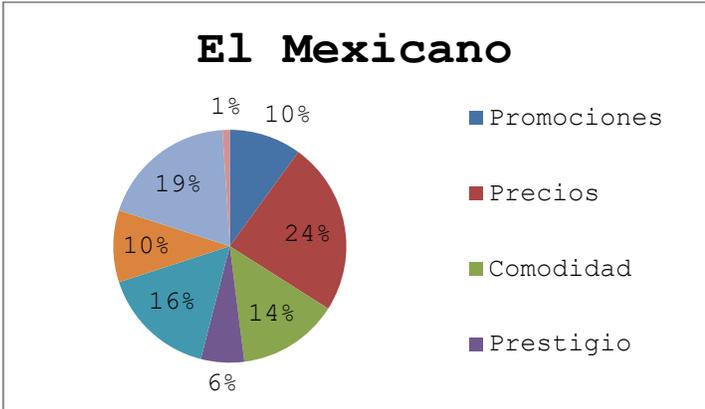
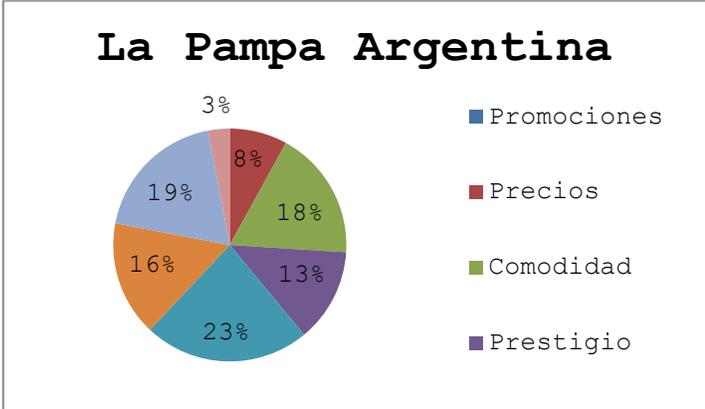
buena reputación que ha sabido manejar bajo un respaldo de marca internacional. Otras consideraciones que derivan en tal preferencia se analizan posteriormente. Como segunda opción en el mercado, se encontró el restaurante *El Mexicano* (12.2%), que también goza de muy buena reputación generada en parte por los argumentos experimentales de sus clientes enfocados en la percepción de los detalles y memoria de gratos momentos. Complementan la lista; *Lover's Steak House* (8.9%), *La Pampa Argentina* (7.6%), *Burger King* (6.3%).

Dentro de la categoría "Otros" (32.3%) se aglomeraron una considerable cantidad de nombres de restaurantes, pero que de forma individual difícilmente fueron percibidos o catalogados de mayor recurrencia como efecto de la preferencia misma. Sólo por mencionar algunos de los restaurantes que integran ésta categoría se encuentran: *El Sopón de Gallina India*, *Pollo Campero*, *Expresión Cultural*, *Biggest* y *Buffalo Wings*, entre otros.

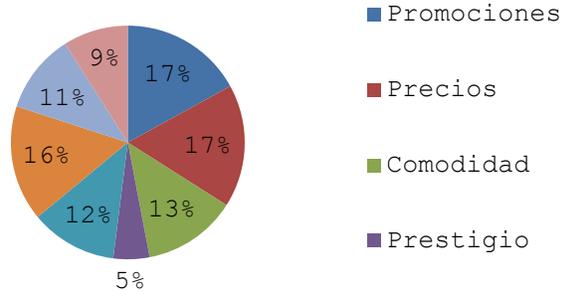
Pregunta 3: ¿Cuál de los siguientes factores le motivan a visitar su restaurante favorito?

<u>RESPUESTA</u>	<u>PIZZA HUT</u>	<u>EL MEXICANO</u>	<u>LOVER'S STEAK HOUSE</u>	<u>LA PAMPA ARGENTINA</u>	<u>BURGER KING</u>	<u>OTROS</u>
Promociones	43	10	4	0	11	20
Precios	27	23	4	5	11	32
Comodidad	40	13	14	11	8	33
Prestigio	27	6	6	8	3	6
Atención al Cliente	59	15	15	14	8	33
Instalaciones	39	10	17	10	10	31
Variedad en Platos	34	18	18	12	7	23
Otros	11	1	1	2	5	13
TOTAL DE PERSONAS	126	47	34	29	24	124

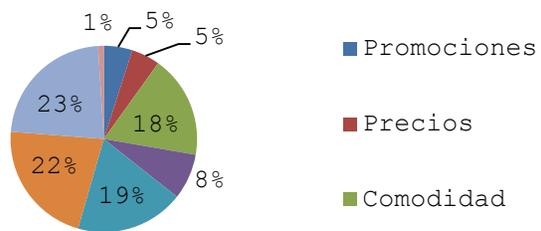
NOTA ACLARATORIA: El total de personas que opinaron eligiendo su restaurante favorito no coincide con las respuestas obtenidas debido a que cada una de ellas podía elegir una o más opciones de acuerdo a lo que consideraba apropiado en relación a los factores que hacían que el restaurante elegido sea el de su preferencia.



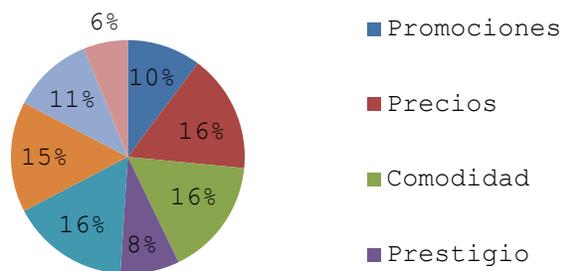
Burger King



Lover's Steak House



Otros



Tipo de análisis: *Inferencial*

Variables de análisis: *Sensibilidad de Mercado.*

Objetivo: Determinar el principal factor que motiva a las personas a visitar un restaurante en particular.

Análisis.

Continuando con el orden de posicionamiento que tienen los restaurantes mencionados en la pregunta anterior, se efectuó este tipo de análisis que permitió conocer cuál fue el factor que más influye directamente en la elección del restaurante favorito.

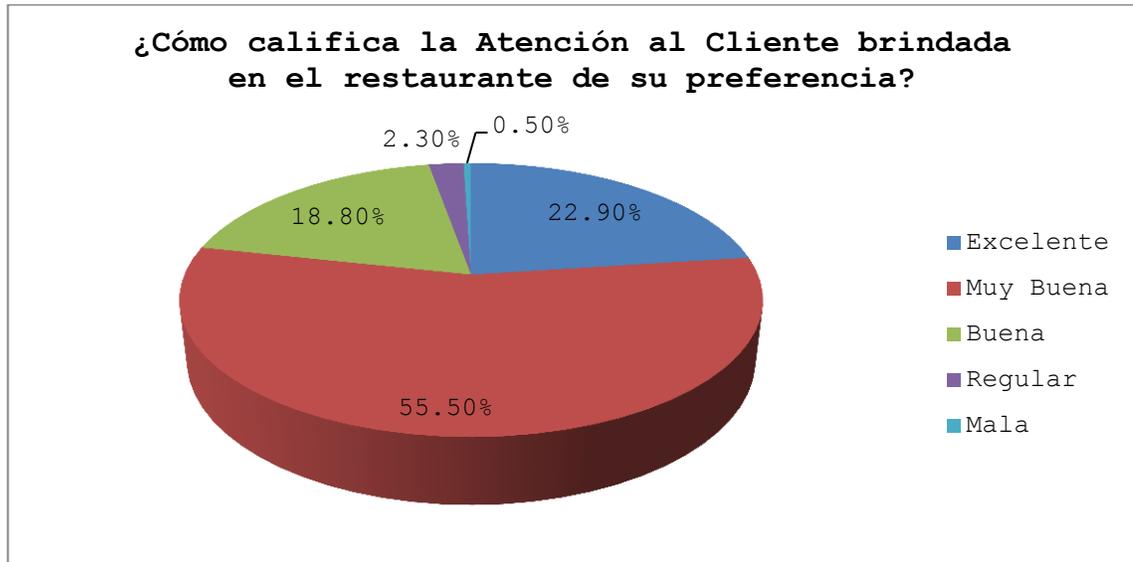
En primer lugar, para el caso del restaurante Pizza Hut, el principal factor fue la *Atención al Cliente*, lo cual tiene que ver con el aspecto de valor agregado o ventaja diferencial, en un sentido de trato personal, amabilidad, cortesía y el hacer sentir al cliente especial.

En el caso del restaurante El Mexicano, el principal factor de motivación fueron los *Precios*, reflejando de ésta manera la sensibilidad que existe sobre aquellas personas para las cuales el aspecto económico influye fuertemente al momento de la elección y preferencia de éste restaurante. El factor determinante sobre la preferencia del restaurante Lover's

Steak House lo constituyó la *Variedad en Menú*, la política de no estandarización favorece a la adaptabilidad de los gustos y preferencias de cada tipo de cliente. La Pampa Argentina encuentra en la *Atención al cliente* el factor más decisivo para su elección como restaurante favorito. Y para el caso del restaurante Burger King existen dos factores que afectaron la receptividad en las personas derivando en la elección de este restaurante, estos factores fueron: *Los Precios y Las Promociones*.

Pregunta 4: ¿Cómo califica la Atención al Cliente brindada en el restaurante de su preferencia?

<u>RESPUESTA</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Excelente	88	22.9%
Muy Buena	213	55.5%
Buena	72	18.8%
Regular	9	2.3%
Mala	2	0.50%
<i>TOTAL</i>	384	100%



Tipo de análisis: *Inferencial*

Variables de análisis:

- *Valor diferenciado.*

- *Satisfacción del cliente.*

Objetivo: Evaluar la Atención al Cliente proporcionada por el restaurante preferido del consumidor.

Análisis.

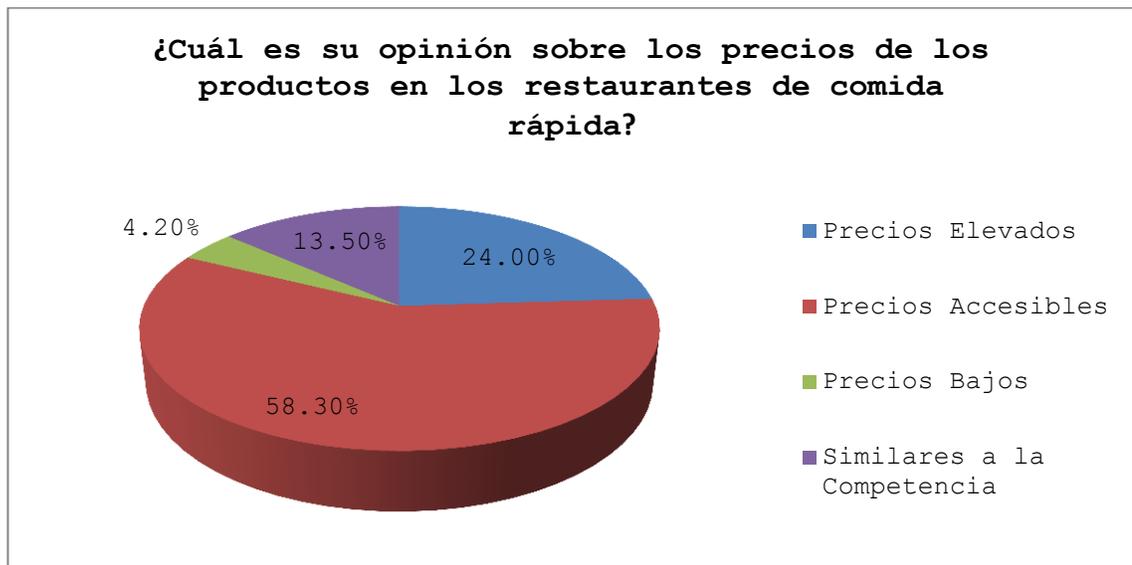
Como se ha mencionado, la Atención al Cliente no representa un aspecto relacionado directamente al marketing; sin embargo, juega un papel sumamente importante que ayuda a complementar o aumentar la preferencia y elección hacia un

restaurante en particular. En ese sentido la Atención al Cliente ha sido percibida como un elemento incidente que va más allá del servicio normal ofrecido por los restaurantes, lo que a su vez constituye una ventaja competitiva para el establecimiento que logra superar las expectativas de los clientes.

De acuerdo a los resultados, los encuestados percibieron a la Atención al Cliente como Muy Buena (55.5%), lo que explica la razón por la cual los clientes son recurrentes en consumir los productos de ése restaurante, pues dicho valor diferenciado se equilibra con las expectativas de consumo que se tienen. Éste porcentaje también evidenció que todos o la mayoría de los restaurantes están conscientes de la importancia que representa ofrecer una notable atención al cliente como parte de su gestión empresarial, por lo que constantemente capacitan y motivan a sus empleados a mejorar este método de trato personal para con sus clientes.

Pregunta 5: ¿Cuál es su opinión sobre los precios de los productos en los restaurantes de comida rápida?

<u>RESPUESTA</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Precios Elevados	92	24.0%
Precios Accesibles	224	58.3%
Precios Bajos	16	4.2%
Similares a la Competencia	52	13.5%
TOTAL	384	100%



Tipo de análisis: *Inferencial.*

Variable de análisis: *Valor absoluto del Producto y Servicio.*

Objetivo: Analizar la opinión que las personas tienen acerca de los precios en los restaurantes y su vinculación con la satisfacción o insatisfacción de consumo.

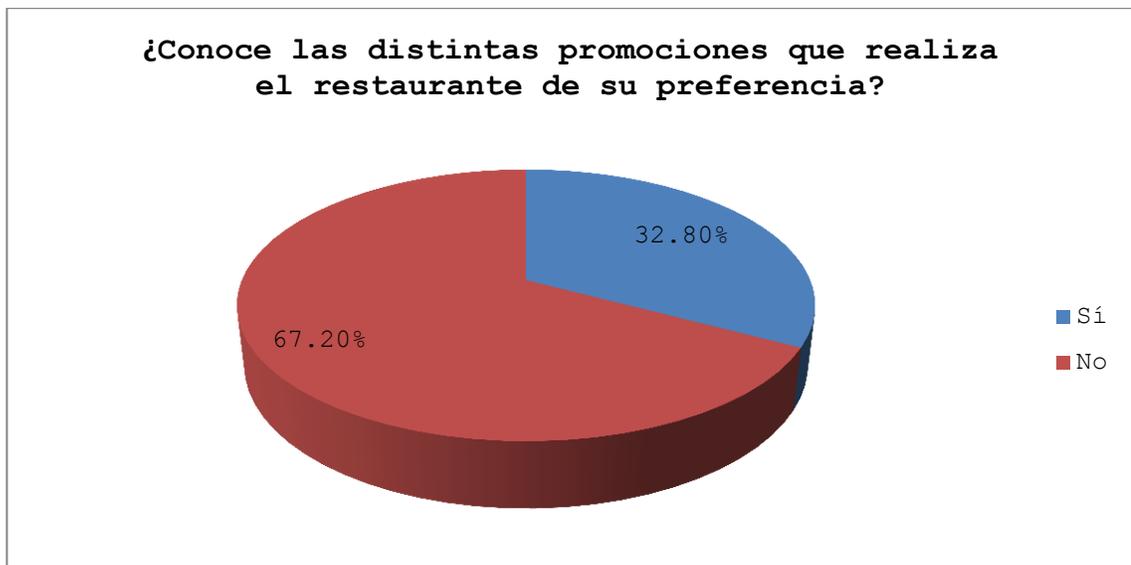
Análisis.

El componente "Precio" está vinculado con la Satisfacción del Cliente en tanto el valor monetario se equilibre con el valor absoluto del servicio. Esto ayuda a entender que para la mayoría de las personas (58.3%) los precios fueron calificados como Precios Accesibles, tomando en cuenta la relativa variedad de restaurantes disponibles y sus respectivas especialidades. Es decir, según la opinión de las personas para cada tipo de restaurante los precios están acordes a lo ofrecido en menú y servicio.

Cabe aclarar que el establecimiento de precios por parte de los restaurantes no son fijados (en la mayoría de los casos) por valor percibido, sino más bien por otros mecanismos por ejemplo; precios basados en la competencia, bajo costos, promedio del sector, de diferenciación, por categorías de productos, etc. pero el criterio de valor percibido ayudó a analizar las opiniones de las personas, pues representó el punto de vista del mercado y su satisfacción del producto adquirido, en este caso, sobre los servicios proporcionados por los restaurantes.

Pregunta 6: ¿Conoce las distintas promociones que realiza el restaurante de su preferencia?

<u>RESPUESTA</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Sí	126	32.8%
No	258	67.2%
TOTAL	384	100%



Tipo de Análisis: *Multivariado*

Variable de Análisis: *Reconocimiento de enfoque promocional.*

Objetivo: Medir el grado de identificación que tienen las personas sobre las respectivas promociones llevadas a cabo por el restaurante de su preferencia.

Análisis.

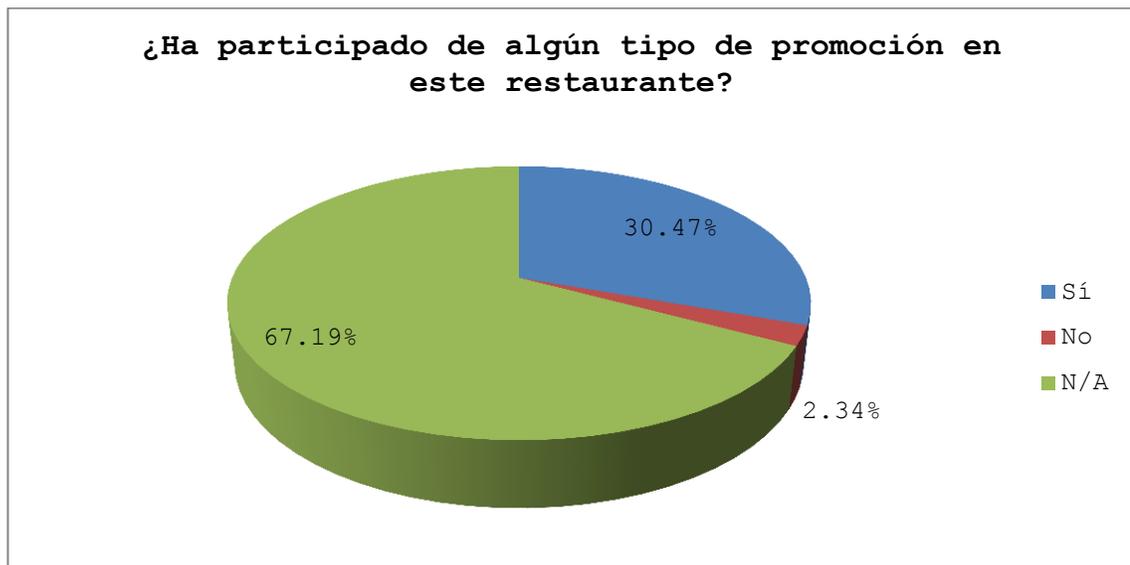
La mayoría de las personas (67.2%) expresó *No conocer las promociones* llevadas a cabo por el restaurante de su preferencia. Esto llama la atención en el sentido que todo esfuerzo realizado por la administración del restaurante a fin de incentivar de una u otra manera la demanda de sus clientes, no llegan a obtener los resultados deseados si las promociones no son identificadas como tales. Por lo tanto se puede considerar una mala estrategia orientada a su comunicación.

Alguna explicación para éste resultado supone la mala canalización de medios para su comunicación, por lo que se destaca el interés que las personas tienen de buscar mayor información relacionada a las promociones actuales y futuras o estar al tanto de la metodología de su implementación. En consecuencia toda promoción debe acompañarse de un enfoque publicitario que motive y refuerce tanto su identificación y conocimiento.

Pregunta 7: ¿Ha participado de algún tipo de promoción en este restaurante?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	117	30.47%
No	9	2.34%
N/A	258	67.19%
TOTAL	384	100%

Nota: N/A corresponde al número de personas que respondieron "NO" respecto a la pregunta número 6.



Tipo de Análisis: *Multivariado.*

Variable de Análisis: *Interés e involucramiento del Consumidor.*

Objetivo: Conocer el grado de involucramiento de los consumidores o clientes con respecto a las diferentes promociones realizadas por el restaurante de su preferencia.

Análisis.

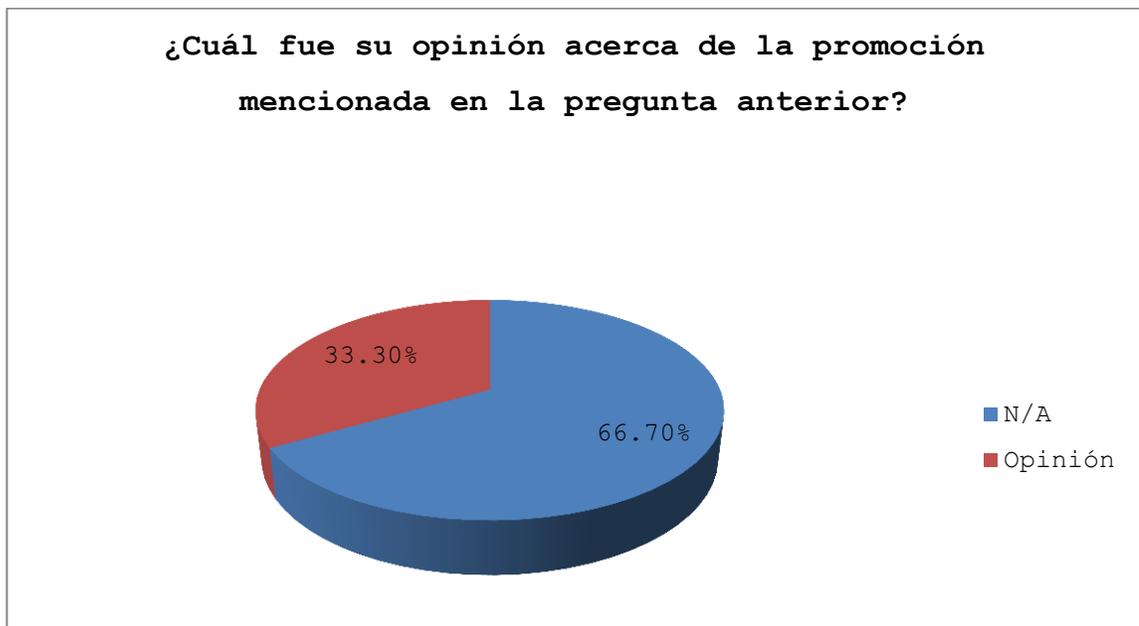
Del cien por ciento de las personas que conocían las diferentes promociones ejecutadas por su restaurante favorito (126 personas), la mayoría (92.86%) fueron participes en más de alguna ocasión de tales actividades, lo cual favorece en cierta medida a la retribución de la inversión hecha por el restaurante. También se destaca el interés que las personas tuvieron de buscar información relacionada a las promociones actuales y futuras o estar al tanto de la implementación.

Las pocas personas (7.14%) que definitivamente no participaron en ningún tipo de promoción de su restaurante favorito, pueden ser definidas como clientes eficaces o clientes de compras esporádicas, que solo visitan el lugar para comprar y no les interesa si existen o no promociones. También se añadió el estilo conductual o estilos de vida, en donde generalmente las personas con un status socio económico alto se inhiben a participar en tales actividades pues podría fragmentar su posición social.

Pregunta 8: ¿Cuál fue su opinión acerca de la promoción mencionada en la pregunta anterior?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
N/A	258	67.19%
Opinión	126	32.81%
TOTAL	384	100%

Nota: N/A corresponde al número de personas que respondieron "NO" respecto a la pregunta número 6.



Tipo de Análisis: *Multivariado*

Variable de análisis: *Evaluación promocional*

Objetivo: Evaluar el grado de aprobación o rechazo sobre la promoción que el cliente ha sido participe en el restaurante de su preferencia.

Análisis.

Respecto a los resultados obtenidos en ésta pregunta, se guarda relación directa con las respuestas encontradas en la pregunta número 7, ya que solamente las personas que contestaron afirmativamente a dicha pregunta, aplicaban para responder la pregunta actual (pregunta 8).

Las respuestas obtenidas se dividen básicamente en dos categorías, las cuales fueron creadas luego de hacer un análisis de cada una de las respuestas que se obtuvo y que es posible enmarcar bajo los siguientes conceptos: *"Promociones indicadas debido al ahorro que ellas suponen"* y *"Promociones indicadas que permiten obtener un mayor consumo"*.

De acuerdo a la primera categoría, los encuestados manifestaron que las promociones aplicadas por los restaurantes son "buenas" y "convenientes" porque permite adquirir sus productos a un precio más bajo, dando lugar a un ahorro que se traduce en beneficio obtenido desde el punto de vista económico del consumidor, priorizando el ámbito monetario por sobre el de consumo.

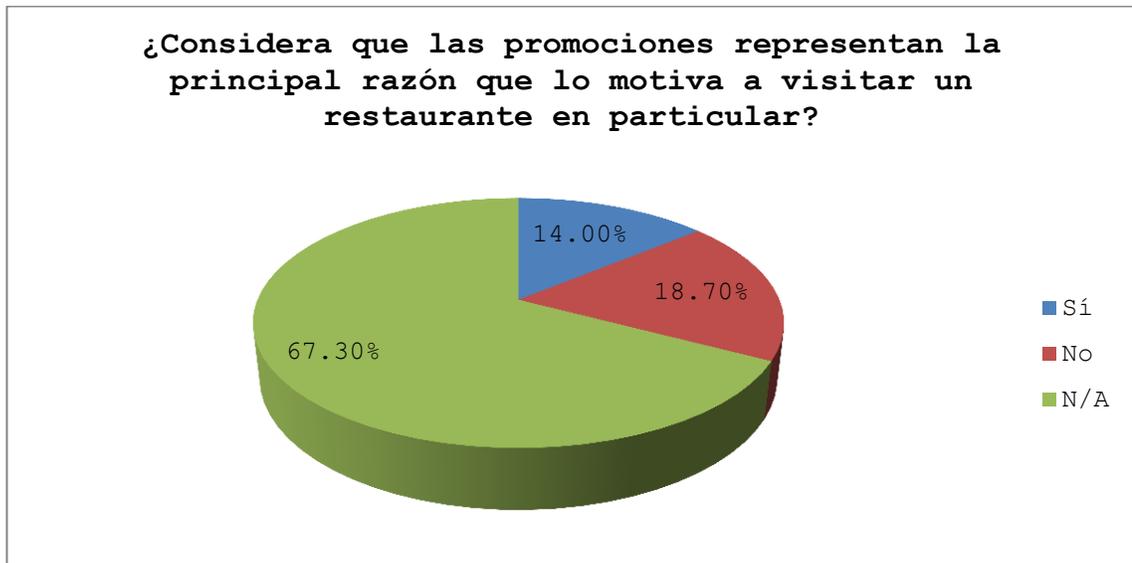
Lo anterior en términos puntuales, no es quizá la respuesta que los restaurantes buscarían, ya que en cuanto al aspecto lucrativo, cada individuo da un mayor valor a lo que va a dejar de invertir al hacer una compra en el establecimiento.

Por otro lado, de acuerdo a la categoría "*Promociones indicadas que permiten obtener un mayor consumo*", explica la percepción contraria de los demás consumidores, ya que para ellos la posibilidad de ser parte y aprovechar promociones, se tradujo en la oportunidad de obtener una mayor cantidad de producto, lo cual dio a conocer que éstas personas priorizaron el valor obtenido por sobre el valor monetario que significó el ahorro que pudieron obtener, abriendo la posibilidad a hacer incluso una inversión mayor a la que normalmente harían con el objetivo de aprovechar la oportunidad.

Pregunta 9: ¿Considera que las promociones representan la principal razón que lo motiva a visitar un restaurante en particular?

<u>RESPUESTA</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Sí	54	14.0%
No	72	18.7%
N/A	258	67.3%
TOTAL	384	100%

Nota: N/A corresponde al número de personas que respondieron "NO" respecto a la pregunta número 6.



Tipo de Análisis: *Inferencial.*

Variable de Análisis: *Argumento o fuerza motivacional.*

Objetivo: Proporcionar un conocimiento general sobre la efectividad racional que provocan las Promociones de Venta

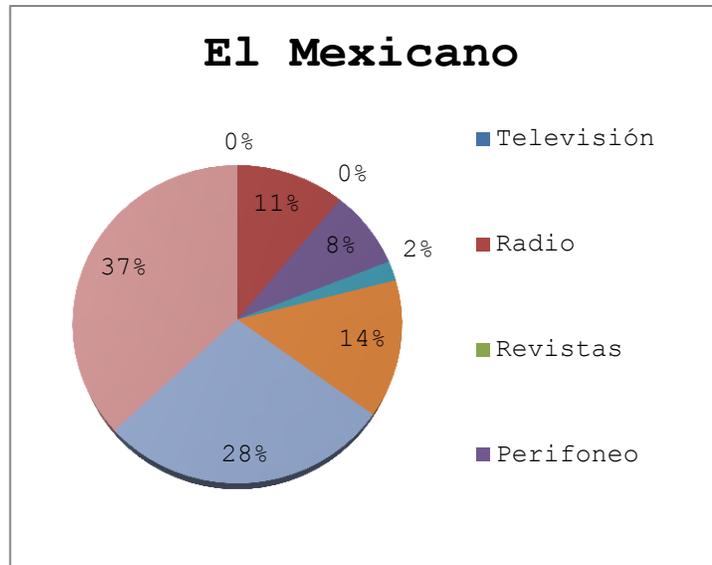
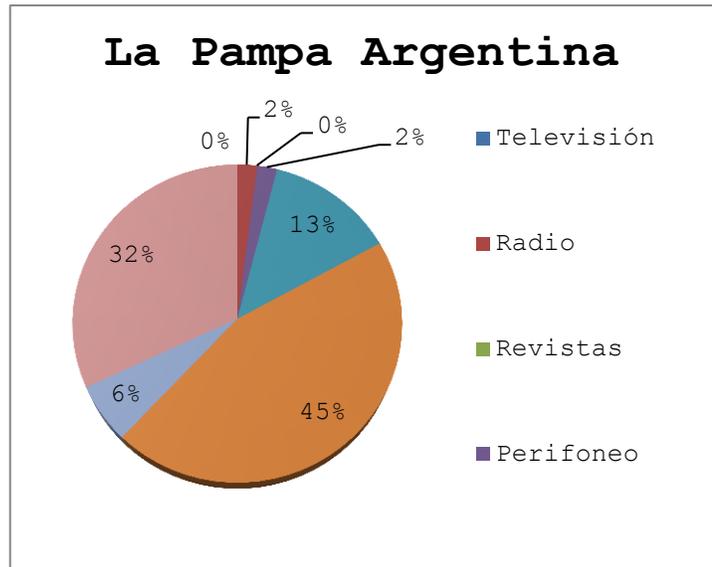
en los consumidores al momento de elegir y visitar un restaurante.

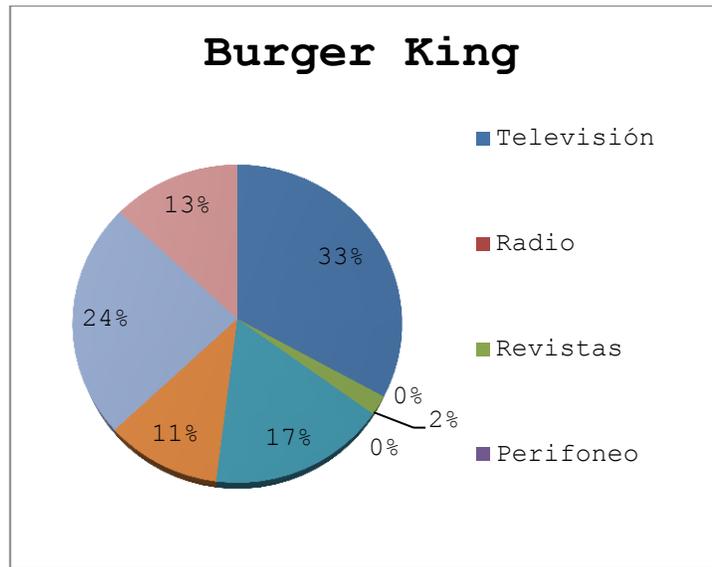
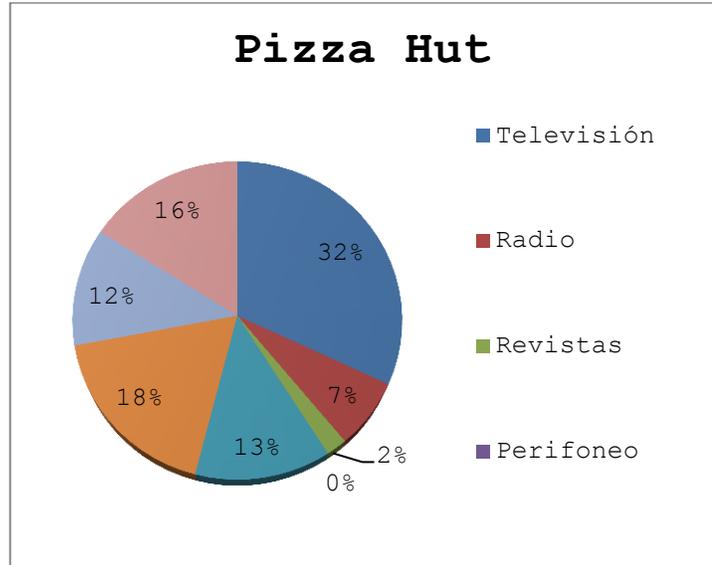
Análisis.

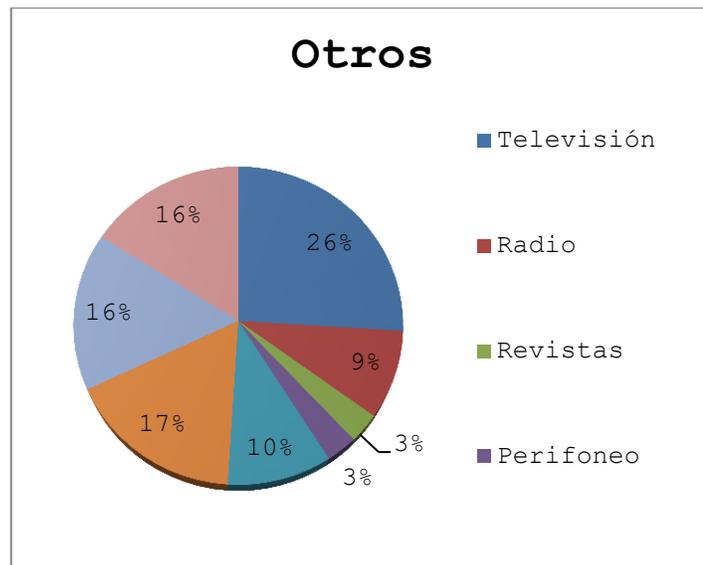
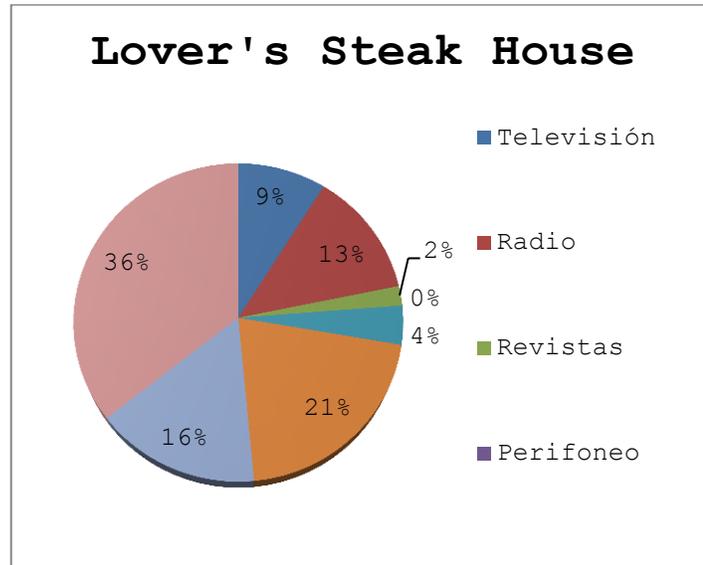
A pesar de existir un gran involucramiento de los clientes hacia las promociones, trascendió la opinión objetiva que tienen la mayoría (84.6%) de no encontrar en las promociones ningún tipo de incentivo o motivación que influya directamente en la elección de un restaurante. Cabe recordar que según datos obtenidos en la pregunta tres, referidos a los principales factores motivacionales, se encontraron en términos generales que la Atención al Cliente y los Precios son considerados más importantes que las promociones.

Otra explicación puede estar sujeta a que anteriores promociones no llenaron las expectativas de consumo, por consiguiente, dada su experiencia, las personas no exteriorizaron su complacencia por las mismas o simplemente están más informadas y evalúan la verdadera "ganancia" de dichas promociones, considerándolas relativamente de poco beneficio, hasta el punto de no motivar en lo más mínimo la preferencia por cierto restaurante.

Pregunta 10: ¿En qué medios de comunicación ha visto o escuchado publicidad de su restaurante favorito?







Tipo de Análisis: *Univariado.*

Variable de análisis: *Impacto Publicitario.*

Objetivo: Encontrar los Medios de Comunicación más eficaces para proyectar el mensaje adecuado y persuadir en los

aspectos cognitivos, efectivos y conductuales de las personas.

Análisis

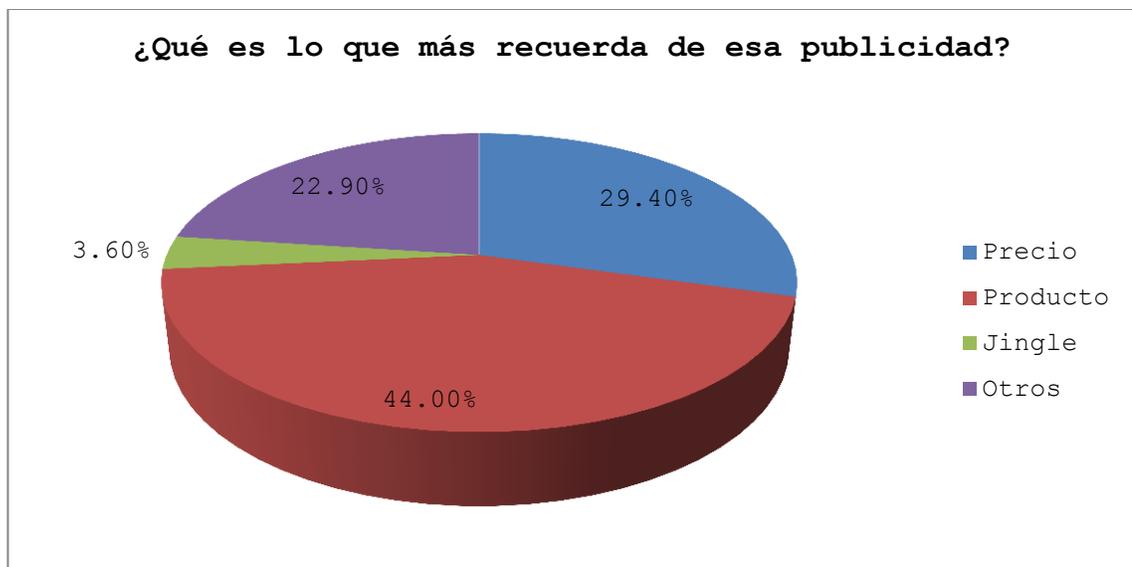
Dentro de toda gestión empresarial la comunicación es importante para hacer llegar al cliente toda la información necesaria que permita incrementar la demanda de sus productos, así como también generar la preferencia de marca entre sus clientes. En ese contexto cada uno de los restaurantes tiene un medio de comunicación más efectivo que otro, supeditada por el tipo de cliente y su percepción. Ya sea a través de medios de comunicación convencionales o no, el objetivo perseguido por cada restaurante intenta de alguna manera incrementar la participación de las personas volviendo las protagonistas de tal interacción publicitaria.

Ahora bien, para ciertos restaurantes -El Mexicano, Lover's, La Pampa Argentina- convergen en un enfoque publicitario que se ajusta a las condiciones demográficas, conductuales y geográficas del Municipio, en esa dirección, la Audiencia Meta para cada uno de estos restaurantes comparten factores psicológicos y personales. Además estos

restaurantes no cuentan con grandes presupuestos para el área publicitaria lo que limita oír o ver publicidad en otros medios con elevados costos de espacios, como lo podrían ser la televisión, prensa y revistas.

Pregunta 11: ¿Qué es lo que más recuerda de esa publicidad?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	113	29.4%
Producto	169	44.0%
Jingle	14	3.6%
Otros	88	22.9%
TOTAL	384	100%



Tipo de Análisis: *Inferencial.*

Variable de Análisis: *Recuerdo Publicitario.*

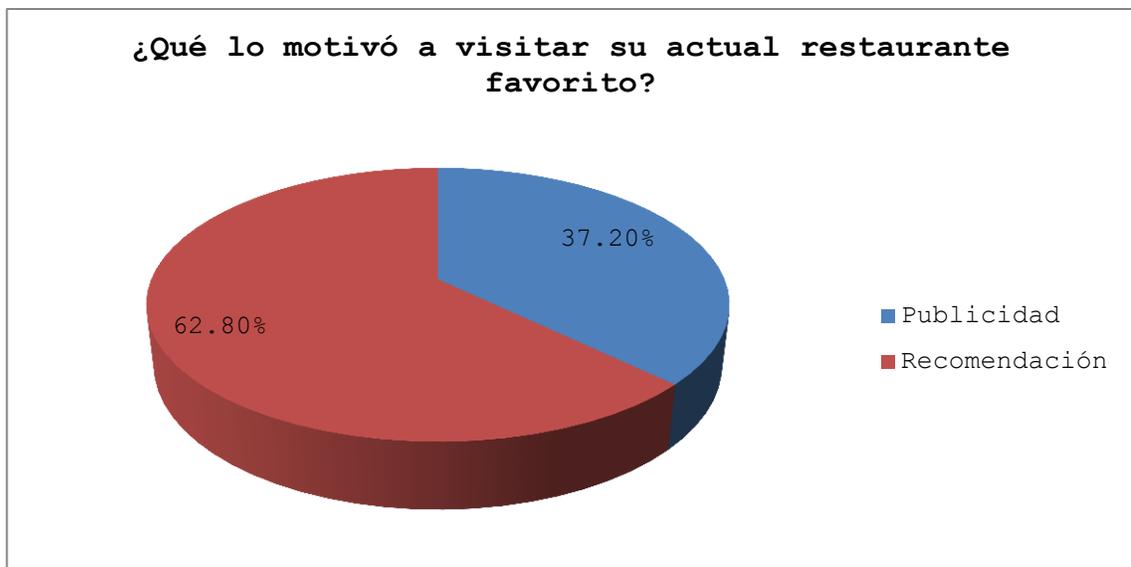
Objetivo: Medir el nivel de atención y recuerdo que las personas tienen sobre los anuncios publicitarios llevados a cabo por su restaurante preferido.

Análisis

Indistintamente del medio de comunicación utilizado por cada restaurante para lanzar sus anuncios publicitarios, existen ciertos elementos o características de dicho anuncio que provocan en el cliente más receptividad y recuerdo como resultado de la plena atención hacia el anuncio, pero uno de los elementos mayormente identificados según los clientes, lo constituyó El Producto (44%). Obviamente en este caso se refirió a los diferentes tipos de platillos (pizza, hamburguesas, tacos, sopas, etc.) donde sobresalen sus características, ingredientes, textura, tamaño y todo el atractivo visual del mismo. En aquellos medios donde se vuelve imposible la exposición del producto -por ejemplo la radio- se compensa con la explicación verbal de las características antes mencionadas para terminar de complementar el mensaje, lo que lleva a la motivación de la imaginación del consumidor.

Pregunta 12: ¿Qué lo motivó a visitar su actual restaurante favorito?

<u>RESPUESTA</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Publicidad	143	37.2%
Recomendación	241	62.8%
TOTAL	384	100%



Tipo de Análisis: *Multivariado.*

Variable de Análisis: *Elementos Persuasivos sobre el consumidor.*

Objetivo: Explicar qué elemento constituye ser mayormente usado en la persuasión de las personas como parte de la estrategia enfocada en la creación de demanda actual y

futura por los restaurantes mejor posicionados dentro del Municipio.

Análisis

Un factor social determinante en el nivel de influencia o convencimiento sobre las personas al momento de su proceso de elección y compra en un restaurante en particular, lo constituyeron las recomendaciones u opiniones ya sean a favor o en contra que reciban por parte de personas de confianza. Así según los datos, las personas confiaron más en las palabras de sus familiares y amigos (grupos primarios de referencia) que de los mensajes publicitarios.

Por otra parte la publicidad se convierte en motivo persuasivo cuando las personas se compenetran en los elementos del mensaje publicitario, (producto, precio, jingle, etc.), de cualquier manera la publicidad motiva en su mayoría a las personas una vez hayan visitado el lugar, sirve más que todo como un refuerzo a la motivación.

Pregunta 13: ¿Seguiría siendo el restaurante de su preferencia, aún si dicho establecimiento no realizara ningún tipo de promoción y/o publicidad?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	329	85.7%
No	55	14.3%
TOTAL	384	100%



Tipo de Análisis: *Univariado.*

Variable de Análisis: *Lealtad de Marca.*

Objetivo: Evaluar el impacto que tienen las actividades promocionales y publicitarias como condicionantes en aumentar la relación con los consumidores y posterior demanda de los productos.

Análisis.

La preferencia de la que gozaron los restaurantes por parte de sus consumidores fue tan fuerte que simplemente reflejó la poca notoriedad que jugaron los componentes publicitarios y promocionales en ella, ya que se mostró la importancia que tienen otros factores por ejemplo: la buena atención, comida, ambiente, precios y en términos generales la buena experiencia que las personas reciben en ese restaurante.

Los resultados también reflejaron en cierta medida la lealtad o afecto hacia cada uno de los restaurantes como consecuencia de las valoraciones positivas que las personas tienen sobre la buena implementación de estrategias como la Atención al Cliente y la calidad en la comida.

Pregunta 14: ¿Le haría alguna recomendación al restaurante de su preferencia para mejorar su servicio?

<u>RESPUESTA</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Sí	163	42.4%
No	221	57.6%
<i>TOTAL</i>	384	100%



Tipo de Análisis: *Univariado*

Objetivo: Contribuir al conocimiento de las posibles deficiencias o aspectos a mejorar dentro de cada restaurante a fin de mantener totalmente satisfecho a sus clientes.

Análisis

Después de haber analizado cada interrogante se llegó a éste punto donde se establecieron todas aquellas consideraciones que las personas dictaminaron como necesarias para aumentar su preferencia al restaurante en cuestión, de manera que a continuación se presentan algunas de las recomendaciones más sobresalientes por parte de los consumidores que han visitado a su restaurante preferido.

Cabe resaltar que, básicamente todos los restaurantes mencionados por los encuestados tienen diferentes aspectos que deben ser mejorados según el juicio expresado por los mismos, los cuales dan a conocer inconformidad en cuanto a la falta de amplitud de las instalaciones de prácticamente todos los establecimientos en cuestión, a excepción del restaurante Lover's Steak House.

Restaurante	Más Publicidad	Mejorar Servicio	Instalaciones más amplias	Promociones	Precios Accesibles	Mayor variedad	Horario
1) Pizza Hut	-	Z	Z	Z	Z	-	-
2) El Mexicano	Z	-	Z	Z	-	Z	Z
3) Lover's Steak House	Z	-	-	Z	Z	-	-
4) La Pampa	-	-	Z	Z	Z	-	-
5) Burger King	-	Z	Z	-	-	Z	-
6) Otros Restaurantes	Z	Z	Z	Z	Z	Z	-

Ilustración 3.2| Aspectos a mejorar de los restaurantes según clientes.

Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Los colores representan el nivel de frecuencia en las respuestas. Por lo tanto las recomendaciones de color rojo son de mayor prioridad

para cada restaurante, seguido por las de color naranja y por último las de color amarillo.

3.4.2 Análisis de Entrevistas dirigida a los encargados de Restaurantes

- ***Análisis de entrevistas a los encargados de Restaurantes.***

Llegar al público objetivo, satisfacer sus necesidades, brindarles la mejor atención, etc. son sólo algunos factores que resultan de vital importancia en el ciclo de vida de un negocio, para sobrellevar aspectos que le permitan mantenerse en el mercado y no perder su posición frente a la competencia, de allí que resulta importante aplicar de una manera correcta las diferentes estrategias tanto publicitarias como promocionales, especialmente en el sector de los restaurantes ya que son pequeños detalles los que puedan hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de un negocio en el sector mencionado.

Por estos motivos, fueron realizados como parte del trabajo de grado, entrevistas con los encargados de los restaurantes, lo que permitió tener un mayor y mejor conocimiento de todos los elementos concernientes al manejo

y aplicación de estrategias enfocadas al control de marketing en el área promocional y publicitaria.

➤ ***Restaurante: La Pampa Argentina***

El ser una marca que se enfoca en la Atención al Cliente como principal estrategia, le ha permitido posicionarse en el gusto de las personas que visitan este lugar, ya que al mismo tiempo ofrece carnes importadas de primera calidad, con el objetivo de satisfacer el paladar de sus clientes, aplicando además controles administrativos tales como el adecuado manejo de inventarios, el respeto a los derechos de franquicia, entre otras; lo cual le permite estar vigente en el mercado.

Otros factores importantes que permitieron que La Pampa Argentina tenga el éxito que posee, es la información que ellos obtienen tanto por parte de sus clientes como de su personal, ya que se llevan a cabo encuestas internas que permiten conocer el desempeño que el restaurante tiene en todos los aspectos del mismo, a pesar de no contar con una base de datos de manera formal que permita tener un control más exacto de la periodicidad con las que sus consumidores asisten al lugar.

En cuanto a la promoción del lugar, se hace uso de las redes sociales y de páginas en internet en las que se dan a conocer las promociones de las que el restaurante dispone. También se cuenta con el apoyo de empresas de índole turístico, lo cual les permite dar a conocer y captar clientes que provienen del exterior del país.

El contar con 14 sucursales a nivel nacional es otro factor que le permite gozar del reconocimiento por parte de los clientes, que ven por medio de las promociones que la empresa implementa, incentivos adicionales para visitar este lugar; gracias también a las alianzas estratégicas que el restaurante posee con algunos bancos y aseguradoras de pensiones.

En La Pampa Argentina existe un control más formal y certero del monitoreo de los clientes y los datos relacionados con las métricas de promoción y publicidad del mismo, incluso se hace un conteo periódico de los clientes que lo visitan. Existe además un alto nivel de involucramiento y relación del personal con los consumidores lo cual les permite ofrecer un trato más personalizado.

Un factor determinante en el éxito de dicho restaurante es también el hecho de que a pesar de no aplicar en su totalidad todos los componentes de una Auditoría de Marketing, se aplican algunas actividades ya que cuentan con un departamento de Marketing interno que les permite hacer las correcciones necesarias en aquellos aspectos en los cuales se puede estar fallando.

➤ **Restaurante: Si Chuan**

La exclusividad en ofrecer a sus clientes comida 100% oriental, instalaciones cómodas y agradables y una atención orientada a satisfacer las necesidades de los clientes, le han permitido a este restaurante ser reconocido y posicionarse en la mente y gusto de las personas que prefieren éste tipo de comida.

En éste restaurante poseen como principales controles administrativos, según lo expresado por el encargado del lugar; el monitoreo de las horas de trabajo (tanto de entrada como de salida del personal), para estar preparados al momento que los clientes ingresen a las instalaciones, además de tener un control detallado de los pedidos de materia prima para tener todo lo necesario y cumplir con lo

que sus clientes ordenen. Aparte de los controles antes mencionados y otros siempre del ámbito administrativo, no existe un control formal del área de Marketing, lo cual claramente reduce las posibilidades de la empresa al no poder explotar de manera óptima las posibilidades que el mercado ofrece.

Cabe mencionar que se posee un gran conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes debido a la dedicación y experiencia con la que cuenta su personal, específicamente sus meseros, ya que no se cuenta con ningún tipo de base de datos ni herramienta de Marketing que ayuden a saber cuáles son los productos o consumidores que visitan el lugar con más frecuencia. Se observa además, cierto acomodamiento respecto a la posición que el restaurante ocupa en el mercado, ya que el gerente menciona que son el único restaurante que ofrece ése tipo de comida en el Municipio de Santa Ana.

En cuanto a las promociones realizadas por el restaurante, son creadas por una persona encargada del Marketing del establecimiento, aunque no se lleva a cabo de manera adecuada la supervisión por parte de la misma en cuanto a los resultados o a los esfuerzos del personal por cumplir

con la parte que les corresponde, ya que solamente son informados de las cifras que se buscan obtener y de los resultados que se lograron, pero no se les involucra al momento de la creación de las mismas, lo cual se traduce en un desaprovechamiento del buen conocimiento y relación del personal con los consumidores.

Otro factor a tomar en cuenta es la interacción que se tiene con los clientes por medio de las redes sociales como Facebook y páginas en internet como santaanatudestino.com, no solo para dar a conocer las diferentes promociones y productos ofrecidos, sino también para conocer sugerencias que las personas hacen para mejorar detalles sobre los que se deba poner más atención.

El desconocimiento de lo que es una Auditoría de Marketing, el no llevar a cabo Estudios de Mercado y realizar actividades publicitarias y promocionales de manera "empírica", ha ocasionado que en determinados momentos se hayan enfrentado con la disminución de clientes y declive de ventas. De allí la importancia de aplicar una buena Auditoría de Marketing que permita conocer el porqué de estas causas y las diferentes formas de enfrentarlos para

lograr un mejor desempeño y enfrentarse al cambiante mercado en éste sector.

➤ ***Restaurante: Buffalo Wings***

Al formar parte de las franquicias propiedad del dueño de La Pampa Argentina, éste restaurante de igual manera basa su estrategia en aspectos tales como la Atención al Cliente y ofrecer productos de calidad debido a la importación de la materia prima.

Éste restaurante se ha enfrentado a dificultades por la ubicación del mismo, hasta el punto del cierre de operaciones del mismo. Otro factor que presenta problemas para el establecimiento son los precios, ya que son percibidos como muy elevados por gran parte de sus clientes.

En el aspecto de controles administrativos, se rigen bajo los parámetros establecidos por el franquiciador tanto en el adecuado control de inventarios así como aspectos del manejo del producto en cuanto a su preparación, etc. Las redes sociales, el patrocinio de eventos de carácter social son los medios por los cuales se da a conocer a sus

clientes, además de las promociones encaminadas a la captación de más consumidores.

De igual manera, se tiene un conocimiento general de lo que es una Auditoría de Marketing, no aplicando en su totalidad todos los elementos que la componen, lo que ha llevado a que se enfrenten a dificultades como los mencionados anteriormente.

➤ ***Restaurante: La Taberna del Capitán***

En aspectos de controles administrativos en éste restaurante se respetan principalmente los derechos de franquicia, el aspecto relacionado con la entrada y salida de empleados y un adecuado control de inventarios (según declaraciones del gerente), todo encaminado a brindar el mejor servicio y atención a los clientes.

Satisfacer las necesidades, gustos y deseos de las personas, resulta difícil en ocasiones cuando no se cuenta con un adecuado sistema de información de mercados o con esfuerzos definidos en el área de Marketing, lo cual permite tener un mejor desempeño para estar al tanto de los cambios que se dan en el medio en el que el restaurante se encuentra.

De forma general, para tener un conocimiento de las necesidades de sus consumidores, el restaurante hace uso de las redes sociales, lo cual le permite no sólo conocer de primera mano dichas necesidades, sino que también tener una interacción con sus clientes.

Brindar productos de calidad, un ambiente festivo con música incluida y una excelente atención al cliente son factores que determinan en gran medida los pilares sobre los que éste establecimiento quiere sobresalir, en este caso el restaurante La Taberna del Capitán ofrece a sus clientes los dos primeros aspectos de muy buena manera, ya que además el menú ofrecido posee gran variedad de entradas y acompañamientos para consumir todo tipo de bebidas. En cuanto a la atención al cliente, se cree que podría ser mejorada, aunque por la naturaleza del negocio podría no ser un aspecto que otorgue una ventaja competitiva a favor del lugar por sobre otros establecimientos.

El no tener un conocimiento de lo que es una Auditoría de Marketing ni del control que se debe realizar sobre el mismo, ha llevado a que en ocasiones se incurran en algunos errores, que por mínimos que sean (según el personal del establecimiento), obviamente pueden afectar en determinado

momento el desempeño del restaurante en diferentes aspectos, como lo pueden ser el desaprovechamiento de oportunidades, detectar fallas con respecto a la imagen ofrecida por parte del restaurante, fuga de clientes, entre otros.

➤ **Restaurante: Sopón de Gallina.**

En aspectos de controles administrativos el restaurante lleva a cabo actividades tales como tener un adecuado control en la hora tanto de entrada como de salida de sus empleados, esto con el objetivo de atender de una manera oportuna y eficiente a sus clientes.

Se llevan a cabo promociones en fechas especiales e importantes para captar más clientes, los mismos que consideran que los productos y la atención que se les brinda son muy buenos.

Existe un desconocimiento también de lo que significa una Auditoria de Marketing, lo que conlleva a que apliquen algunas actividades de Marketing de manera empírica. La publicidad se desarrolla o se lleva a cabo en gran medida gracias a sus clientes que recomiendan a otros visitar el lugar, por tal razón en este restaurante se busca siempre

atender de la mejor manera a las personas, ya que esta es su principal herramienta para publicitarse, y por consiguiente alcanzar un mayor número de ventas y clientes.

➤ **Restaurante: La Antorcha.**

Este restaurante es conocido principalmente por su famosa "Torta Loca" lo que de una manera indirecta se ha convertido en su principal publicidad y lo que la ha vuelto conocida por muchas personas.

Controles administrativos por la naturaleza del lugar no se llevan a cabo en gran medida, más que nada tienen un adecuado manejo en la compra de la materia prima que utilizan en los productos que ofrecen.

Los clientes disfrutan en su mayoría degustar de la famosa "Torta Loca", que es la más solicitada por las personas, esto y a pesar de que se cuenta con otro tipos de tortas. De igual manera, existe un desconocimiento sobre los aspectos que conforman una Auditoria de Marketing, y tampoco cuenta con un departamento para llevar a cabo algún tipo de estudio de mercado.

En aspectos publicitarios como ya se mencionó, el principal producto que ofrecen es su publicidad, lo que le permite atraer clientes y determina en gran medida el éxito con el que cuenta el restaurante.

➤ **Restaurante: Las Palmeras.**

Ofrecer comida típica exclusivamente del país, vuelve sumamente atractivo, a la vista y al paladar de los clientes que visitan este restaurante volviéndolo uno de los preferidos por familias y grupos de amigos.

El restaurante Las Palmeras busca satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes ofreciéndoles productos de calidad, sin dejar de lado los aspectos culturales que representan a los salvadoreños. Una de sus principales herramientas es ofrecer la comida a sus clientes, en este caso pupusas, en platos de barro, lo que hace que el sabor de las mismas sea más agradable al paladar.

El desconocimiento que se tiene sobre los aspectos que conllevan una Auditoría de Marketing ha dificultado que el restaurante se desarrolle aún más; esto debido a que se ha enfrentado a pérdida de clientes, competidores con otro

tipo de estrategias para ganar tanto clientes como participación de mercado, etc., lo que le resta competitividad frente a otros restaurantes.

➤ **Restaurante: Gallos Pizza.**

Una nueva opción para las personas que buscan consumir éste tipo de alimento, de manera más económica y siguiendo estándares de calidad, según las palabras del encargado del establecimiento.

Es importante dar a conocer que solamente existen controles administrativos que rigen el accionar del restaurante, por lo tanto, en cuanto al área de Marketing, no se tienen estrategias ni planes de acción definidos que permitan aprovecharlas ventajas que el restaurante pueda tener. Tampoco se tiene un control de la afluencia de clientes que acuden a consumir el producto, únicamente se cuenta con las estadísticas de venta, las cuales cabe mencionar; no son analizadas con frecuencia para tener un mejor control de los ingresos por venta que la empresa obtiene.

El servicio a domicilio es un aspecto sumamente importante para la empresa, ya que son dedicados grandes esfuerzos para cumplir con la demanda de las personas que ordenan el

producto para consumirlo dentro de sus hogares. Muestra de ello es que la flota de motocicletas con las cuales se brinda dicho servicio ha crecido en los últimos meses, logrando el objetivo de cubrir gran parte del territorio urbano de la ciudad de Santa Ana.

Siguiendo la misma línea de lo ya expuesto, es importante mencionar que no se llevan a cabo investigaciones de mercado, investigaciones sobre la competencia o inversiones publicitarias de gran magnitud, ya que únicamente el restaurante utiliza el perifoneo, hojas volantes y, muy de vez en cuando, la radio para llevar a cabo labores de promoción de sus productos.

La presencia constante del creador del restaurante le permite tener cierto acercamiento con los consumidores, lo cual de manera empírica, ayuda a conocer la opinión que el mercado tiene a cerca de sus productos.

➤ **Restaurante: Tacomible.**

Tacomible es un restaurante que se dedica a la producción y comercialización de comida mexicana. Hace aproximadamente diez meses la empresa contaba con dos sucursales, pero en

la actualidad únicamente una de ellas se encuentra en funcionamiento.

Tacomible posee únicamente controles de tipo administrativo, por lo que debido al poco conocimiento de sus propietarios respecto al Marketing, es sin duda una desventaja a la que el restaurante se enfrenta. En cuanto a los métodos que el restaurante utiliza para publicitarse, únicamente hace uso de Facebook, del perifoneo y de hojas volantes.

No se realizan actividades de mercadeo como la investigación de mercados. Tampoco se realiza un monitoreo de las actividades llevadas a cabo por los competidores, aunque se reconoce al restaurante "El Mexicano" como su principal competidor.

Según palabras del encargado del restaurante, el establecimiento basa sus ventajas en los precios bajos y en platillos de calidad, además de ofrecer una atención al cliente de primer nivel, aparte de agregar noches de karaoke a su oferta para atraer más clientes.

Las promociones con las que el restaurante cuenta, son establecidas según el criterio de su propietario y otorga gran importancia al servicio a domicilio.

➤ **Restaurante:** Rockin Chicken.

Rockin Chicken pone a disposición de sus clientes platillos elaborados a base de pollo. Según lo expresado por el gerente del restaurante, no se llevan a cabo investigaciones de mercado o actividades especializadas de marketing, aunque las promociones que son lanzadas en búsqueda del aumento de ventas son ideadas por una persona del área administrativa.

El monitoreo constante de las actividades que la competencia realiza es una tarea pendiente de la empresa, tal como lo expresa el gerente del mismo, el cual tiene como su origen la falta de recursos para ser dedicados a ésta actividad.

La principal ventaja competitiva según la información obtenida, radica en que Rockin Chicken ofrece un producto de calidad a bajo costo, convirtiéndose así en la opción más económica para las personas que deseen consumir alimentos de éste tipo.

3.4.3 Análisis mediante Observación Directa

Es importante identificar las características, rasgos y aspectos emocionales al momento de compartir en familia o amigos, porque permite conocer de primera mano lo que perciben las personas cuando están en determinado restaurante.

Por lo anterior, para el estudio en cuestión, se utilizó la herramienta de la Observación Directa, como un complemento de las entrevistas y de las encuestas, ya que permitió realizar un mejor análisis y al mismo tiempo establecer conclusiones de los resultados obtenidos a través de las herramientas antes mencionadas.

➤ **Restaurante: Si Chuan**

Al realizar el análisis a este restaurante, resalta en gran medida que sus principales clientes son los grupos familiares y de amigos que buscan pasar un momento agradable y tranquilo, aspecto importante que resalta el límite en el consumo de bebidas alcohólicas impuesto según el juicio que ellos puedan tener sobre los clientes que los visitan, ya que no existe una política que impida o limite el consumo de éstas sustancias, lo cual se ayuda a crear el

ambiente con el que las personas se encuentran en el local, un ambiente que permite pasar un rato ameno.

Lo anterior conlleva a que las personas se vuelvan clientes asiduos del restaurante, ya que la satisfacción es evidente en estos después de realizada la compra y el consumo de los platillos que el restaurante pone a su disposición.

La entrega de las órdenes depende en gran medida del tipo de platillo que se pida, variando el tiempo en este aspecto, pero en general no se observan quejas con respecto a éste punto.

Los artículos promocionales son otro aspecto importante que ayuda a crear una mejor relación y que al mismo tiempo busca contribuir a crear una relación de consumo a largo plazo entre el restaurante y los consumidores, ya que los clientes los reciben con mucho agrado.

El acceso al establecimiento y la distribución de mesas es otro elemento a resaltar, ya que permiten el desplazamiento de los consumidores dentro del restaurante, además, al encontrarse en una ubicación céntrica, cerca de la Avenida Independencia, permite la fácil ubicación del restaurante, ya que es una calle conocida por prácticamente todos los

habitantes del Municipio de Santa Ana. El tamaño de las instalaciones y su respectivo atractivo visual son adecuados, ya que es fácil entrar y sentirse parte del ambiente de la cultura oriental que el restaurante desea transmitir y al mismo tiempo permite sentirse en un ambiente acogedor.

Dentro de los aspectos negativos cabe resaltar que el restaurante no cuenta con ningún tipo de publicidad, ni con un adecuado lugar para el parqueo de los clientes que los visitan. En segundo lugar, la supervisión al restaurante no se realiza de una manera periódica, lo que podría acarrear futuras dificultades para el establecimiento, ya que claramente el control sobre el personal es una acción sumamente importante en cualquier organización, sobre todo cuando de ello depende la relación que se desee construir con los clientes y la imagen que se desee transmitir.

➤ **Restaurante: La Pampa Argentina**

Compartir en familia y con amigos eventos sociales de gran importancia en un ambiente tranquilo, cómodo y con instalaciones adecuadas, resulta en un éxito en lo que

respecta a la satisfacción de los clientes que encuentran todos los aspectos antes mencionados en un solo lugar.

La Pampa es el restaurante que los clientes visitan porque cuenta con éstas características, las que lo vuelven incluso un punto de encuentro para turistas tanto nacionales como internacionales debido al alcance que el establecimiento tiene como resultado de las alianzas estratégicas con hoteles dentro de El Salvador, ya que sus servicios son promocionados incluso fuera del país, como parte de los recorridos que dichas empresas realizan para los clientes que provienen del extranjero.

Otro aspecto a resaltar, es el tiempo que las personas permanecieron dentro de las instalaciones después de terminar de consumir sus alimentos, esto por el ambiente que el restaurante brinda y que motiva a quedarse, después de ingerir los alimentos, para compartir un momento agradable con la familia y amigos.

En su mayoría, las personas que visitan La Pampa Argentina son individuos que buscan disfrutar de comida de calidad, con el objetivo de pasar un momento ameno y relajado, lo cual se facilita también por la ubicación del lugar y la

distribución del mobiliario dentro del restaurante. La ubicación del restaurante se encuentra sobre una de las calles más conocidas del Municipio de Santa Ana, como lo es la 25^a Calle Poniente.

Otro aspecto observado que influye en el gusto de los clientes con respecto al restaurante, fue el trato personalizado y atento que recibieron de cada uno de los meseros y del gerente del establecimiento, el cual por ejemplo, conoce básicamente incluso los nombres de las personas que habitualmente visitan el lugar, un aspecto que se amplía aún más al personal de seguridad de La Pampa, el cual ayuda a bajar al cliente del automóvil en el que conducen.

Cabe mencionar además, la constante supervisión realizada por el gerente de La Pampa para satisfacer en gran medida las necesidades de sus clientes.

Finalmente, entre los aspectos negativos se pueden nombrar la falta de entrega de promocionales. Por último la nula existencia de elementos publicitarios dentro de las instalaciones es un aspecto que necesita ser mejorado.

➤ **Restaurante: Buffalo Wings**

Compartir con amigos en un ambiente tranquilo y salir de la rutina son los principales aspectos que ofrece el Buffalo Wings.

En su gran mayoría son grupos de amigos los que lo visitan, mostrando satisfacción tanto por la atención como por la comida que allí se les ofrece, lo cual dicho sea de paso, se reduce a un menú limitado que gira en torno a las alitas de pollo de precios no del todo accesibles.

El tiempo de entrega varía pero se encuentra dentro de los márgenes razonables (alrededor de 15 minutos). De igual manera, las personas permanecen dentro del local después de comer gracias al ambiente tranquilo, relajado y distendido que ofrece el establecimiento.

Otro aspecto importante es que el lugar cuenta con fácil acceso y con un establecimiento fácil de ubicar debido a que se encuentra localizado exactamente frente al estadio Óscar Alberto Quiteño, un lugar conocido por la población santaneca. Un aspecto a mejorar es que Buffalo Wings no posee un parqueo adecuado en cuanto a su tamaño, lo que dificulta la comodidad de los clientes respecto a la

ubicación de sus vehículos cuando hay mucha afluencia de los mismos, especialmente los fines de semana.

La falta de elementos publicitarios que den a conocer lo que el restaurante ofrece es otro elemento a mejorar, al igual que la atención al cliente, la cual a pesar de no ser mala, podría ser mejor, al tratar de lograr un mayor involucramiento con los clientes que los visitan.}

Finalmente, cabe mencionar que es un restaurante altamente recomendado y conocido por el público joven del Municipio de Santa Ana, que comúnmente sirve como punto de encuentro para ser partícipes de diferente tipo de celebraciones.

➤ **Restaurante: La Taberna del Capitán**

A pesar que su nombre pareciera promocionar un lugar solo para compartir con amigos, este lugar es visitado por familias, tanto por la comida que allí se ofrece como por el buen ambiente que el restaurante brinda.

La satisfacción es evidente en las personas, ya que disfrutan de buenos platos de comida que se ofrecen allí, además de escuchar música en vivo, que es un valor agregado que invita a las personas a permanecer en el lugar aún

después de terminar sus alimentos y que al mismo tiempo invita al consumo.

La mayoría de las personas que visitan el establecimiento lo hacen en compañía, resaltando que son grupos de amigos y familias, con motivo del ambiente festivo que ahí se disfruta. Cabe mencionar que no es un lugar del todo elegido por personas que tienen hijos de pequeña edad, ya que el local y el ambiente que se vive ahí es más indicado para personas mayores.

El acceso al local es fácil, aunque tiene el factor de no contar con un parqueo adecuado para la afluencia de clientes que llegan, ya que los vehículos son ubicados frente a la acera perteneciente al local. Tampoco posee elementos publicitarios que muestren a los clientes lo que allí pueden encontrar.

➤ **Restaurante: Sopón de Gallina.**

Por el ambiente tranquilo que se ofrece en el restaurante este es visitado en su mayoría por familias aunque también por grupos de amigos. Al salir del lugar los clientes reflejan satisfacción tanto por la atención como por la comida que allí se les ha brindado; aunque en ocasiones

cuando el local se encuentra lleno, la entrega de las ordenes puede retardarse, también porque el local es pequeño, lo que ocasiona que la distribución de las mesas se vea aglomerado.

En aspectos publicitarios el restaurante no cuenta con elementos distintivos dentro del local, mientras que la supervisión al local se lleva a cabo de manera periódica.

➤ **Restaurante: La Antorcha.**

El restaurante en gran medida es visitado en su mayoría por grupos de amigos, que buscan "competir" para ver quien se come en su totalidad la "Torta Loca" y formar parte del grupo selecto de personas que han comido más de una.

El tiempo de entrega de las ordenes varía, dependiendo de la torta que el cliente pida, las personas que visitan este lugar buscan encontrarse con un ambiente convencional, para salir de la rutina y porque no decirlo quizá también de la "disciplina" existente en otros tipos de establecimientos.

El lugar tiende a verse un tanto saturado ya que en su mayoría las mesas se encuentran bastantes cerca, lo que ocasiona dificultad al transitar dentro del lugar, pero que

no quita la satisfacción con la cual los clientes se retiran del lugar.

➤ **Restaurante: Las Palmeras.**

Por el ambiente que se respira en el restaurante este es visitado en su mayoría por grupos familiares, que buscan pasar un rato agradable en compañía de sus hijos, esposos(as) etc.

El principal atractivo de este lugar son sus pupusas elaboradas en cocina artesanal, lo que hace que su sabor sea muy agradable al paladar de sus clientes; de igual manera la comida es servida en platos artesanales, esto para conservar ese toque salvadoreño y que lo distingue de los demás que ofrecen este tipo de degustación.

Algunas de las dificultades a las que se enfrenta el restaurante es el tamaño del local, que dificulta el tránsito de los clientes cuando este se encuentre lleno; también la iluminación que es bastante baja, tiende a que se vea oscuro; de igual manera la falta de un parqueo para los clientes que lo visitan, conlleva a que en ocasiones algunas personas se vayan al no encontrar donde poder estacionar su automóvil.

➤ **Restaurante: Gallos Pizza.**

La ubicación de Gallos Pizza es sin duda un punto a favor del restaurante, ya que se encuentra sobre una de las calles más conocidas de la ciudad de Santa Ana, específicamente sobre la 25^a Calle Poniente, lo cual permite que sea conocido fácilmente debido a la alta cantidad de personas y vehículos que ahí circulan.

En cuanto a las instalaciones que el restaurante utiliza, no son las adecuadas en cuanto al espacio, ya que las mesas y sillas que se encuentran a disposición de los consumidores gozan de poco espacio para ser ubicadas, obstruyendo el tránsito de los comensales y afectando su comodidad.

Gallos Pizza cuenta con banners verticales ubicados frente al establecimiento, además de los stickers que decoran las ventanas del domicilio, los cuales sirven como elementos publicitarios. Además, Gallos Pizza cuenta con un perfil en Facebook, en el cual se dan a conocer diferentes promociones, el número de teléfono para las órdenes a domicilio y la dirección del restaurante para ser visitado por el público.

Las promociones con las que el restaurante cuenta, son promociones fijas y que no varían por temporada. Se establecen según el criterio del propietario. No se llevan a cabo actividades que involucren a los empleados con el objetivo de obtener ideas y aportes de parte de ellos con el fin de mejorar, e incluso el servicio a domicilio posee un amplio margen de mejora, desde la presentación y saludo de los repartidores, pasando por el vestuario que utilizan, hasta llegar al tiempo de entrega de los pedidos, el cual en ocasiones no se lleva a cabo con rapidez.

Finalmente, la variedad de los productos ofrecidos depende de la capacidad que los cocineros tengan para elaborar una mayor variedad, además de tomar como modelo otros platillos realizados por marcas de mayor reconocimiento, como Pizza Hut, etc.

➤ **Restaurante: Tacomible.**

Sin duda alguna, las instalaciones con las que cuenta el restaurante son uno de sus puntos fuertes, ya que se encuentran en buen estado, se utiliza una buena combinación de colores, aceptable ambientación del lugar, número

aceptable de mesas y sillas a disposición de los consumidores, además de contar con parqueo propio.

Existe un control permanente por parte del gerente del restaurante, aunque no existe un registro individualizado de las personas que visitan el local, simplemente se cuenta con el registro de las ventas.

La preparación y entrega de las órdenes se realiza en un tiempo aceptable, la mayoría de veces menor a quince minutos, parámetro que tiende a verse afectado cuando la afluencia de clientes es mayor a la esperada, cuando se lleva a cabo por ejemplo la promoción "3x2", lo cual indica falta de preparación para atender la demanda de clientes que el restaurante bajo sus propios esfuerzos ha buscado lograr.

➤ **Restaurante: Rockin Chicken.**

Se observa un fuerte involucramiento del supervisor de la sucursal en cuanto a las actividades que los meseros realizan, así como también en los tiempos de entrega y preparación de los alimentos y del aseo de las instalaciones.

La ubicación del restaurante tiene un punto a favor y otro en contra bastante marcados. En primer lugar y como una característica favorable, se encuentra ubicado cerca de un lugar con mucha afluencia de personas, como lo es el Mercado Colón de la ciudad de Santa Ana. Por otro lado y debido a la ubicación antes descrita, las calles que rodean al establecimiento por lo general se encuentran sucias, con cantidades de basura considerables y no es imposible disfrutar de armonía debido al ruido del transporte que transita por la zona.

Por último, se observa una adecuada ambientación del lugar en cuanto a los colores utilizados para la decoración del mismo, ubicación de mobiliario y espacio para la acomodación del mismo.

3.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación

3.5.1 Alcances de la Investigación

- La realización de esta investigación representó un aporte documental, bajo procedimientos, conceptos, análisis e interpretaciones, que convergen en la propuesta final, dirigida hacia un sector del comercio y no solo a una empresa o restaurante.
- La fundamentación sobre la necesidad de llevar a cabo estrategias de evaluación, particularmente dentro de la función de marketing, aplicada en el área de promoción y publicidad dentro de la administración de restaurantes.
- A partir de los resultados preliminares obtenidos de los instrumentos de información, se plantea reorientación, o ajuste de actividades gerenciales a fin de mejorar la percepción y satisfacción de los clientes.
- Conocer a través de diferentes puntos de vista (oferta y demanda) la percepción y conocimientos que se tienen sobre tópicos directa e indirectamente relacionados con la Auditoría de Marketing.

3.5.2 Limitaciones de la Investigación

- Relativa falta de información en las fuentes secundarias, es decir, poco material bibliográfico sobre temas de control estratégico, específicamente auditorias de marketing.
- La base de datos internos en los restaurantes, en referencia a las investigaciones de mercado que estos establecimientos realizan, se encuentran desactualizados, o bien, ubicada en otra sucursal del restaurante en otra ciudad.
- En algunos casos, la falta de disponibilidad de las personas a quien se les aplicó la encuesta.
- Debido a las políticas del restaurante, o simplemente la poca colaboración por parte de algunos administradores, dificultó conocer de forma pormenorizada los aspectos que se plantearon a través de los respectivos instrumentos de investigación.

CAPÍTULO 4

Estrategia para el desarrollo de una Auditoría de Marketing Funcional aplicada en el Área Promocional de los restaurantes del Municipio de Santa Ana en el Departamento de Santa Ana.

Introducción

El éxito de todo restaurante en cuanto a su gestión empresarial, como el de cualquier empresa, conlleva a reconocer en primer lugar la relevancia que tiene desarrollar una eficiente función administrativa, que le ayude a tomar las mejores decisiones empresariales y, que estas a la vez, se transformen en acciones cuidadosamente planificadas.

Normalmente el cumplimiento de los objetivos empresariales puede ser tomado de forma directa como un indicador que determina el verdadero funcionamiento empresarial, sin embargo, solamente son la cúspide de una serie de actividades, estrategias, políticas, procesos, etc. que se han planificado y desarrollado previamente. En consecuencia, representa una frágil garantía de análisis determinar la efectividad de un todo, sin saber la eficiencia de cada parte.

Entonces se vuelve necesario enfocar y conocer específicamente cada una de las dinámicas empresariales, entre las que destaca el Marketing, que es sin lugar a dudas una de las más importantes por ser esta la que ayuda

a promover su oferta de mercado, por medio de la integración, de los procesos de la empresa, específicamente los orientados al cliente; pero en lo que concierne exclusivamente al área promocional (una de las que forman la Función de Marketing) de los restaurante que integran el sector, el desarrollo de las actividades promocionales y publicitarias encamina a los gerentes a determinar el impacto que éstas generan y cuyo resultado afecta positiva o negativamente la consecución de los objetivos mercadológicos.

Muchos de los problemas y fracasos que experimentan algunos restaurantes reflejan la incapacidad que éstos tienen de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado que conlleva a la implementación de estrategias y acciones erróneas, convirtiéndose en un proceso repetitivo que repercute en la pérdida de participación de cuota de mercado, disminución en ventas, fuga de clientes o en el peor de los casos cierre de operaciones.

Otro error que suele cometerse con mucha regularidad es pasar directamente a la búsqueda de soluciones sin antes haber conocido de forma detallada la situación o problema que se pretende resolver. Y es que un análisis preciso del

problema, así como de cada elemento que lo compone, orientará mejor las decisiones y acciones. Por lo tanto, con el propósito de establecer un pensamiento administrativo más estricto en relación a la evaluación o análisis del área promocional de los restaurantes, se fundamenta en promover la adopción de una estrategia para lograr desarrollar una adecuada aplicación de la Auditoría de Marketing para el área tanto promocional como publicitaria.

Paralelamente al enfoque anterior, se resalta la instrumentalización real de la propuesta, pues no se debería limitar simplemente al conocimiento teórico del tema, sino también, a su adopción para la puesta en marcha por parte de los responsables de desarrollarla estrategia de mercado del restaurante.

4.1 Generalidades de la Propuesta

La propuesta que se presenta en este capítulo constituye un concepto empresarial que muchas organizaciones desconocen y que es en sí misma, la elaboración de una estrategia que orientará y apoyará el eficaz desempeño gerencial de aquellos restaurantes que decidan implementar un sistema empresarial innovador cuyo núcleo está diseñada en la evaluación directa de las actividades publicitarias y promocionales.

En ese sentido también se resalta la importancia de la misma, pues a través de la estrategia se visualizan las oportunidades y amenazas, pero sobre todo indica las áreas sobre las cuales se debe actuar inmediatamente incorporando correcciones eficientes, enmarcadas bajo preceptos y decisiones estratégicas a fin de incrementar la rentabilidad del restaurante.

Por otra parte, la propuesta como tal se encuentra diseñada bajo tres enfoques: Enfoque Estratégico, Enfoque Estructural y Enfoque Táctico, guardando estrecha relación uno de otro como también su respectivo orden de ejecución.

Así, el primer enfoque reúne la base de una típica planeación estratégica que es garante de cualquier proceso administrativo como pilar fundamental del accionar a corto, mediano y largo plazo de la administración, y por lo tanto, no podía ser obviado al tratarse de una propuesta estratégica. El segundo enfoque (estructural) constituye la esquematización del documento proforma que se utilizará para efectuar la auditoría de marketing, de manera estructurada para establecer las áreas, variables, indicadores y otros factores que serán objeto de análisis. Y el tercer enfoque (táctico) examina ciertas actividades o recursos utilizados a fin de apoyar y complementar la efectividad de la auditoría, como también denota el correcto modo de aplicación. De esta forma dichos enfoques derivan en un programa de acciones preventivas. (Véase *esquema 4.1*)

4.2 Consideraciones Especiales de la Propuesta

De todos los elementos o variables que corresponden al Mix del Marketing; como lo son el producto, precio, plaza y promoción; se toma este último elemento para establecer la

propuesta dirigida hacia la creación de una Auditoría de Marketing.

Por lo cual, muchos podrían cuestionar la verdadera contribución de la propuesta, así como la eficacia de su implementación, al determinar que una Auditoría de Marketing no debería ser de tipo parcial, pues todos los elementos se interrelacionan directamente, provocando que ninguno pueda tratarse de forma independiente, aún menos al referirse a la última etapa de una Auditoría de las Funciones del Marketing (*ver tabla 2.0*).

Sin embargo el propósito en este apartado es validar bajo ciertas consideraciones la elección de la variable Promocional del Marketing Mix, para la creación de la estrategia aquí presentada, y las cuales se detallan a continuación:

- a) Se deduce que el elemento promocional (publicidad y promoción de ventas), constituye el valor final que una empresa ofrece, es decir, tanto el producto, su precio y su forma de distribución convergen en la publicidad y diferentes promociones, pues es por medio de esta variable que se comunica al mercado la oferta de la

empresa, ya que de una u otra manera lo que se publicita es el producto, su precio y lugar para adquirirlo. De esta manera lo que se ve o escucha a través de los diferentes medios de comunicación, es el resultado final de un proceso que comenzó con la investigación y desarrollo de la oferta de la empresa. De ahí la importancia de la promoción como aspecto final a ejecutarse de la mezcla de mercado.

b) En el caso específico de los restaurantes se ha denotado por medio de estudios previos que el elemento promocional es considerado uno de los mayores "gastos" dentro de la gestión empresarial, tanto que los administradores tienden a evadir actividades de éste tipo por su nivel de incertidumbre y riesgo financiero (a pesar de ser importantes). De manera que resulta distintiva la contribución hacia éste sector empresarial disminuyendo en cierta medida las dudas sobre las inversiones promocionales realizadas en complacencia de su evaluación y diagnóstico, a través de esta herramienta analítica.

En términos simples se busca romper con el paradigma al que pudieran estar sujetos ciertos restaurantes del Municipio acerca del gasto incoherente en actividades promocionales, focalizando por medio de la Auditoría de Marketing la importancia que esta área representa en el concepto empresarial de cada restaurante.

c) Sólo a través de un análisis específico -en este caso Auditoría de Función de Marketing- es posible comprobar el verdadero impacto que ejercen ciertas actividades de orden promocional en la gestión empresarial del restaurante o cualquier otra empresa.

d) Dentro del elemento o mezcla promocional (relaciones públicas, ventas personales, publicidad y promociones de venta) existen dos componentes que no pueden ser tratados por separado, ya que están íntimamente unidos y requieren de un equilibrio inherente relacionado con los productos o servicios ofrecidos por el restaurante. Estos componentes son: la promoción de ventas y la publicidad. De ahí que la propuesta se encuentra

enfocada únicamente a éstos dos componentes del elemento promocional.

e) En otro orden también resulta importante destacar el alcance de la propuesta o su mayor beneficio; pues en primera instancia está dirigida hacia restaurantes (nacionales con proyección de expansión) que no tienen algún conocimiento sobre este tipo de diagnóstico empresarial, no obstante como se ha logrado evidenciar, muchos restaurantes de cadenas internacionales o bajo contrato franquiciador, descuidan la implementación de éste tipo de evaluaciones. Por lo tanto su beneficio abarca todos los restaurantes del sector que estén limitados o interesados en esta actividad en particular.

4.3 Objetivos de la Propuesta

El objetivo de la estrategia, en un amplio sentido, es dotar de una visión focalizada en la evaluación del área promocional desarrollada en los restaurantes del municipio de Santa Ana, Departamento Santa de Ana.

Con el propósito de enfatizar la importancia de la propuesta se detallan los objetivos específicos que fundamentan la adopción y aplicación de la misma:

- A) Fomentar en aquellas personas responsables de la administración, así como en los propietarios de los restaurantes, la importancia que representa tanto la implementación como la evaluación de actividades promocionales y publicitarias por medio de la Auditoría de Marketing.

- B) Facilitar un análisis pormenorizado de las actividades promocionales y publicitarias que realizan los restaurantes, a través de una Auditoría de Marketing.

- C) Brindar un instrumento que colabore en la creación de planes de marketing basados en los resultados del diagnóstico efectuado a través de la Auditoría de Marketing.

- D) Proporcionar una herramienta de trabajo orientada a la integración de cada área del restaurante, que a su vez,

contribuya a la eficiente delegación de funciones y responsabilidades.

E) Racionalizar los recursos humanos y de capital con el propósito de optimizar los tiempos de ejecución y calidad en los resultados de las actividades publicitarias y promocionales.

4.4 Importancia de la Propuesta

Tener una estrategia que derive en la creación de una herramienta de evaluación y diagnóstico empresarial, constituye un aspecto clave para enmarcar la eficiencia de una gestión administrativa.

En un sentido general, la importancia de ésta estrategia gira en torno a la contribución hacia el sector de restaurantes, ya que permitirá promover sus productos en función a las verdaderas demandas de los clientes, lo cual se traduce en la implementación de mejores prácticas de marketing (en este caso publicitarias y promocionales), con beneficios directos para el consumidor final y una reducción del riesgo en la inversión promocional por parte de la empresa.

En conclusión, la importancia está definida en dos sentidos; por una parte, la necesidad de concientizar en la mayoría de los casos a la administración de los restaurantes a llevar a cabo evaluaciones periódicas de sus actividades promocionales y publicitarias para lograr la eficiencia de su gestión. Y por otra parte, de forma indirecta el beneficio que puedan percibir los clientes de cada restaurante al recibir mejor el mensaje de calidad del servicio por parte de los restaurantes.

4.5 Propuesta de una Estrategia para el Desarrollo de una Auditoria de Marketing Funcional

Para una mejor visualización y facilitar el entendimiento de los enfoques que integran la propuesta en sí, se detallan en el siguiente esquema.



Esquema 4.1| Esquema de la propuesta: Auditoría de marketing funcional

Fuente: Elaboración Propia

4.5.1 Enfoque Estratégico

Con el propósito de realizar un control eficaz, es necesario conocer de manera completa qué factores impactan para que la empresa alcance los objetivos que se ha planteado lograr, y los cuales al final inciden de manera directa en el desempeño de la misma.

Lo anterior, adquiere importancia cuando se pretende hacer un análisis que permita descubrir cuál es el verdadero desempeño que la empresa (en éste caso el restaurante)

posee, en relación a lo que estableció en su planeación estratégica; por lo que se hace necesario recabar la información pertinente en relación a los siguientes aspectos:

- Misión.
- Visión.
- Valores Institucionales.
- Objetivos Estratégicos.
- Análisis F.O.D.A.
- Revisión de Políticas Organizacionales.
- Estadísticas de Venta.

4.5.1.1 Revisión de la Planificación Estratégica

a) Revisión de la Misión de la Organización.

La importancia de la revisión de dos elementos clave como son la Misión y la Visión de la Organización y que en resumen constituyen, el primero la razón de ser de la misma y, el segundo, hacia dónde se quiere llegar, por lo tanto es de suma importancia tener claro como empresa el rumbo a seguir para lograr lo que sus accionistas o propietarios desean para la misma.

La Misión de la Organización debe contener básicamente la razón de ser del restaurante. Se recomienda (en caso de que el establecimiento no la posea), la creación de la misma bajo las siguientes características que, formuladas como preguntas, ayudarán a lograr una mejor declaración y a definir de forma puntual el objetivo que persigue la empresa:

La declaración de la Misión debe responder:

¿Qué quiere hacer la empresa?

Su respuesta ayudará a identificar lo que es importante para la jefatura o para la gerencia del mismo, y le permitirá enfocar los esfuerzos y recursos en lo que realmente vale la pena. Por otra parte, tiene que estar relacionado al giro principal de la empresa, en éste caso, la elaboración y comercialización de productos alimenticios.

¿Cómo lo quiere hacer?

La respuesta a ésta interrogante permite identificar los recursos que ayudarán a la empresa a lograr, en un corto plazo, lo que la jefatura desea.

¿Para qué se quiere hacer?

Consiste en identificar el propósito que se persigue una vez se ha definido tanto el ámbito en el que los esfuerzos se van a focalizar como también los medios por los cuales se llevarán a cabo dichos esfuerzos.

Cuando se ha definido la Misión de la Organización bajo los términos planteados, sin duda es más sencillo dirigir y controlar todo los aspectos de la misma. Además, se logra incidir de manera positiva en el personal que labora en la organización, ya que le ayuda a tener claras sus funciones y responsabilidades, así como el camino a seguir por todos los que se vean implicados en el actuar de la misma.

A continuación se presenta un ejemplo de Misión con las características antes mencionadas:

"La producción y distribución de los mejores platillos de comida mexicana (¿Qué?), utilizando el personal mejor capacitado y los ingredientes de mayor calidad (¿Cómo?), para satisfacer las expectativas del mercado del Municipio de Santa Ana (¿Para qué?)"

b) Revisión de la Declaración de la Visión.

En cuanto a la Declaración de la Visión, constituye, en este caso, en aquello en lo que el restaurante desea convertirse, es decir; el objetivo que se persigue en un largo plazo y que en un segundo plano desea inspirar a todas aquellas personas para unir esfuerzos y alcanzar lo trazado.

Para efectos prácticos, la Declaración de Visión debe ser creada cumpliendo los siguientes parámetros:

➤ *De preferencia iniciar con la palabra "Ser".*

Tal como se indicó, constituye el punto de partida para dar a conocer lo que el restaurante persigue.

➤ *Finalidad de posicionamiento.*

Persigue el dar a conocer la posición que el restaurante desea ocupar dentro del período posteriormente expuesto.

➤ *Giro del Negocio.*

Clarificar el área de acción sobre el cual el negocio tiene su actividad principal.

➤ *Cierre del Mercado de atención.*

Consiste en transmitir los límites dentro de los cuales la empresa desea ejecutar su accionar y alcanzar la posición propuesta según los puntos antes mencionados.

Con el objetivo de brindar un ejemplo que ayude a la creación y/o verificación de la Declaración de Visión, se presenta el siguiente ejemplo:

"Ser el mejor restaurante en cuanto a la calidad de nuestros productos y atención al cliente, cubriendo las expectativas de los habitantes del Municipio de Santa Ana"

c) Revisión de Objetivos Estratégicos.

Se hace necesaria la evaluación de los objetivos que rigen el accionar del restaurante, ya que validan la Declaración de Misión y Visión de cada organización.

Se propone la creación (en caso de no existir) y/o revisión de los Objetivos Estratégicos de los restaurantes bajo el Método "Objetivos A.M.A.R.R.E.", en el cual cada letra representa un propósito que debe cumplirse.

Objetivos A.M.A.R.R.E.

<p>A: <i>Alcanzable</i></p>	<p>Ésta característica consiste en establecer los objetivos de forma realista, de manera que se pueda cumplir con las metas propuestas, al aplicar los esfuerzos de las personas involucradas en el accionar de la empresa en todos sus niveles.</p>
<p>M: <i>Medible</i></p>	<p>Consiste en el establecimiento de métricas, como porcentajes o cantidades, que permitan cuantificar los resultados obtenidos, de manera que se pueda cotejar lo obtenido con lo esperado.</p>
<p>A: <i>Acordado</i></p>	<p>Resalta la importancia que tiene el establecimiento de los objetivos bajo un consenso grupal en el cumplimiento de los mismos, desde la gerencia del restaurante hasta los gerentes de línea de los mismos, asegurándose de comunicarlos.</p>
<p>R: <i>Retador</i></p>	<p>Indica la importancia de que los objetivos presenten un verdadero desafío para la organización, pero sin caer en extremos, de manera que sean susceptibles de necesitar el mejor esfuerzo de la empresa para ser alcanzados.</p>

<p><i>R:</i> <i>Rastreadable</i></p>	<p>Significa que debe ser posible para la empresa identificar las causas que en determinado momento ocasionan un rendimiento deficiente y que por lo tanto pueden comprometer el cumplimiento de los objetivos. Asigna responsabilidades al personal e identifica quién no está cumpliendo con lo acordado o desempeñando lo que le corresponde.</p>
<p><i>E:</i> <i>Específico</i></p>	<p>Consiste en delimitar el área de acción, de tal manera que no surjan divagaciones o confusiones en el alcance del mismo.</p>

d) Estructura Organizacional.

Debido a que la mayoría de los restaurantes objeto de estudio no cuenta con una estructura organizacional bien definida, y con el objetivo de que cada persona que labora en ellos tenga clara su posición y su función a desempeñar, se requiere que se diseñe un manual de funciones y un organigrama en donde se establezcan las posiciones de cada uno de sus empleados y las funciones que debe realizar.

e) Revisión de Políticas.

Resulta importante analizar todas aquellas políticas con las que cuenta el negocio, determinar en qué medida se cumplen, y si no se cuentan con éstas, establecerlas para el mejor desempeño de la misma, entre las que se encuentran las relacionadas a Precios, Promociones, Descuentos, Contratación de Personal, etc.

4.5.1.2. Otros Planes Estratégicos

➤ *Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter*

El Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter, a pesar de no ser un instrumento netamente mercadológico, puede ser utilizado para obtener un conocimiento detallado acerca del sector de los restaurantes del Municipio de Santa Ana. Se trata de una herramienta estratégica utilizada para determinar la rentabilidad de un sector en específico, con la finalidad de evaluar la proyección futura de la empresa, tomando en consideración los 5 principales actores del mercado, como lo son los proveedores, clientes, competidores, productos sustitutos y los nuevos competidores.

Entre los aportes del análisis de Porter que se propone se encuentran:

- Proporciona una visión de las actividades y el desempeño alcanzado por las empresas competidoras, el riesgo o exposición ante la entrada de nuevos competidores y la influencia de los clientes y proveedores sobre factores como el precio de los productos.
- Ayuda a la empresa a adquirir un enfoque proactivo, ya que consiste en un monitoreo que reduce el riesgo de estar a merced de cambios en el ambiente del sector en el que se desempeña el negocio.
- Permite comparar las estrategias y ventajas con las que se cuenta para contrarrestar a la competencia.

A continuación se detalla en forma de análisis, cada uno de los componentes que conforman el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter:

a) Proveedores.

Se busca determinar el poder de negociación de los proveedores, el cual puede influir en las operaciones del restaurante dependiendo básicamente del número de

proveedores que se encuentren a disposición de la empresa, ya que son actores directos en cuanto a los precios de las materias primas.

Entre los factores a evaluar se encuentran:

- Concentración del número de proveedores versus el número de empresas compradoras.
- Cantidad de materias primas disponibles.
- El volumen de compra de la empresa.
- Costes en los que se incurre al cambiar de materias primas.

b) Clientes.

Se evalúa el poder de negociación que tienen los clientes del restaurante dentro del sector, ya que tienen influencia directa en los precios ofrecidos y por lo tanto en los resultados y alcance de los objetivos organizacionales que se persiguen. Se evalúan los siguientes aspectos:

- Concentración del número de clientes comparado con el número de restaurantes del sector.
- Volumen de compra.

- Los costes en los que incurren los clientes al cambiar de empresa o, en éste caso, de restaurante.
- Nivel de información por parte del consumidor con respecto a los productos ofrecidos por los restaurantes.

c) Competidores.

Se evalúa la rivalidad existente entre las empresas del sector y que por consiguiente compiten de forma directa entre sí, ofreciendo el mismo tipo de producto a un mismo mercado. Entre los factores a evaluar se tienen:

- Número de competidores.
- Crecimiento del sector.
- Nivel de experiencia dentro del negocio o giro principal de los competidores.
- Crecimiento del sector.

d) Productos Sustitutos.

Son objeto de evaluación los posibles productos similares a los ofrecidos por los restaurantes dentro del sector, que son susceptibles de ser adquiridos por los consumidores.

Los factores a evaluar son los siguientes:

- Precios de los productos sustitutos.
- Disponibilidad de los productos sustitutos.
- Nivel de diferenciación del producto.
- Facilidad de cambio por parte del consumidor en contra de los productos del restaurante.

e) Nuevos Competidores.

Se refiere a la entrada potencial de nuevas empresas que distribuyan productos similares y que por lo tanto pongan a disposición sus productos para los consumidores, lo cual constituye claramente una amenaza a los planes del restaurante objeto de evaluación.

Se propone evaluar aspectos como los siguientes:

- Accesibilidad a financiamiento y recursos económicos.
- Acceso a la distribución.
- Barreras de entrada de tipo gubernamental, políticas económicas y tributarias, políticas sanitarias, etc.

➤ **Análisis F.O.D.A.**

El Análisis F.O.D.A es una herramienta que permite obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa, con la finalidad de tomar decisiones que ayuden a lograr los objetivos previamente planteados. Además, es la clave que permite enlazar los factores internos con los externos que impactan a la empresa, de manera que ésta pueda establecerlas mejores estrategias para atender eficientemente a cada uno de los problemas u oportunidades que se identifiquen.

Por medio del F.O.D.A. se analiza el entorno de la actividad del negocio, el cual está impactado por las Variables Internas, las cuales comprenden las fortalezas y debilidades de la empresa, y por las Variables Externas, constituidas por las oportunidades y amenazas provenientes del ambiente externo de la empresa y sobre los cuales la organización tiene poco o ningún control.

A continuación se presentan los elementos que deben ser evaluados en cada una de las variables del Análisis F.O.D.A.:

- Fortalezas.

Son todas las capacidades, procesos y demás características que el restaurante posee y que le permiten sobresalir ante la competencia. Básicamente son los "puntos fuertes" que la empresa posee.

- Debilidades.

Son aquellos factores en los cuales la empresa no se ha desarrollado positivamente y que influyen a obtener una desventaja frente a la competencia.

En cuanto a las Variables Externas se encuentran:

- Oportunidades.

Son todas las situaciones que el restaurante puede aprovechar para mejorar en forma general el negocio, y las cuales deben buscarse en el mercado que atiende para sacar ventajas competitivas en cada una de ellas.

- Amenazas.

Son aquellos fenómenos que pueden afectar a la continuidad del negocio.

A manera de ejemplo, en la tabla 4.1 se presentan algunos de los elementos que pueden incluirse en cada una de las Variables del Análisis F.O.D.A.:

Tabla 4.1| Elementos de evaluación FODA

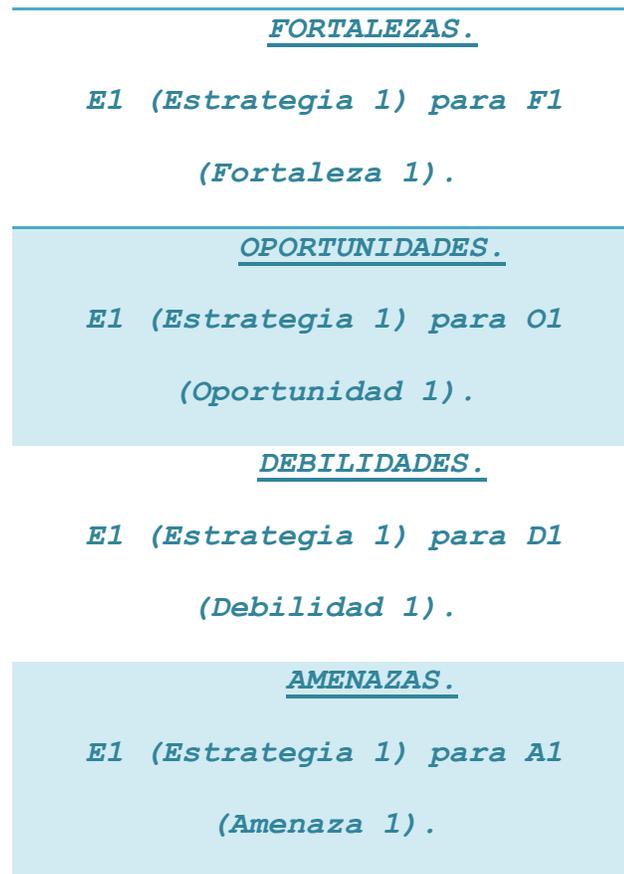
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 - Conocimiento del Mercado.	D1 - Falta de personal capacitado.
F2 - Recursos Financieros.	D2 - Falta de acceso a Créditos.
F3 - Disponibilidad de Financiamiento.	D3 - Falta de experiencia en el Mercado.
F4 - Conocimiento del Producto.	D4 - Inadecuado Control de Calidad en la recepción de materia prima.
F5 - Personal altamente capacitado.	D5 - Maquinaria obsoleta.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 - Mercado poco atendido.	A1 - Aumento de precios de materia prima.
O2 - Bajo número de competidores.	A2 - Alto poder de negociación de proveedores.
O3 - Alto poder adquisitivo del mercado.	A3 - Barreras de ingreso inexistentes.
O4 - Mercado mal atendido.	

Fuente: Elaboración Propia.

Cabe mencionar que la realización de la Matriz F.O.D.A. no aporta, por sí misma, las soluciones, sino que es el análisis de dicha matriz, el que permite elegir los caminos

a seguir para delinear las estrategias que permitan a la empresa obtener un mejor desempeño.

Tomando en cuenta lo anterior es necesario relacionar cada uno de los resultados obtenidos con las estrategias, para influir (en la medida de lo posible) sobre cada uno de ellos, de la siguiente manera:



Esquema 4.2/ **Relación de Estrategias FODA.**

Fuente: Elaboración Propia.

4.5.2 Enfoque Estructural

4.5.2.1. Aplicación de Cuestionarios

Con el objetivo de tener un panorama más claro, evaluar de mejor manera la empresa y poder enfocar de manera ideal la información que ayude a establecer la situación en la que se encuentra el restaurante respecto a los ámbitos relacionados con el Marketing, se propone también la incorporación de cuestionarios a los gerentes del restaurante, específicamente a quienes toman las decisiones de índole estratégico.

A manera de ejemplo, se muestran algunos formatos para la aplicación de los cuestionarios mencionados, (véase apartado 4.6.2.3)

4.5.2.2. Establecimiento y Comparación de Métricas

Se analiza el historial de estadísticas de ventas, clientes, entre otros datos disponibles con los que cuente el restaurante, para conocer el comportamiento del mismo en cuanto a las áreas de interés del encargado. Un ejemplo de los datos a revisar lo componen las Estadísticas de Venta, esto ayuda a conocer en cuáles días o meses realizaron más

ventas y aquellos en los que se presenta una disminución de las mismas, buscando las causas que llevan a ése rendimiento para diseñar las acciones que ayuden a identificar y contrarrestar cuando corresponda, a éste factor.

De igual manera, para llevar a cabo un análisis más detallado y profundo de la información obtenida, se pueden aplicar las siguientes herramientas:

- *Establecimiento de Métricas.*
- *Indicadores de desempeño de Actividades de Marketing (KPI).*

Para la formulación de éstos indicadores, se debe contar con 4 elementos:

a. Referente histórico.

Deben existir datos sobre los cuales se puedan basar y comparar las métricas a establecer y que permitan medir el desempeño en el área de interés.

b. Forma de cálculo.

Debe existir una forma lógica mediante la cual se pueda calcular el indicador requerido.

c. Claridad de elementos constitutivos.

Debe existir una fácil identificación de los elementos que conforman el indicador que se busca crear, de manera que al ser evaluados se pueda entender fácilmente los elementos que lo conforman.

d. Período de Medición.

Se refiere el tiempo establecido dentro del cual se efectuará la medición. Así se podrá determinar y comparar el desempeño alcanzado con el planificado en términos de plazos.

Teniendo los elementos antes descritos, se pueden revisar y analizar a detalle cada una de las métricas con las que el restaurante cuenta para constatar que cumplen con los elementos que se requieren para la formulación de ellos. Y a partir de los resultados tomar las decisiones pertinentes para reorientar esfuerzos promocionales como para elaborar planes futuros.

A continuación se detallan los diferentes tipos de métricas necesarias y recomendadas para medir y comparar el rendimiento de los restaurantes.

- **Métricas de Ventas.**

a) Volumen de Ventas.

$$\frac{\text{Total de Ventas efectuadas} \times 100}{\text{Ventas Planificadas}}$$

Tiene como objetivo descubrir cuál ha sido el verdadero desempeño con respecto a las ventas, teniendo en consideración el número total esperado con el número total obtenido. El resultado es expresado en un porcentaje que indica de forma sencilla el aumento o la disminución de las mismas.

b) Captación de Nuevos Clientes

$$\frac{\text{Número de clientes logrados} \times 100}{\text{Número de clientes nuevos estimados}}$$

En cuanto a la Captación de Nuevos Clientes, la fórmula indica la cantidad de nuevos clientes que la empresa ha obtenido con respecto a los clientes nuevos que había estimado lograr, por lo tanto, de acuerdo al resultado obtenido, el restaurante podrá determinar si sus esfuerzos han sido los suficientes para lograr el propósito deseado.

En tanto se comparen resultados con periodos anteriores u otro parámetro que se estime conveniente.

c) Participación de Mercado

$$\frac{\text{Total de ventas de la empresa} \times 100}{\text{Total de ventas del sector}}$$

El resultado correspondiente a la Participación de Mercado, permitirá conocer la posición en la cual se encuentra la empresa en cuestión frente a los demás competidores. Se propone el uso de información de naturaleza pública que pueda ser obtenida en entidades gubernamentales para garantizar datos válidos y confiables del sector, con el objetivo de tener un parámetro de medición más preciso.

d) Contribución Neta de Marketing

$$\text{Ventas netas} - \text{Costo de Ventas} - \text{Gastos de Marketing}$$

La métrica anterior tiene como finalidad descubrir el verdadero aporte generado por el área del Marketing dentro del Estado de Pérdidas y Ganancias. El resultado obtenido corresponde a unidades monetarias. Si bien ésta métrica no

pertenece en un 100% al área de ventas, se incluye por la relación que guarda con dicha área.

- Métricas de Promoción de Ventas

El proceso necesario para llevar a cabo una gestión correcta de las Promociones de Venta se muestra en la siguiente tabla, la cual contienen además, las fórmulas necesarias para calcular los aspectos promocionales:

a) Margen Unitario

$$\text{Margen} = \text{Precio de venta unitario} \left[\left(\frac{\text{Costos variables}}{\text{Unidades Fabricadas}} \right) + \left(\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Unidades Fabricadas}} \right) \right]$$

Para calcular el Coste de la Promoción, debe calcularse primero el Margen de ganancia unitario, en éste caso, de los productos que los restaurantes ofrecen a sus comensales. Dicha fórmula indica la ganancia que cada unidad de producto aporta teniendo en cuenta tanto los costos fijos como los costos variables en los que se incurrió para su producción.

b) Coste Unitario de la Gestión Promocional

$$CUGP = \left[\left(\frac{\text{Venta regular del periodo} \times \text{Margen}}{\text{Incremento de ventas deseado}} \right) - (\text{Margen}) \right] \times -1$$

Posteriormente a la obtención del Margen, se busca calcular el Coste Unitario de la Gestión Promocional, en el cual, la "Venta Regular del Período debe ser expresada en unidades de producto". Luego de determinar el resultado anterior, finalmente es posible la obtención del Coste de la Promoción (CP).

c) Coste de la Promoción

$$CP = CUGP \times \text{Incremento de ventas deseado}$$

El resultado obtenido de la aplicación de la fórmula para calcular el Coste de la Promoción corresponde a unidades monetarias y representa el monto que se debe invertir para lograr el incremento de ventas deseado.

d) Punto Muerto Promocional

$$\frac{\text{Venta regular} \times \text{Margen de Ganancia}}{\text{Margen de Ganancia} \times CUGP}$$

Además, resulta importante conocer en qué punto una actividad promocional comenzará a rendir frutos, tomando en cuenta la inversión hecha en la misma. Para lograr conocer lo anterior, es necesario calcular el Punto Muerto Promocional (PMP), el cual corresponde a unidades de producto.

e) Ventas Adicionales

$$\frac{\text{Inversión} \times \text{Beneficio buscado}}{\text{Margen}}$$

Por último, antes de implementar un programa de Promoción de Ventas, es importante saber cuántas unidades adicionales se necesita vender cuando se busca obtener un beneficio en particular, cuando se cuenta previamente con una cantidad para invertir. Para conocer lo anterior, es necesario calcular las Ventas Adicionales, cuyo resultado es expresado en unidades de producto.

- Métricas de Publicidad

En cuanto a la gestión y auditoría del área publicitaria para los restaurantes del Municipio de Santa Ana, a

continuación se presentan las Métricas de Publicidad abordadas en el Capítulo 2 de éste documento.

a) Coste por Millar

$$\frac{\text{Tarifa (Costo)} \times 100}{\text{Audiencia (Número de Personas alcanzadas)}}$$

Primeramente, se hace necesario conocer la rentabilidad del medio publicitario elegido por el restaurante, el resultado de la relación entre el presupuesto destinado a la utilización de dicho medio, con el número total de personas alcanzadas. El cálculo corresponde al nombre de Coste por Millar, su resultado es expresado mediante unidades monetarias.

b) Beneficio

$$\frac{\text{Cantidad de Ventas obtenida} - \text{Cantidad de Ventas en el período regular}}$$

Posteriormente, se calcula el beneficio obtenido y la incidencia que ha tenido la publicidad en la campaña publicitaria llevada a cabo por el restaurante. El resultado corresponde a unidades monetarias.

c) Rendimiento Sobre la Inversión

$$\frac{\text{Beneficio Obtenido} - \text{Costos de Marketing}}{\text{Costos de Marketing}}$$

Finalmente, es posible calcular el resultado del rendimiento de cada dólar invertido de la campaña publicitaria mediante la fórmula del Retorno Sobre la Inversión o RSI, relacionando el beneficio obtenido anteriormente con la inversión en la cual se incurrió para llevar a cabo las acciones publicitarias.

El resultado obtenido del RSI corresponde a unidades monetarias y su análisis se realiza de la siguiente manera:

- *Si el RSI es mayor a \$1:* Se recuperó cada dólar invertido en la campaña publicitaria y además se obtuvo una ganancia equivalente a la resta del resultado obtenido menos 1, correspondiente al dólar de la inversión.

Ejemplo: RSI = \$1.30

Análisis: Se recuperó cada dólar invertido y adicionalmente se obtuvo una ganancia de \$0.30

equivalente a la resta del resultado (\$1.30) menos el dólar que se invirtió (\$1.00).

- *Si el RSI es igual a \$1:* Únicamente se recuperó cada dólar invertido en la campaña publicitaria, sin obtener ganancia o pérdida alguna.

Ejemplo: RSI = \$1.00

Análisis: Al restar el resultado del RSI equivalente a \$1 menos \$1 de la inversión, se obtiene un resultado de \$0.00, lo cual indica lo expresado en el párrafo anterior.

- *Si el RSI es menor a \$1:* Indica que no se recuperó ni siquiera el monto equivalente a la cantidad de la inversión realizada.

Ejemplo: RSI = \$0.80

Análisis: Al realizar la resta del resultado obtenido (\$0.80) menos el dólar que representa la inversión realizada (\$1.00), se obtiene la cantidad de -\$0.20, lo

cual indica que hubo una pérdida equivalente a \$0.20 por cada dólar que se invirtió.

4.5.2.3. Documento Proforma de la Auditoría de Marketing

Como resumen de la propuesta se presenta el esquema general para desarrollar una Auditoría de Marketing, mostrando en primer lugar los respectivos cuestionarios.

Formato para el Cuestionario 1: Aspectos Generales de Marketing

No	PREGUNTAS	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Se dispone de un Plan de Marketing?		
2	¿Conoce la empresa su posicionamiento dentro del mercado?		
3	¿Se cuenta con algún programa de Atención al Cliente?		

Formato para el Cuestionario 2: Investigación de Mercados

No	PREGUNTAS	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Se investigan permanentemente las necesidades del mercado objetivo?		
2	¿Se conoce a profundidad a la competencia?		
3	¿Se siguen y analizan las tendencias del mercado?		

Formato para el Cuestionario 3: Producto y Precio

No .	PREGUNTAS	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Existe algún proceso de renovación de productos?		
2	¿Se alcanzan los niveles máximos de venta?		
3	¿Se considera a la competencia y al mercado para revisar los precios?		

Formato para el Cuestionario 4: Publicidad y Promoción

No .	PREGUNTAS	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Se realiza alguna inversión en medios de comunicación?		
2	¿Conoce el restaurante la imagen que proyecta ante la competencia?		
3	¿Posee la empresa algún presupuesto para las herramientas de comunicación?		

Formato para el Cuestionario 5: Organización de Ventas.

No .	PREGUNTAS	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Se revisan regularmente las estadísticas de ventas?		
2	¿Se hace un análisis de los precios propios frente a los de la competencia?		
3	¿Existe un sistema de remuneración dinámico y motivador?		

Posteriormente a la evaluación de las métricas, se sintetiza toda la información tomando en consideración el siguiente esquema:

ESQUEMA GENERAL DE AUDITORÍA DE MARKETING APLICADA AL ÁREA PROMOCIONAL Y PUBLICITARIA		
<i>Nombre del restaurante:</i>		
<i>Periodo de evaluación:</i>		
<i>Auditor Responsable :</i>		
<i>Objetivo:</i>		
Esquematizar el proceso a seguir para una correcta aplicación de una Auditoría de Marketing del tipo publicitario y promocional.		
<i>Descripción general:</i>		
El siguiente esquema está conformado por los aspectos generales que los restaurantes deben considerar al momento de realizar una Auditoría de Marketing.		
1. AREA DE APLICACIÓN	Área promocional y publicitaria.	
2. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	Aplicación de entrevistas, recolección de datos, estadísticas y demás documentación.	
3. ENFOQUE ESTRATÉGICO	REFERENCIA	COMENTARIO
3.1. Revisión de la Planificación Estratégica.		
<ul style="list-style-type: none"> - Verificación de la Declaración de Misión. - Verificación de la Declaración de Visión. - Verificación de los Objetivos. - Estructura Organizacional. 		

- Revisión de Políticas.		
4. ENFOQUE ESTRUCTURAL	REFERENCIA	COMENTARIO
- Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter. - Análisis F.O.D.A. - Aplicación de Cuestionarios. - Establecimiento y comparación de Métricas.		
5. ENFOQUE TÁCTICO	REFERENCIA	COMENTARIO
- Presentación de Resultados. - Plan de Acción Correctivo.		
COMENTARIOS GENERALES:		

4.5.3 Enfoque Táctico

4.5.3.1 Presentación de Resultados

Finalizada la parte estructural, el auditor o la persona encargada de llevar a cabo la Auditoría de Marketing presenta los resultados obtenidos, proporcionando las conclusiones respectivas, y de igual manera, debe brindar las recomendaciones correspondientes, todo lo anterior con el propósito de orientar a la empresa hacia la mejora del desempeño del restaurante como un todo y de cada una de las

áreas en las cuales se detectaron fallas a través de la Auditoría.

La Auditoría ha de realizarse de manera periódica, debido a que el mercado es cambiante y complejo, ya que las áreas en las que no se detectaron problemas podrían cambiar de un momento a otro si son descuidadas y como consecuencia se enfrentaría a problemas que se podrían haber atendido oportunamente por medio de una Auditoría de Marketing.

4.5.3.2. Plan de Acciones Correctivas

Luego de la presentación de los resultados obtenidos, se hace necesaria la creación y posterior implementación de un plan que permita poner en marcha las acciones que se consideren necesarias para corregir el rumbo de aquellas áreas que han sido evaluadas y que no han arrojado resultados satisfactorios. Además, se debe tomar en consideración aquellas áreas en las que el desempeño sí ha sido el esperado, para seguir dotándolas de recursos en aras del aprovechamiento de las mismas.

4.6 Conclusiones

La relevancia que ha causado el marketing en las últimas décadas lo convierten en un área lo suficientemente indispensable dentro de cualquier empresa, tanto que una mala decisión o estrategia comercial implementada puede desbaratar todo el esfuerzo empresarial conseguido hasta ese momento. De acuerdo con ello se vuelve imprescindible el reconocimiento que se merece la gestión del marketing, sobretodo en la adopción de prácticas eficientes o actividades mercadológicas que retribuyan en beneficios económicos esperados.

Al hablar específicamente del sector restaurantes, se ha corroborado que éstos establecimientos priorizan sus actividades mercadológicas en función de tiempos y necesidades de corto plazo, - lo que está dentro de la normalidad- pero pocos se detienen a evaluar y conocer detalladamente cuál es el verdadero impacto de esas actividades.

Con relación directa al establecimiento de una Auditoría de Marketing se generan de forma concluyente los siguientes dictámenes:

a- Uno de los mayores temores que se perciben en el ámbito gerencial de los restaurantes es la incertidumbre que poseen los administradores hacia la ejecución de actividades mercadológicas, sobre todo si son ellos los primeros responsables en los resultados obtenidos.

b- Para reducir la incertidumbre encontrada, se ofrece la adopción de estrategias como la Auditoría de Marketing, las cuales aumentan las posibilidades de descubrir los problemas y detectar desviaciones con respecto a los objetivos. Pero también es importante mencionar que ésta estrategia sirve y actúa de manera preventiva, por lo que la auditoría de marketing no debe realizarse únicamente en momentos en que se tienen problemas.

c- La ejecución de una Auditoría de Marketing no consigue, por sí misma, resolver los problemas encontrados, pero definitivamente proporciona una sólida base informativa que contribuye a detectar situaciones o áreas deficientes.

d- En términos generales se ha podido encontrar que la mayoría de los restaurantes (sujetos a ésta investigación) realizan procedimientos preestablecidos y automatizados referentes a evaluación y control de sus actividades mercadológicas, dichos procedimientos no implican demasiados esfuerzos de análisis ni recolección de información precisa, por lo tanto sus resultados de diagnóstico pueden carecer de un análisis minucioso del área en cuestión, disminuyendo en cierta medida mejoras en su gestión empresarial.

e- El entorno competitivo dentro del cual operan los restaurantes exige desarrollar mediciones más allá de las puramente financieras o de control administrativo. En ese sentido los indicadores de marketing tiene la misión de ayudar a evaluar si las acciones desarrolladas son las apropiadas para lograr el objetivo que se haya establecido, midiendo el impacto generado por las actividades promocionales realizadas, en un sentido más analítico y mercadológico.

f- Hoy en día la ejecución de las actividades promocionales por parte del sector restaurantes está en

recesión, debido en primer lugar a que los clientes se resisten a los esfuerzos publicitarios, lo cual a su vez transforma el enfoque publicitario, provocando que los restaurantes en su mayoría reorienten su publicidad a una del tipo *social media*, esto con el objetivo de incentivar la relación publicitaria entre los clientes. Y en segundo lugar, con respecto a las promociones, estas pueden ser consideradas como un aspecto secundario, es decir se pondera mayormente otros factores como por ejemplo la atención y calidad del producto. No obstante cada actividad promocional efectuada tiene el objetivo de atraer y mantener la demanda.

g- Cada restaurante deberá definir y seleccionar sus métricas o indicadores, a partir de las estrategias y programas definidos en el plan de marketing, así como también de sus recursos y objetivos.

h- Con la implementación de una Auditoría de Marketing, se busca defender cada inversión que realiza la empresa

en mercadeo. Además contribuye al éxito en términos generales de la gestión empresarial.

4.7 Bibliografía

al., L.-P. R. (2010.). *Los Pilares del Marketing*. Barcelona.: Edicions UPC.

al., S. e. (2004). Fundamentos de Marketing. En *Fundamentos de Marketing*. (págs. 567-568.). Mexico.: McGraw Hill.

al., S. e. (2004.). Fundamentos de Marketing. En *Fundamentos de Marketing*. (págs. 569-570.). Mexico.: McGraw Hill.

Codigo de Comercio. (2014.). (págs. 26, Cap. 6). San Salvador.: Diario Oficial.

Codigo de Comercio. (2014.). (págs. 58, art. 290.). San Salvador.: Diario Oficial.

Codigo de Comercio. (2014.). (pág. 1 art. 2). San Salvador.: Diario Oficial.

Codigo de Comercio. (2014.). (págs. 59, art. 291.). San Salvador.: Diario Oficial.

Concejo Municipal del Municipio de Santa Ana. (2010.). Ordenanza reguladora de la contaminación ambiental ocasionada por la emisión de sonidos estridentes en el Municipio de Santa Ana, Departamento de Santa Ana. ., (págs. 2, art. 4.). Santa Ana.

Delgado., U. D. (2009). Outsourcing como modelo alternativo de gestión gerencial para restaurantes de la mediana empresa en la zona metropolitana de San Salvador. San Salvador., El Salvador.

Domínguez Doncel, A. &. (2007.). *Métricas del Marketing*. En A. &. Domínguez Doncel. España.: ESIC.

Domínguez Doncel, A. &. (2007.). *Métricas del Marketing*. En A. &. Domínguez Doncel. España.: ESIC.

- Kotler, P. &. (2006). Dirección de Marketing. En *Dirección de Marketing* (pág. 568). México: Pearson.
- Kotler, P. &. (2006). Dirección de Marketing. En *Dirección de Marketing*. (pág. 8.). Mexico.: Prentice Hall.
- Kotler, P. &. (2006.). Dirección de Marketing. En *Dirección de Marketing*. (pág. 6). Mexico.: Prentice Hall.
- Kotler, P. &. (2006.). Dirección de Marketing. En *Dirección de Marketing*. (pág. 645.). Mexico.: Prentice Hall.
- Kotler, P. &. (2006.). Dirección de Marketing. En *Dirección de Marketing*. (pág. 568.). Mexico.: Pearson.
- Kotler, P. &. (2006.). Dirección de Marketing. En *Dirección de Marketing*. (pág. 569.). Mexico.: Pearson.
- Kotler, P. &. (2006.). Dirección de Marketing. En P. &. Kotler. Mexico.: Pearson.
- Levitt, T. (1982). *El Jefe de Mercadeo y el Primer Ejecutivo*. Bogota.: Diriventas.
- López Pinto-Ruiz, B. ,. (2010.). Los Pilares del Marketing. En *Los Pilares del Marketing*. (pág. 405.). Barcelona.: Edicions UPC.
- Meyer, H. (1992). *Marketing: Ventas al por menor*. Mexico.
- Morfin. (2004). *Administración de Comedor y Bar*. Mexico.: Trilla.
- Salvador., Asamblea Legislativa de El. (2014). Código de Comercio. (págs. 1, art. 1). San Salvador: Diario oficial.
- Stanton, W. E. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Mcgraw Hill.
- Zacarias, E. (2003.). *Así se Investiga*. El Salvador.: Clasicos Roxsil.

4.8 Anexos

GLOSARIO

Auditoría de Marketing: Es un estudio exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno del marketing, los objetivos, las estrategias y las actividades de una empresa, cuyo fin es identificar oportunidades y áreas problemáticas, recomendando un plan de acción para mejorar el marketing de la empresa.

Análisis Inferencial: Representa el análisis y relación del dato mayormente puntuado o con mayor frecuencia dentro de un estudio muestral, generando un grado de significación y confiabilidad representativo del universo.

Análisis Univariado: Constituye el análisis del dato o característica más importante de la variable más importante dentro de una investigación. Evaluada de forma aislada.

Análisis Bivariado: Implica presentar y analizar el dato más importante encontrado en una investigación, relacionándolo directamente con las dos variables más importantes de la misma.

Análisis Multivariado: Consiste en presentar y relacionar todos los datos de todas las variables encontradas en una investigación; significa simplemente examinar relaciones entre más de dos variables.

Análisis Discriminante: Técnica de clasificación donde el objetivo es obtener una función capaz de clasificar a un nuevo individuo a partir del conocimiento de los valores de ciertas variables discriminadoras.

Actitud hacia la promoción: Enfoque mercadológico que analiza el comportamiento y mide la predisposición de los clientes a responder positiva o negativamente ante un estímulo promocional específico.

Benchmarking: Estudio de las empresas con las mejores prácticas con el fin de mejorar el desempeño propio.

Capital de Marca: Es el valor añadido que se asigna a un producto o servicio a partir de la marca que ostentan. Este valor puede reflejarse en la forma en que los consumidores piensan, sienten y actúan respecto de la marca, así como en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa.

Enfoque Holístico: Práctica mercadológica la cual se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de marketing reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos.

Marketing Mix: Combinación de los cuatro elementos - producto, estructura de asignación de precios, sistema de distribución y actividades promocionales- que se utilizan para satisfacer las necesidades de uno o más mercados meta de una organización y, al mismo tiempo, lograr sus objetivos de marketing.

Muestreo por conveniencia: Una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

Modelo A.I.D.A.: Modelo comunicativo que consta de cuatro fases: atención, interés, deseo y acción, el cual debe ser cumplido por todo mensaje publicitario encaminado a conseguir resultados medibles.

Promoción de Ventas: Es una sub técnica de la mezcla promocional cuyo objetivo es hacer que la oferta de una

empresa resulte más atractiva a los consumidores y que requiere la participación directa del comprador.

Recuerdo Publicitario: Es la capacidad de una persona para traer a la memoria algún aspecto relevante de un anuncio previamente observado o escuchado a través de un medio de comunicación y en un periodo de tiempo determinado.

Rendimiento sobre la Inversión de Marketing (R.O.I. de Marketing): Representa el rendimiento neto de una inversión de marketing dividida entre los costos de la inversión de marketing. Mide las utilidades generadas por la inversión en las actividades de marketing.

Rendimiento sobre las Ventas de Marketing (ROS de Marketing): Porcentaje de las ventas netas atribuibles a la contribución neta de marketing; se calcula al dividir la contribución neta de marketing entre las ventas netas.

Valor Absoluto del Servicio: Es la percepción final del cliente acerca de la satisfacción total de sus necesidades y expectativas de consumo donde se evalúa la combinación adecuada de calidad y servicio a un precio justo.

Ventaja Competitiva: Capacidad de una empresa para operar de una o varias maneras que los competidores no podrán imitar.