



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PLAN DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD PARA PIZZA
HOUSE HONDURAS 2015**

SUSTENTADO POR:

JESSICA MARGARITA LÓPEZ NÚÑEZ

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, DISTRITO CENTRAL, HONDURAS, C.A.

ENERO 2016.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**PLAN DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD PARA PIZZA
HOUSE HONDURAS 2015.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

**DIRECCION EMPRESARIAL ENFOCADO EN LAS
HABILIDADES DIRECTIVAS**

ASESOR METODOLÓGICO

JOSÉ TRÁNCITO MEJIA

ASESOR TEMÁTICO

ALEJANDRO DÍAZ BARAHONA

MIEMBROS DE LA TERNA O COMISIÓN EVALUADORA:

VIRGILIO PAREDES

EDWIN ARAQUE B.

EDITH DÁVILA FONTECHA



FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD PARA PIZZA HOUSE 2015:

Jessica Margarita López Núñez

Resumen

El propósito del presente trabajo de investigación consiste en realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Pizza House Honduras, para identificar los factores que han estado incidiendo en el estancamiento de las ventas de la empresa, con el objetivo de proponer un Plan de Mejora que le permita sostener y aumentar su competitividad en el mercado capitalino. El enfoque del estudio fue cuantitativo, mismo que se realizó a través de un cuestionario previamente estructurado, como método de recolección de datos. El mismo fue aplicado a los clientes actuales de la empresa en las cinco sucursales ubicadas en las ciudades de Tegucigalpa y Comayagüela, para conocer la satisfacción y valoración del precio, producto y servicio que ofrece Pizza House. Los resultados obtenidos revelaron que el 38% de los clientes son susceptibles al precio pues consideran que estos son elevados considerando el tipo y cantidad de ingredientes que se utilizan para su elaboración. En lo que respecta al producto, un 48% lo valoraron como excelente. Razón por la cual se concluye que la empresa Pizza House elabora un producto de calidad y presta un buen servicio, aspectos que deberá cuidar; sin embargo, para aumentar sus ventas y rentabilidad necesita posicionarse en la mente de los consumidores a través de mayor publicidad de sus productos y satisfacer las exigencias con promociones constantes. Bajo este esquema, se propone un plan de acción acorde a los recursos financieros y humanos de la empresa, mismo que se recomienda de inicio en el mes de enero 2016, debido a que el mes de diciembre es temporada alta y podrá obtener recursos que le permitan incorporar los cambios.

Palabras claves: Competitividad, diagnóstico, precio, producto y servicio.



POSTGRADUATE FACULTY

PLAN TO RAISE THE COMPETITIVENESS FOR PIZZA HOUSE HONDURAS 2015

By: Jessica Margarita López Núñez.

ABSTRACT

The purpose of this investigation was to elaborate a diagnostic analysis of the actual situation of the company Pizza House Honduras in order to identify the factors that have been causing an economic recession of the company during the past and to establish a plan to rescue the company from bankruptcy and reintroduce it to the local market. The study had a quantitative focus, which was realized throughout a questionnaire previously structured, as a method to recollect data. The survey was applied to actual clients of the company in the five establishments located in Tegucigalpa and Comayagüela with the objective of identifying the customer's level of satisfaction with the different products offered, and to measure the customer's acceptance of the price, product, and service offered by the Pizza House. The results showed that 38% of the customers are susceptible to the price due to the fact that they find them too high considering the type, quality and quantity of ingredients that are used to elaborate the products. On the other hand, 48% of the customers found it excellent. After analysing this information, we can conclude that the company Pizza House elaborates a quality product and provides a good service to its customers, but in order to increase their sales and rentability, the company will need to show a greater presence in the public by increasing their advertisement campaigns and a greater number of promotions. Under this background, an Action Plan is proposed according to the company's human and financial resources projected to start in January of 2016, due to the fact that December is a high season and will provide with the resources necessary to make these changes.

Key words: Competitiveness, Diagnostic, Price, Product and service.

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por mostrarme el camino durante dos años de estudio constante y arduo y en especial por haber cuidado de mi familia y trabajo mientras yo cumplía con mis estudios.

A mi hijo José Eduardo, por su paciencia, amor, consuelo y compañía en las noches de desvelo y en especial por haberme ayudado con las tareas de la casa.

A mi madre Gloria, por la paciencia y apoyo, por cuidar a mi hijo mientras yo pasaba horas de estudio, te amo madre eres lo mejor. A mi tía Gaby, por sus palabras de aliento y consuelo. A mis hermanos Juan Fernando y Teddy por creer en mí y en mi capacidad. A mi primo Alejandro, por sus regaños y enseñanzas, que me ayudaron a aprender a leer, a buscar e investigar y por el apoyo con los libros.

Jacko gracias amiga, por haberme abierto las puertas de tu negocio para realizar esta investigación, tu esclava te lo agradece. Por tu amor, tu comprensión y en especial por haberme consolado en mis días más difíciles.

A mi asesor Metodológico José Tráncito Mejía, por no dejarme renunciar, por sus consejos, por su apoyo y guía que fue fundamental para que pudiera concluir esta etapa en mi vida.

A Evelyn gracias por haberme dado esta oportunidad, eres una gran amiga. A Armando por haberme respaldado desde un inicio. Y a todos mis amigos y amigas a los que dejé a un lado por dos largos años, gracias por haberme entendido.

A mi sol, a mi vida, a mi todo, mi abuela por haber comprendido que no estuviera ahí en su cumpleaños número 94, te amo, mi sol y te dedico este último trabajo de postgrado.

A mis padrinos de bautismo Emilio y Marta Luz por haberme apoyado y estado ahí en mis días grises.

Tío Sergio y tía Paulita Gracias por todos los consejos y enseñanzas que me brindaron y a ti Sergio Leonardo por haberte desvelado conmigo dándome lecciones de finanzas.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la fortaleza para culminar esta nueva etapa de estudio, por la salud y guía, porque cuando recurría a Él encontraba paz y consuelo.

A mis profesores por todas sus enseñanzas, consejos, por haber compartido sus experiencias y por el tiempo adicional que me brindaron. Al personal de postgrado por el apoyo brindado durante dos años, en particular a Mario Gallo, por haber tenido la paciencia de escucharme.

Al Doctor José Tráncito Mejía, mi más profundo y eterno agradecimiento por haberme llevado de la mano y en especial por la paciencia con la que siempre me orientó, sin usted el cierre de esta etapa no habría sido posible.

A mi asesor temático Alejandro Díaz Barahona, por haberme abierto las puertas de su oficina y aconsejado como lo hizo.

A Nelson W. Mejía por haberme dado la oportunidad de iniciar mi maestría y por creer siempre en mí.

A mi amiga inolvidable de maestría Joselyn Peña por haberme acompañado durante las noches de desvelo durante casi toda mi maestría.

A Ethel Flores, gracias porque fuiste el ángel que Dios me mando para que me acompañara en la etapa final del camino.

A mi eterna amiga Irina Rivera, por haberme apoyado y en especial durante la prueba que Dios puso en mi familia.

A todas aquellas personas que estuvieron ahí, en especial a mi gran familia que de una u otra forma creyeron en mí, que me dieron una palabra de aliento, un consejo, una enseñanza.

Y a ti (A), porque sembraste en mí la semilla de la superación y porque siempre creíste que podría hacer todo lo que me propusiera.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	4
1.2.2 ESTRUCTURA Y CONFIGURACIÓN DE LA EMPRESA.....	5
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	6
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.5 VARIABLES.....	9
1.5.3 DIAGRAMA SAGITAL VARIABLES DE ESTUDIO	9
1.6 JUSTIFICACIÓN	10
1.6.1 CONVENIENCIA	10
1.6.2 RELEVANCIA SOCIAL.....	10

1.6.3 IMPLICACIONES PRÁCTICAS	11
1.6.4 VALOR TEÓRICO.....	11
1.6.5 UTILIDAD METODOLÓGICA	11
1.7 DELIMITACIÓN.....	12
1.7.1 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA	12
1.7.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	13
2.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.	13
2.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	14
2.1.2 MIRADOR MUNDIAL	14
2.1.3 ACTORES.....	17
2.1.4 AMBIENTE	18
2.1.5 ANÁLISIS INTERNO	19
2.2 TEORÍAS.....	19
2.2.1 PRECIO	20
2.2.1.1 CONCEPTOS	20
2.2.2 PRODUCTO	22
2.2.2.1 DEFINICIÓN	22

2.2.2.2 NIVELES DE PRODUCTO	22
2.2.3 SERVICIO	24
2.2.3.1 CONCEPTO	24
2.2.3.2 MARKETING ORIENTADO AL SERVICIO	25
2.2.4 COMPETITIVIDAD	26
2.2.5 ESTRATEGIA.....	29
2.2.5.1 ESTRATEGIAS EN EL ÁMBITO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS.....	30
2.2.5.1.1 ESTRATEGIAS EN FUNCION DEL PRECIO	30
2.2.5.1.2 ESTRATEGIA SIN FILIGRAMAS.....	31
2.2.5.1.3 ESTRATEGIA DE PRECIO REDUCIDO.....	31
2.2.5.1.4. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.	31
2.2.5.1.5 ESTRATEGIA HIBRIDA.	32
2.2.6 PLAN DE MEJORA	33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	35
3.1.3 HIPÓTESIS	43
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	43
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	43

3.3.1 POBLACIÓN.....	44
3.3.2 MUESTRA	44
3.3.3 MUESTREO	45
3.3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS	46
3.3.5 UNIDAD DE RESPUESTA.....	46
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	46
3.4.1 INSTRUMENTOS	46
3.4.2 TÉCNICAS	47
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	47
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	47
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	47
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO	47
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS	48
4.1 INTRODUCCIÓN.....	48
4.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	48
4.3 ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	49
4.3.1 TIPOS DE ESPECIALIDAD DE PIZZA	49
4.3.2 PRODUCTO	54

4.3.3 SERVICIO	69
4.3.4 ESTRATEGIA	84
4.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	89
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
5.1 CONCLUSIONES	90
5.2 RECOMENDACIONES.....	91
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	94
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA	94
6.2 INTRODUCCIÓN.....	94
6.3 ANÁLISIS FODA.....	96
6.4 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA.	102
6.5 SITUACIÓN ACTUAL DE PIZZA HOUSE.....	104
6.5.1 ANALISIS FINACIERO	105
6.6 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	107
6.7 PRESUPUESTO	143
6.7.1 APALANCAMIENTO FINANCIERO	144
6.8 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	144

6.9 VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL ESTUDIO CON LA PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN.	145
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS	156
ANEXO 1: CUESTIONARIO	156
ANEXO 2: TRANSCRIPCIÓN LITERAL DE LAS RESPUESTAS A LA PREGUNTA ABIERTA DEL CUESTIONARIO.	159
ANEXO 3: DATOS FINANCIEROS	166
ANEXO 4: ELASTICIDAD DE LA DEMANDA	167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evolución del Pensamiento Estratégico del año 1950 al año 2000.....	2
Tabla 2 Ingreso por ventas de Pizza House en miles de lempiras.....	6
Tabla 3 Crecimiento de las inversiones en el rubro alimenticio (período 2012 – 2014).	13
Tabla 4 Congruencia metodológica.....	35
Tabla 5 Operacionalización de las variables.	36
Tabla 6 Consideración acerca del precio en el nivel alto.	49
Tabla 7 Consideración acerca del precio de la pizza en el nivel medio.....	51
Tabla 8 Consideración acerca del precio de la pizza en el nivel bajo.	52
Tabla 9 Valoración de la presentación de los productos.	54
Tabla 10 Valoración de las porciones de los alimentos.	56
Tabla 11 Valoración temperatura de los alimentos.	57
Tabla 12 Valoración de la calidad de los ingredientes.....	59
Tabla 13 Valoración de la Cocción de los alimentos.	60
Tabla 14 Valoración del sazón de los alimentos.	62
Tabla 15 Valoración de las opciones de alimentos.	63
Tabla 16 Valoración de la consistencia de la calidad del producto.....	65
Tabla 17 Valoración de la variedad de producto.....	66

Tabla 18 Valoración de los productos adicionales que ofrece.	68
Tabla 19 Valoración de la atención del mesero al acercarse a la mesa.	69
Tabla 20 Valoración del apoyo del mesero en cuanto a brindar las opciones del menú.	70
Tabla 21 Valoración del servicio en cuanto a la provisión de los utensilios necesarios para consumir los alimentos.	72
Tabla 22 Valoración en la prontitud de la entrega del producto.	73
Tabla 23 Valoración sobre la exactitud de la entrega de la orden.	75
Tabla 24 Valoración de la limpieza de las mesas por parte de los clientes.	76
Tabla 25 Valoración de la limpieza de los baños.	77
Tabla 26 Valoración de la música ambiental del restaurante.	78
Tabla 27 Valoración de los clientes en cuanto a la accesibilidad del parqueo.	79
Tabla 28 Valoración del ambiente de los restaurantes.	80
Tabla 29 Valoración de los clientes en cuanto a la decoración del restaurante.	81
Tabla 30 Valoración de la comodidad del restaurante.	83
Tabla 31 Propuestas de estrategia sobre precio, producto y servicio.	84
Tabla 32 Edad de los encuestados.	87
Tabla 33 Género de los encuestados	88
Tabla 34 Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) Pizza House.	97
Tabla 35 Estrategias Derivadas del FODA.	101

Tabla 36 Presupuesto implementación Plan de Acción.	143
Tabla 37 Cronograma ejecución Plan de Acción.	144
Tabla 38 Verificación de la concordancia del estudio con la propuesta del plan de acción.	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama Sagital de las Variables de Estudio.	9
Figura 2 Seis pasos para Fijación de Precio.	21
Figura 3 Niveles del Producto.	22
Figura 4 Ciclo de vida, de ventas y utilidades.	23
Figura 5 Tres tipos de marketing en industria de servicios.	25
Figura 6 El Diamante de Porter.	27
Figura 7 El Reloj Estratégico: Opciones de la estrategia competitiva.	32
Figura 8 Plan de acción para mejorar la competitividad de Pizza House.	95
Figura 9 Arte cumpleaños come gratis.	111
Figura 10 Encuesta valoración productos adicionales.	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Consideración de precio alto por especialidad de pizza.	50
Gráfico 2 Consideración de precio medio por especialidad de pizza.	51
Gráfico 3 Consideración de precio medio por especialidad de pizza.	53

Gráfico 4 Comparación niveles de precios alto, medio y bajo.....	53
Gráfico 5 Valoración de la Presentación de los productos.....	55
Gráfico 6 Valoración de la Porciones de los alimentos.	56
Gráfico 7 Valoración temperatura de los alimentos.	58
Gráfico 8 Valoración calidad de los ingredientes.	59
Gráfico 9 Valoración cocción de los alimentos.	61
Gráfico 10 Valoración del sazón de los alimentos.	62
Gráfico 11 Valoración de las opciones de alimentos.	64
Gráfico 12 Valoración de la consistencia de la calidad de producto.....	65
Gráfico 13 Valoración de la variedad del producto.	67
Gráfico 14 Valoración de los productos adicionales que ofrece.	68
Gráfico 15 Valoración de la atención del mesero al acercarse a la mesa.....	70
Gráfico 16 Valoración apoyo del menú en cuanto a brindar las opciones del menú.	71
Gráfico 17 Valoración del servicio en cuanto a la provisión de los utensilios necesarios para consumir los alimentos.....	72
Gráfico 18 Valoración del tiempo de entrega del producto.	74
Gráfico 19 Valoración de la exactitud de la entrega de la orden.	75
Gráfico 20 Valoración de la limpieza de las mesas por parte de los clientes.....	76
Gráfico 21 Valoración de la limpieza de los baños.....	77

Gráfico 22 Valoración de la música ambiental del restaurante.....	79
Gráfico 23 Valoración de la accesibilidad del parqueo.....	80
Gráfico 24 Valoración del ambiente del restaurante.....	81
Gráfico 25 Valoración de la decoración del restaurante.	82
Gráfico 26 Valoración de los clientes sobre la comodidad del restaurante.....	83
Gráfico 27 Edad de los encuestados.....	88
Gráfico 28 Género de los encuestados.	89
Gráfico 29 Análisis comparativo de ventas totales.	105
Gráfico 30 Comparativo de ventas en unidades.....	106
Gráfico 31 Utilidad Operativa.....	107

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Presenta la introducción, el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos, las variables, así como la justificación para la realización del estudio. Asimismo se presenta una breve descripción de la problemática que enfrenta la empresa Pizza House Honduras con respecto a sus ventas. Se incluye la reseña histórica de la empresa y la estructura de la misma.

1.1 INTRODUCCIÓN

Este estudio pretende realizar un diagnóstico a la empresa Pizza House para identificar los factores que puedan estar incidiendo en el estancamiento de las ventas.

En este primer capítulo se plantearán algunos puntos determinantes como el antecedente del problema, definición de problema, objetivos, declaración de variables, justificación y la delimitación.

La teoría planteada en el marco teórico será el sustento para guiar de manera científica la problemática expuesta en el primer capítulo y mediante la cual se le dará una respuesta a los problemas identificados en la empresa de manera metódica, sistemática y sostenible.

En la medida que se avance en este estudio se ahondará cada vez más en los puntos anteriores, y, en base a los análisis y descubrimientos que se realicen, se harán los cambios que se consideren pertinentes, cumpliendo así con el objetivo general de cualquier investigación de este tipo.

Asimismo se realizará una investigación de campo con el objetivo de conocer la percepción del cliente, partiendo de las variables planteadas con el objetivo de confirmar si estas afectan las ventas o si son otros factores los que están incidiendo de manera negativa en las mismas. Paralelamente se realizará un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para identificar cómo estas pueden ser utilizadas por elaborar un plan de acción que le permita a la empresa aumentar sus ventas y en consecuencia aumentar la rentabilidad de la empresa.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Los cambios que traen consigo la globalización, los avances tecnológicos, los fenómenos naturales impulsan a las empresas a buscar herramientas que les permitan adecuarse a las nuevas tendencias para poder ser competitivos en el mercado a través del cumplimiento de los objetivos.

Los modelos estratégicos se han convertido para muchas empresas en la herramienta insigne que pueden utilizar para enfrentar las fuerzas tanto del macro entorno, como del micro entorno, así como los retos que enfrentan a lo interno de la empresa de una manera sistemática y ordenada. Adaptadas acorde a las necesidades de cualquier empresa sin distinción de rubro.

En un mundo tan cambiante como el que se vive actualmente es necesario que las empresas adquieran constantemente competencias que les permitan utilizar estas herramientas de una manera eficiente y eficaz, de aquí la importancia de conocer cómo funcionan las estrategias en las empresas y como hacer una correcta aplicación de las mismas.

Evolución del pensamiento Estratégico.

Tabla 1 Evolución del Pensamiento Estratégico del año 1950 al año 2000.

Evolución del Pensamiento Estratégico

<i>Periodo</i>	Años 50	Años 60	Primera mitad de los 70	Años 70 y principios de los 80	Años 80 y principios de los 90	Finales del 90 y principios del 2000
<i>Tema Dominante</i>	Planificación y control presupuestario.	Planificación corporativa	Estrategia corporativa.	Análisis sectorial y de la competencia.	Búsqueda de ventaja competitiva	Innovación estratégica y nueva economía
<i>Puntos principales</i>	Control financiero a través de los presupuestos.	Planificación del crecimiento	Diversificación y planificación de cartera.	Elección de sectores, mercados y segmentos de mercado y posicionamiento en ellos.	Fuentes de ventaja competitiva en la empresa.	Ventaja competitiva basada en la innovación y competencia basada en el conocimiento. Adaptación a la nueva economía digital y en red.
<i>Principales conceptos y técnicas</i>	Presupuestos Financiero.	Previsiones de mercado	Sinergia.	Curva de experiencia y beneficios de la cuota de mercado.	Análisis de los recursos.	Flexibilidad organizativa y velocidad de respuesta

Implicaciones Organizativas		Modelos de planificación de inversiones.	Unidades estratégicas de negocios.	Análisis de la estructura sectorial.		Gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo.		
	Planificación de inversiones.		Matrices de planificación de carteras	Análisis de la competencia	Análisis de capacidades básicas	Competencia por los estándares Ventajas del pionero.		
	Valoración de proyectos.			Análisis PIMS				
	Importancia de la Dirección financiera	Desarrollo de los departamentos de planificación corporativa y de la planificación formal a medio y largo plazo.	Diversificaciones	Mayor selectividad sectorial y de mercado.	Reestructuración corporativa y reingeniería de procesos.	Organización virtual.		
				Estructuras multi divisionales			Reestructuración	Empresa basada en el conocimiento.
				Búsqueda de una cuota de mercado global			Gestión activa de los activos	Re especialización y externalización de actividades.
					Búsqueda de masa crítica.			

Fuente: <http://es.slideshare.net/gustavo8930369/estrategias-empresa> MBA: Edy Ortega Sarabia

Como se observa en la tabla 1, los puntos principales, los fundamentales conceptos y técnicas, así como las implicaciones organizativas, han sufrido evolución durante los últimos cincuenta años, con el objeto de irse adecuando a los cambios que se generan en las organizaciones debido a los factores tanto internos como externos. Así como los cambios a consecuencia de la globalización y el uso de la tecnología.

Empresas como American Airlines, Apple, Gap, Walmart, Amazon, General Electric, Zara (Inditex), las franquicias de comidas rápidas como Burguer King, Wendy's, Taco Bell y Pizza Hut entre otras han buscado implementar nuevas estrategias que les permitan ya sea diversificar sus productos, incursionar en nuevos mercados, ser más competitivos, expandir sus operaciones en distintas países, así como posicionarse como marcas líderes en productos específicos o bien en los países donde inician sus operaciones.

Las empresas han adoptado diversas técnicas para lograr los objetivos que se plantean, así como también para hacer frente a las fuerzas del macro entorno, a los cambios en los gustos y exigencias de los consumidores, por lo que han encontrado en la estrategia el instrumento adecuado para lograr sus cometidos.

Forbes de México, en el 2013, publica que la cadena de Dominos Pizza ha alcanzado y superado sus metas, sin embargo el éxito de esta empresa no es atribuido a la calidad y variedad del producto, es atribuido a su plan estratégico a largo plazo. Uno de los puntos importantes plasmados en su estrategia es el aprovechamiento del uso de la tecnología, ya que su Director de Finanzas en el año 2012, en una entrevista a Forbes México, manifestó: “Pensamos que la lealtad no es fuerte, es por eso que estamos enfocados en lo digital, porque creemos que es uno de los fuertes que mejorarán nuestra lealtad”.

Para lo que la empresa desarrolló una aplicación para teléfonos móviles, con el objetivo de poder llegar de una manera fácil y sencilla a los consumidores de sus productos, esta aplicación facilita que más y más clientes ordenen sus productos ya que desde la comodidad del lugar donde se encuentren pueden hacerlo en línea.

1.2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Pizza House, nace en la década de los 80's en la ciudad de Tegucigalpa (1986), producto de las actividades emprendedoras de un inmigrante de origen Árabe quien decidió que un restaurante especializado en la venta de comida italiana era una muy buena fuente de ingresos, ya que en aquella época en la ciudad capital solo existían tres negocios que atendían este tipo de mercados (Titos), y un par de ventas de pizza (Boom y Totos), estas últimas con un estilo más estadounidense.

En un inicio, la familia era la principal fuente de mano de obra, atendiendo diez mesas con capacidad para unas 40 personas, usando, para elaborar las pizzas, un horno de leña, con lo que se mejora el sabor del producto. Ya que el grado de aceptación de los productos fue muy bueno, se decide abrir más locales, llegando a tener 5 sucursales, en los que se consideraban los principales puntos de la ciudad capital.

Como era de esperarse, a mayor tamaño, son mayores los beneficios, pero las exigencias en cuanto a control también se ven incrementadas, por lo que se entra en una crisis muy fuerte que al final obligó a los propietarios a cerrar los locales abiertos, quedando operativo solo el del Boulevard Morazán.

Hoy por hoy, Pizza House se ha convertido en un lugar tradicional dentro del ámbito capitalino, ya las personas que conocen los estándares de calidad de los productos, la atención personalizada, el ambiente agradable, la variedad, entre otras de las fortalezas, prefieren y regresan a la empresa, buscando satisfacer algunas necesidades por medio de la oferta que se está adaptando continuamente, lo que ha permitido que hasta el día de hoy se mantenga operando el restaurante.

Actualmente y a pesar del crecimiento que tuvo con la apertura de nuevos locales, las ventas se mantienen estáticas, debido a que la empresa carece de una estructura organizacional adecuada y una estrategia integrada que le marque las pautas necesarias para la adopción de un modelo estratégico enfocado a maximizar las ventas y obtener mayor rentabilidad dentro de un mercado competitivo, posicionado por marcas de cadenas extranjeras.

1.2.2 ESTRUCTURA Y CONFIGURACIÓN DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa Pizza House cuenta con cinco establecimientos ubicados estratégicamente en el área de Tegucigalpa y Comayagüela, mismos que son manejados bajo una estructura organizacional conformada por un total de 42 empleados distribuidos en diferentes áreas de la empresa, como lo son: Administración, cocina, servicio al cliente y servicio a domicilio.

Para efectos de ilustrar la configuración de la empresa, se enuncian los lugares en donde están ubicadas las distintas sucursales que conforman Pizza House.

- ✚ Restaurante Principal Boulevard Morazán.
- ✚ Sucursal La América.
- ✚ Sucursal Palmira.
- ✚ Sucursal Metrópolis.
- ✚ Sucursal City Mall

Cabe destacar que cada una de las sucursales está conformada como mínimo por un encargado, un cocinero y una persona de servicio al cliente, incrementando este último puesto en las sucursales con mayor afluencia de clientes y de acuerdo al día (incrementa el personal de servicio los fines de semana y días festivos).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En esta sección se presenta el problema que se tratará y será objeto de estudio en este documento, que se espera sirva de guía y de solución para que los involucrados puedan decidir sobre la forma en que enfrentarán el futuro próximo.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Un sinnúmero de factores, así como la crisis financiera que ha enfrentado el país durante los últimos años han repercutido directamente en la empresa Pizza House, ya que después de una revisión interna de los ingresos y egresos de la misma, se detectó que las ventas, han tenido un comportamiento errático en los últimos tres años ya que en el año 2013 las ventas reportaron un ingreso de 18618,113.25, para el años 2014 repuntaron en 22558,670.70, sin embargo para el 2015 se observó desde el inicio del periodo que las ventas llevaban una tendencia a la baja, cerrando el año con 20446,648.52, comportamiento que genera cierta inestabilidad a lo interno de la empresa, repercutiendo de manera negativa en la capacidad operacional de la misma y por ende en la competitividad en el mercado.

Tabla 2 Ingreso por ventas de Pizza House en miles de lempiras.

***INGRESO POR VENTAS EN MILES DE
LEMPIRAS***

<i>AÑO</i>	<i>INGRESO POR VENTAS</i>
<i>2013</i>	L 18618,113.25
<i>2014</i>	L 22558,670.70
<i>2015</i>	L 20446,487.52

Aunado a esto y a la luz de los fenómenos que han afectado a Honduras se prevé que la situación, de continuar con los altos niveles de inseguridad social y falta de políticas que incentiven la inversión puede complicar aún más el manejo y la correcta operatividad de la cadena.

Otro hecho es que debido a la escasez de recursos, algunas veces se hace difícil mantener los estándares de calidad del producto ya que los ingredientes en algunas ocasiones escasean y los proveedores suplen con insumos de calidad inferior.

Adicionalmente, la atención y el servicio que brindan a los consumidores no satisfacen las expectativas de los clientes, tanto en tiempo, como en atención personalizada, que haga a los consumidores sentirse como en casa. Asimismo el tiempo en la entrega del producto sufre algunos retrasos que incomodan a los consumidores, sin embargo esta problemática no se ha sabido manejar en algunas ocasiones por el personal a cargo.

Otro punto importante es que, debido a los costos en la elaboración de los productos, los precios se encuentran en un nivel estándar en comparación con la competencia, sin embargo algunas veces estos precios son equiparados con las otras empresas del rubro a través de promociones para incentivar la compra, pero es muy difícil poder mantener una correcta mezcla de promociones y publicidad, ya que estos consumen una gran cantidad de esfuerzos y dinero.

Los diversos cambios en los gustos y preferencias de los hondureños influyen en los mercados, tal es el caso del ingreso de las franquicias norteamericanas, mismas que al parecer son las preferidas de los hondureños, afectando de forma directa las empresas y Pizza House no se puede abstraer de este hecho.

A lo largo del tiempo, se han aunado esfuerzos para poder resolver estos diversos problemas, no obstante, no se ha podido alcanzar este objetivo, al menos no en su totalidad, afirma la Sra. Salman, por lo que se necesita, en el corto plazo, encontrar una forma viable de solventarlos, para asegurar la existencia de esta compañía.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

El estancamiento en las ventas de la empresa Pizza House es un problema que viene acaeciendo desde hace tres años aproximadamente por lo que la gerencia ha estado realizando actividades enfocadas al mercadeo para promocionar más los restaurantes; sin embargo, no tienen

el resultado esperado, por lo que la presente investigación busca proponer una alternativa a la empresa, partiendo de las siguientes interrogantes:

¿El nivel de precios, el producto y el nivel de servicios están afectando las ventas de Pizza House?

¿Es necesario que Pizza House implemente un plan de mejora que le ayude a incrementar sus ventas para mantener la competitividad en el mercado capitalino?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo afecta el nivel de precios establecido por Pizza House en el índice de ventas de la empresa?

¿Cómo afecta a las ventas de Pizza House el producto que ofrece a los consumidores?

¿Cómo afecta el nivel de servicio que brinda Pizza House en el índice de ventas de la empresa?

¿Qué tipo de planes de mejora necesita implementar Pizza House para aumentar sus ventas y mantener su competitividad en el mercado?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar en qué medida el nivel de precio, el producto, el nivel de servicio afectan las ventas de la empresa Pizza House, para proponer un plan de mejora que le permita incrementar las ventas y mantener su competitividad en el mercado.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Analizar cómo el nivel de precios establecidos por Pizza House afecta su índice de ventas.
- ✓ Analizar el efecto que tiene el producto que elabora Pizza House en el nivel de ventas de la empresa.
- ✓ Analizar cómo afecta el nivel de servicio que presta Pizza House en las ventas de la empresa.

- ✓ Elaborar una propuesta de plan de mejora que le permita a Pizza House incrementar sus ventas y así mantener su competitividad en el mercado.

1.5 VARIABLES

1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

- ✓ Mejora de la Competitividad.

1.5.2 VARIABLES DEPENDIENTES

- Precio
- Producto
- Servicio

1.5.3 DIAGRAMA SAGITAL VARIABLES DE ESTUDIO

En el presente estudio las variables se interrelacionan de acuerdo al diagrama planteado.

Diagrama Sagital variables de estudio.



Figura 1 Diagrama Sagital de las Variables de Estudio.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Debido a los objetivos de la investigación, que son los que determinan el alcance de la misma, es necesario conocer los planes de mejora y cómo estos repercuten en las organizaciones, de acuerdo a Hernández Sampieri (2010), es recomendable, abordar la justificación de una investigación, mediante cinco criterios a saber:

1.6.1 CONVENIENCIA

El presente estudio pretende diagnosticar cómo el precio, el producto y el servicio afectan las ventas de Pizza House y por ende la competitividad, y partiendo de los resultados poder recomendar un plan de mejora que le permita aumentar su competitividad. Adicionalmente se busca contribuir a garantizar la sostenibilidad de la empresa, lo que a su vez garantizará el aseguramiento de capital invertido por el propietario.

Asimismo, generar nuevo conocimiento sobre los planes de mejora enfocados a mejorar la competitividad que pueden ser implementados o bien tomados como punto de partida para otras empresas del rubro que se encuentren en similares condiciones como las que enfrenta Pizza House.

1.6.2 RELEVANCIA SOCIAL

Los resultados que se desprendan de la presente investigación al ser de conocimiento público, podrán ser insumo para que cualquier empresa implemente un plan de mejora que le permita aumentar su competitividad y con ello representar una opción más para los consumidores de productos alimenticios.

Adicionalmente, los resultados del estudio permitirán proponer un plan de mejora que de ser implementada por la gerencia generará mayor rentabilidad a la empresa, lo que trae consigo mayor bienestar para los colaboradores y por ende para las familias de estos. Sin contar con que se podría expandir aún más la empresa lo que generaría mayores fuentes de trabajo.

1.6.3 IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Al realizar una evaluación de la empresa Pizza House, el gerente tendrá los insumos necesarios para realizar las mejoras en la dirección de la empresa lo que trae consigo un mejor manejo de los recursos. Adicionalmente al proponer el presente estudio un plan de mejora adecuado para la problemática existente tendrá la pauta para iniciar la implementación del mismo y así generar mayor rentabilidad y garantizar sus operaciones en el mercado actual y futuro.

Asimismo, otras empresas en el rubro alimenticio podrán tomar como pauta el proceso de análisis que bien puede ser adecuado para las características de cualquier empresa y así medir su efectividad, como punto de partida para mejorar sus competencias.

1.6.4 VALOR TEÓRICO

Al existir un vacío de información sobre los planes de mejora para el rubro en estudio, busca aportar información actual, novedosa y útil, para que otras empresas con capital Hondureño que brindan los mismos productos que Pizza House, puedan consultarla.

Asimismo, los cambios constantes y acelerados en el entorno algunas veces no permiten documentar el nacimiento ni el desarrollo de la empresa y lo más grave aún, las acciones que las empresas emprenden para enfrentar los mismos, por lo que el presente estudio, servirá a generaciones futuras para entender las evoluciones del mercado y las buenas prácticas y teorías que se implementaban en su momento.

1.6.5 UTILIDAD METODOLÓGICA

El estudio podrá tener una utilidad metodológica en la medida que sea consultado para conocer en primer lugar el objetivo de un diagnóstico empresarial, sus etapas y los resultados posibles que este pueda arrojar y así ser tomado como base inicial de un futuro estudio.

En segundo lugar conocer los modelos genéricos estratégicos propuestos por científicos reconocidos y cómo estos pueden influir para mejorar el posicionamiento, la rentabilidad y la

permanencia de las empresas en el mercado, sin importar las fuerzas externas que ingresen en el entorno.

1.7 DELIMITACIÓN

1.7.1 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA

El estudio se realizará en las oficinas principales de Pizza House ubicada a un costado de la iglesia medalla Milagrosa, una cuadra atrás del boulevard Morazán, en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras, ya que desde allí es donde emanan todas las políticas y decisiones administrativas y estratégicas que dirigen la empresa, sin embargo el estudio de campo se realizará en todas las sucursales de la empresa para conocer la percepción que tiene el cliente de toda la empresa.

1.7.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

Se realizará un diagnóstico de la situación actual de la empresa Pizza House mediante una revisión de precios, producto y servicio con el objetivo de identificar si estas variables son las causales de la disminución de ventas de la empresa, afectando en consecuencia la competitividad de la empresa. El diagnóstico se realizará durante el mes de noviembre del 2015.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

Presenta las teorías que sustentaran el estudio, enfocándose en los aspectos más relevantes, como son las variables de estudio, así como las teorías sobre las posibles soluciones que puedan aplicarse a la problemática de la empresa. Adicionalmente se plantea el análisis tanto del micro como del macro entorno de la empresa.

2.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.

Honduras atraviesa una fuerte crisis económica que afecta a la sociedad en general, no obstante las cifras del rubro Banco Central de Honduras, (2012) para los siguientes años son:

Tabla 3 Crecimiento de las inversiones en el rubro alimenticio (período 2012 – 2014).

AÑOS	MILLONES DE LEMPIRAS
2012	10,821.00
2013	11,776.00
2014	12,764.00

Fuente: (Banco Central de Honduras, 2012)

Que muestran que en este sector de la economía mantiene un incremento anual, no obstante Pizza House se ha mantenido estancada, lo que indica un problema ya que el resto de los competidores están creciendo, este fenómeno puede ser ocasionado ya sea por un alza en precios o bien a un mayor número de clientes, o una mezcla de ambos.

La gerencia manifiesta su preocupación, ya que han percibido esta situación desde hace aproximadamente 5 años; no obstante, han hecho algunos esfuerzos para contrarrestar este problema, realizando, entre otras las siguientes actividades:

- ✓ Apertura de puntos de venta.
- ✓ Nuevos productos.

✓ Guerra de precios.

✓ Adecuación y mejora de locales

Estas actividades no han logrado alcanzar los objetivos para los que han sido ideadas, agravando un poco más la situación ya que se ha invertido una gran cantidad de recursos para la consecución de estos.

2.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.

2.1.2 MIRADOR MUNDIAL

La pizza surgió en el Italia alrededor de 8000 a.c. como una especie de pan plano con forma circular, elaborada con ingredientes como el ajo, perejil y aceite de oliva, lo que hoy se denomina Pizza Blanca; así mismo utilizaban queso a base de leche de yegua, entre otros ingredientes.

Pero no es sino hasta el año de 1550, que llega el tomate a Italia y es en la ciudad de Nápoles que en el año 1750, se elabora la primera pizza a base de tomate denominada Pomi d'oro, con una mezcla de pan, queso y tomate, misma que fue muy bien aceptada por los napolitano. Los turistas que visitaban la ciudad y la migración de italianos a diferentes partes del mundo hicieron de la pizza uno de los platillos más populares del mundo, aunado a esto, la simplicidad de la elaboración y las múltiples opciones de elaboración en lo que respecta a los ingredientes, hacen de esta una de las mejores opciones para una alimentación variada y económica.

Actualmente la Pizza es un plato que se consume en todas partes del hemisferio, sin embargo con el paso del tiempo está a cambiado en su composición, partiendo de las preferencias y de los ingredientes que se producen y se consumen en las localidades donde se elaboran.

Para el caso en Venezuela existen un sin número de pizzerías de las que se destacan, La Romania, Pizza Caracas, La Grotta, El Pescado y Mini Pizza el paseo, en donde se elaboran más de 38 tipos de pizza elaboradas con diversos ingredientes desde las más tradicionales de jamón, anchoas y peperoni, hasta las más excéntricas elaboradas con surimi de cangrejo. Así mismo elaboran los también tradicionales calzones de espinacas o bien al gusto de los clientes.

Argentina cuenta con más de 1,200 pizzerías, ya que es un país que tuvo mucha migración Italiana. El Güerrín, es uno de los restaurantes de pizza más antiguos de Buenos Aires, su especialidad es la pizza elaborada a base de anchoas y tomate. También cuentan con una pizza llamada la Fugazza hecha con jamón y chiles morrones. Ofrecen un menú muy variado en el cual no faltan las tradicionales empanadas de pollo. El local está diseñado de manera acogedora y en cuyas paredes cuentan a través de fotografías la historia del nacimiento de restaurante y como esta ha ido evolucionado con el paso del tiempo.

En España operan un sin número de pizzerías, dentro de las cuales se destacan Pizzería Da Angelo, que cuenta con 30 tipos diferentes de Pizza, como son O Sole Mio elaborada con Tomate, queso, pollo, maíz, huevo duro y orégano; La Parmiggiana, hecha a base de tomate, queso, berenjenas, jamón serrano y orégano; la Soufle que contiene queso, huevo, nata, roquefort, espinacas y orégano.

También destaca el restaurante Al Passatore, que cuenta con una amplia gama de pizzas, elaboradas de manera artesanal en horno de leña para dar un sabor único; así mismo posee un amplio menú de platos Italianos, como pastas, ensaladas entre otros. Una de las especialidades que destacan es la Pizza Mallorca, hecha con mozzarella, taleggio y sobrasada, también está la Sfiziosa, con mozzarella de búfala, radicchio, gambitas, albahaca y parmesano.

Vietnam también posee su pedacito italiano con el restaurante Good Morning Vietnam en donde preparan pasta fresca hecha al instante, carne, pescado, risotto, ensaladas, postres y su pizza hecha con corteza delgada, crujiente al estilo casero.

En Italia, la cuna de las pizzas, estas son preparadas en horno de leña para preservar el sabor y la tradición culinaria, se destacan dos tipos de pizza que son considerados por los napolitanos “Vera pizza” (Verdadera pizza), como lo es la Pizza Marinara, hecha con aceite de oliva, tomate, ajo y orégano y la mundial conocida y afamada pizza Margherita, con queso mozzarella, tomate fresco rallado, albahaca y aceite de oliva.

En Brasil es tan apreciado este platillo que el 10 de julio, se festeja el día mundial de la pizza. Asimismo han hecho algunas variaciones en lo que respecta al aspecto, elaborando el denominado

Pizza Cono, con la forma de los conos de los helados, siempre relleno, muy práctico para comer en la calle de camino a la oficina o simplemente en un día de paseo. También han creado variedades de pizzas exóticas tales como: Pizza dulce de chocolate, pizza al sushi o al repollo o mantequilla.

En Alemania es parte del menú gastronómico del país, una de los tipos de pizza más consumidos por sus pobladores es la pizza Hawaiana, elaborada a base de queso, ananá y jamón, también cuentan con otras variedades como lo son la pizza boloñesa y de salami.

En Inglaterra los restaurantes Pizza Pilgrims, Franca Manca y L' Antica Pizzeria, son restaurantes considerados iconos italianos, donde se comen todo tipo de pizzas al estilo napolitano.

Para el Caso en Turquía, la pizza se conoce como Lahmacun y es elaborada de forma ovalada, alargada con masa muy fina. Esta es servida de manera individual o en grandes tamaños. Los ingredientes principales son la carne picada, tomates y cebolla.

Estados Unidos es uno de los países considerados como uno de los principales consumidores de pizza, contando así con un sinnúmero de restaurantes en las ciudades más importantes del país. En Booklyn, se encuentra el restaurante Franny de Brooklyn en donde ofrecen pizza con relleno de mariscos. En Chicago en la Pizzeria Riccardo, tienen como especialidad una variación de la pizza napolitana, denominada el pastel, cuya corteza alta, gruesa y mantecosa rellena de salsa de tomate e ingredientes al gusto del cliente, simula el mismo sabor de una pizza tradicional.

En la ciudad de California, surge una nueva tendencia en la forma de servir la pizza ya que la misma es elaborada más al estilo gourmet, con ingredientes no tradicionales, yal es el caso de la pizza de pollo barbacoa, pizza mama de pato y salsa hoisin y la famosa pizza con camarones marinados.

La pizza es un platillo tan importante en la dieta de los consumidores, que su demanda ha hecho que algunas empresas lleven a cabo innovaciones que les permita aumentar la comercialización del producto y así aumentar su consumo y por ende mantenerse competitivos en un mercado globalizado caracterizado por una dinámica de cambio muy constante, como un ejemplo de esta innovación se puede mencionar, la creación de una bolsa térmica que permitió que

los restaurantes tuvieran la oportunidad de ofrecer a sus clientes el servicio a domicilio, preservando con esta la temperatura y la calidad del producto.

Así mismo la adopción de nuevas técnicas de preservación que permitieron a las empresas más intrépidas de la industria elaborar pizzas para posteriormente congelarlas y empacarlas al vacío previo al cocimiento lo que permitió a los amantes del producto, tener una pizza en el congelador de su casa lista para hornear y comer con la misma calidad como recién hecha en el restaurante. Esta nueva forma de comercializar el producto permitió aumentar el consumo y comercializar el mismo ya no solo en los restaurantes, sino que a través de supermercados u otro tipo de almacenes disgregados en todas las ciudades.

Todas estas prácticas o tendencia permiten a las empresas mantenerse competitivos en el mercado, así como expandirse a distintas ciudades o bien a otros países con mercados abiertos, cuya demanda permite el ingreso de nuevos competidores.

2.1.3 ACTORES

Muchos son los involucrados en este tipo de rubro económico, la logística, según Ballou, (2004), incluye a todos los miembros de la cadena de suministros, y en el objeto de estudio se puede mencionar, entre otros:

- ✓ Proveedores.
- ✓ Gobierno.
- ✓ Clientes.
- ✓ Colaboradores.

Complementando lo anterior con los competidores Abascal Rojas, (2000), que define dos tipos de estos, los competidores reales y a los potenciales, siendo los reales Pizza Hut, Dominos Pizza, Little Caesars, La Albahaca, Ludos Pizza, Torre Pizza, El Padrino y los potenciales Burguer King, Popeyes, Kentucky, Bigos, Pollo Campero, Subway, Quiznos, Church`s Chicken y Dunking Donuts.

Cada uno de los actores mencionados influye en distintos grados en el ambiente en el que opera Pizza House, los proveedores manejan los diversos precios de los insumos, que en los últimos años han crecido, para el Banco Central de Honduras, (2015) los precios se han venido

incrementado de forma sostenida a lo largo del tiempo, por lo que se puede afirmar que los costos de Pizza House han aumentado de manera gradual, y como consecuencia los márgenes de utilidad se han reducido considerablemente.

Para la gerencia es importante el hecho de que para sobrevivir se necesita hacer revisiones de las promociones y las acciones que emprende la competencia directa, por lo que en algunas ocasiones implementa estrategia basada en precios con el objetivo de mantener su competitividad.

2.1.4 AMBIENTE

Es altamente competitivo, se manejan una gran diversidad de promociones, en las que el precio es uno de los principales factores que determinan y orientan a los clientes a elegir alguna de las opciones existentes en el mercado.

Otro de los factores importante es el relacionado con los niños y como lo menciona Malhotra, (2004) cada vez más se invierte en estudios relacionados con estos, ya que este segmento influye en las decisiones de consumo alimenticio de las familias en general, por lo que muchas cadenas han decidido establecer una serie de actividades que incluyen promociones, remodelación de instalaciones, adecuación de productos y servicios para atender a este tipo de consumidores que a la larga generan captación de más clientes.

Las diversas regulaciones por parte del Estado también influyen de manera indirecta en los costos de las empresas en especial en las de capital hondureño ya que a través de la aprobación de leyes que favorecen o incentivan únicamente a empresas de capital extranjero, como lo son las franquicias, que han obtenido beneficio o incentivos mediante la aprobación de la Ley de Incentivo al Turismo, misma que fue aprobada para fomentar el ingreso de capital externo al país, pero que a su vez repercutió de manera negativa en las empresas locales, como lo es en el caso de Pizza House, poniéndola en desventaja en relación con las grandes franquicias que ingresaron al país a consecuencia de la vigencia de esta ley especial (Gobierno de Honduras, s/f).

2.1.5 ANÁLISIS INTERNO

En secciones anteriores se describió sobre algunas de las situaciones que está atravesando actualmente Pizza House, en estas se concluye que hay una diversidad de factores que afectan la estructura de costos de la empresa, esto aunado al hecho que Honduras presenta una situación muy inestable en lo relacionado a la economía, en materia de seguridad (Amnistía Internacional, 2013) percibe que crece cada vez más la inseguridad lo que afecta de manera directa las finanzas de las empresas, complicando aún más y más las decisiones gerenciales.

2.2 TEORÍAS

Después del planteamiento de los distintos entornos en los que se desenvuelve la empresa, es necesario establecer las bases conceptuales sobre las cuales se trabajará el presente estudio, con el objetivo de elaborar una propuesta estratégica de planes de mejora que le permita a Pizza House elevar sus ventas y generar mayor rentabilidad de una manera ordenada y sistemática.

Toda empresa requiere desarrollar buenas prácticas para poder hacer frente a las fuerzas del entorno, razón por la cual el desarrollo de una ventaja competitiva es necesario para lograr el cometido.

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012) afirma: “La ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a menudo a un menor costo” (p.6).

Para realizar una investigación sin importar el rubro, tamaño o denominación social de la empresa, esta además de manejar la dirección financiera interna de la empresa requiere conocer el mercado en el que se desenvuelve con el objeto de establecer las prácticas o estrategias que debe adoptar para competir en el mercado.

Jany Castro (2009) menciona:

El factor competitivo permite identificar todos los competidores de influencia significativa en el mercado, el segmento del mercado que han penetrado y la dirección que parecen haber tomado, y las fortalezas y las limitaciones de cada competidor importante en producto,

mercado, personal, posición financiera, capacidad de producción, distribución, actitud del cliente. (p. 21)

Partiendo de la conceptualización anterior se hace imperativo, plasmar también las situaciones en las cuales se encuentra el mercado de competidores directos e indirectos, para lo cual se requiere conocer cuáles son las posiciones de la competencia en el mercado, Jany Castro (2009) en su libro de Investigación Integral de Mercados, hace una categorización sobre la competencia de mercado, “ La competencia del mercado, tienen cinco posiciones básicas, convivencia o colusión, cooperación táctica, rivalidad sana, guerra limitada y guerra total” (p. 22).

2.2.1 PRECIO

2.2.1.1 CONCEPTOS

Para Kotler & Armstrong (2007) el precio es la: “Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (p. 309).

Pero por su parte Kerin, Steven, & Rudenlius (2014) plantean que: “ El precio es el dinero u otras consideraciones *también otros bienes y servicio* que se intercambian por la propiedad o uso de un bien o servicio” (p. 332).

El precio es un factor importante en la economía de un país, en el consumidor y en las empresas, por lo que la determinación de este debe realizarse a través de un análisis minucioso, para Stanton, Etzel, & Walker (2004) afirma que “ Algunos prospectos de clientes se interesan principalmente en los precios bajos, en tanto que a otro segmento le preocupan más factores, como el servicio, la calidad, el valor y la imagen de marca” (p.378).

Stanton et al., (2004) manifestó:

El precio de un producto es un importante factor determinante de la demanda que el mercado hace de ese producto. El dinero entra en una organización a través de los precios. Así pues, el precio afecta a la posición competitiva de una empresa a sus ingresos y a sus ganancias netas. (p. 380)

En lo que respecta a las prácticas que desarrollan algunas empresas en cuanto al establecimiento de las metas, Stanton afirma que en algunos casos estas metas están orientadas al

aumento del volumen de ventas, con el objetivo primordial de aumentar rápidamente sus utilidades, mantenerse o incrementar su participación en el mercado o bien para amedrentar a los posibles competidores que quieren entrar al mercado.

En este sentido, el precio debe ser el correcto, pues este debe estar fijado a modo que el demandante esté dispuesto a pagarlo, que genere ingresos necesarios para cubrir los costos en los que incurrió la empresa para su creación, promoción distribución o comercialización y a su vez debe generar un margen de rentabilidad aceptable para que permita a la empresa seguir siendo competitiva. Es por esto que las empresas buscan mecanismos para incluir beneficios adicionales para los productos o servicios que comercializan en un afán de incrementar sus ingresos sin necesidad de aumentar el precio, siendo esta una práctica que genera beneficios para la empresa y mayor satisfacción para los clientes, pues sus demandas son satisfechas más allá de lo requerido por al cliente.

Según Kerin et al. (2014) existen seis pasos que las empresas deben procurar realizar antes de fijar el precio de sus productos o servicios, tales como el análisis de los costes, los ingresos, la rentabilidad y la demanda entre otros.



Figura 2 Seis pasos para Fijación de Precio.

Fuente: (Kerin et al., 2014, p. 337).

2.2.2 PRODUCTO

2.2.2.1 DEFINICIÓN

En lo que concierne al producto, Stanton et al. (2004) establece que: “Un producto es un conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable. Cada producto se identifica por un nombre descriptivo (o genérico) que el común de la gente entiende, como acero, seguro, raquetas de tenis o entrenamiento” (p. 246).

2.2.2.2 NIVELES DE PRODUCTO

Para un mejor entendimiento sobre los productos estos han sido clasificados por niveles, estableciendo en cada nivel los valores agregados que los consumidores puedan obtener, al respecto Kotler & Armstrong (2007), hace una marcada diferenciación al referirse a : “Los encargados de la planeación de los productos deben considerar los productos y los servicios en tres niveles. Cada nivel agrega más valor para el cliente” (p. 238).

Diagramación de los niveles de producto según Kotler y Armstrong.



Figura 3 Niveles del Producto.

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2007, p. 238).

Partiendo de los niveles de los productos y del valor agregado que cada uno de los niveles aporta al producto, es necesario que los directores o gerentes de las empresas tomen en consideración y con la misma importancia el ciclo de vida en el que está el producto o servicio, con el objetivo de sacar el mayor provecho de él a través de una mejora, una renovación o bien sacarlo del mercado y buscar innovar en otro producto o servicio que satisfaga igual o mejor las necesidades de los clientes, ya que estos de acuerdo al ciclo en el que se encuentran generan en mayor o menor medida márgenes de utilidad en las empresas.

Todos los productos atraviesan por cuatro etapas, Introducción, crecimiento, madurez y declive, razón por la cual es imperativo que los gerentes de las empresas puedan identificar en qué etapa se encuentran los productos que comercializa con el objetivo de tomar decisiones adecuadas en los momentos indicados y así evitar gastos innecesarios en rotación y almacenaje Munuera Alemán & Rodríguez Escudero (2007) manifiesta que “ El Ciclo de Vida del Producto no terminan con la fase de declive, algunos de ellos prolonga su existencia en una etapa de petrificación, caracterizada por un estancamiento en las ventas” (p. 95). En este sentido la importancia de conocer y saber identificar los distintos ciclos de vida que atraviesan los productos permite tomar acciones, como dotarlo de nuevas características para relanzarlo al mercado, buscarle una nueva utilización o simplemente sacarlo de circulación o eliminarlo.

Ciclo de vida de ventas y utilidades

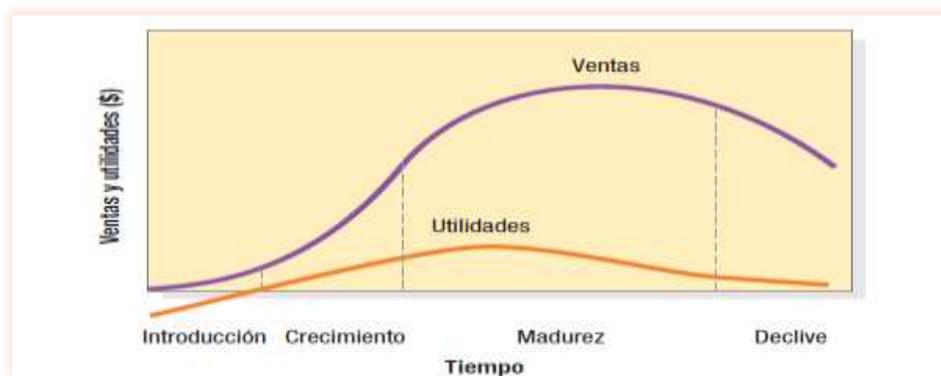


Figura 4 Ciclo de vida, de ventas y utilidades.

Fuente: (Kotler & Lane Keller, 2012, p.310)

Adicionalmente, los cambios constantes en el entorno, los cambios en los gustos, en las preferencias y/o exigencias de los clientes motivan a las empresas a buscar nuevas formas para satisfacer a sus clientes, por lo que la innovación en los productos es bien apreciada por estos, lo que obliga a las empresas llevar a cabo innovaciones de manera constante, al respecto Stanton et al., (2004) manifiesta “ Un negocio existe para satisfacer a los clientes a la vez que para obtener una ganancia . La planeación y desarrollo de nuevos productos es vital para el éxito de una organización” (p.255).

2.2.3 SERVICIO

2.2.3.1 CONCEPTO

El servicio es una de las características que los clientes buscan en toda empresa sin importar su rubro, por lo que es un estimulante para realizar la adquisición de ese servicio o bien puede ser un factor que decisivo para no volver a adquirirlo.

Kotler and Lane Keller (2012) establece que:

Un servicio es cualquier acto o función que una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo. Su producción podría estar vinculada o no a un producto físico. Cada vez es más frecuente que fabricantes, distribuidores y minoristas provean servicios de valor añadido, o simplemente un excelente servicio a sus clientes, para diferenciarse de los demás. (p.335)

Kotler & Armstrong (2007) define el producto cómo: “Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y que no tienen como resultado la propiedad de algo” (p.237).

El servicio en las empresas es uno de los factores determinantes para garantizar la rentabilidad de las empresas, para Jany Castro (2009) define el servicio cómo : “El servicio no es una diferencia competitiva, es la diferencia. La gente no compra cosas sino esperanzas” (p.12). Asimismo hace referencia a la lealtad del cliente y asevera que cuando el servicio falla la lealtad de los clientes tiende a desaparecer.

2.2.3.2 MARKETING ORIENTADO AL SERVICIO

Los consumidores buscan ser atendidos con un servicio expedito y satisfactorio a sus necesidades por lo que muchas empresas buscan orientar el marketing de sus empresas para brindar un servicio de excelencia, Kotler and Lane Keller (2012) plantea que el marketing Interactivo: “Describe la habilidad de los empleados para atender al cliente. Los consumidores juzgan el servicio no sólo por su calidad técnica” (p. 365).

Tipo de Marketing en industria de servicios.



Figura 5 Tres tipos de marketing en industria de servicios.

Fuente: (Kotler & Lane Keller, 2012, p. 365).

Por su parte Jany Castro (2009) asevera que los servicios deben enfocarse a la satisfacción del cliente por lo tanto las empresas deben conocer cuáles son las necesidades de estos para brindarles el servicio que esperan, “ Los servicios deben diseñarse y ofrecerse de modo que satisfagan la necesidad de los usuarios” (Jany Castro, 2009, p. 497).

Partiendo de la teoría antes planteada es que el objetivo general del presente estudio, pretende a través de la determinación del nivel de precios, nivel de calidad y nivel de servicios afectan la competitividad de la empresa con el objetivo de identificar las debilidades que posee la empresa, así como las fortalezas buscando maximizar estas últimas para convertirlas en la base para la identificación de un modelo estratégico adecuado.

Por su parte el pensamiento que rige la Escuela de Planificación Ansoff (1965), hace referencia a la importancia de la estructuración de una planificación formal de manera sistemática, teniendo como el elemento clave en la empresa el Director, haciendo énfasis en la importancia del cambio organizacional.

Lindblom (1959; 1968), Cyert y March (1963), Weick (1969), Quinn (1980) y Prahalad y Hamel (1990) sustentan en la escuela de aprendizaje, que los cambios constantes que trae consigo la globalización y los nuevos estilos de vida mantienen en constante evolución a las empresas, por lo que es necesario que los que conforman la empresa lleven a cabo un proceso de aprendizaje que les permita implementar la estrategia de forma gradual, permitiendo así la adaptación de las nuevas prácticas que se desprenderán de la estrategia adoptada.

2.2.4 COMPETITIVIDAD

Es importante para una organización, conocer el significado teórico de la palabra competitividad, con el fin de que pueda tomar acciones orientadas a mantener y mejorar su posición en el mercado, la Real Academia española define este término como la capacidad de competir o bien la rivalidad para la consecución de un fin.(Real Academia Española, s/f) Siendo la palabra clave la capacidad, ya que esta puede ser desarrollada en mayor o menor grado y de forma exclusiva por cada empresa, lo que permitirá obtener un lugar privilegiado dentro del mercado.

La competitividad de un país o de una industria depende de la capacidad de mantenerse en constante cambio de innovación y mejora con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores generados por los cambios contantes en el entorno, sin embargo existen algunas características que deben imperar en el contexto, para propiciar la competitividad, tales como proveedores, clientes exigentes y competidores que deberán interactuar en un ambiente dinámico para lograr su propósito “ Las fuentes de competitividad de las empresas son en consecuencia: la productividad, el firme compromiso, actitud y motivación de sus empleados y acciones concretas de innovación” (Jorge A., 2013, p. 60).

Existen muchos factores determinantes para que una empresa pueda ser competitiva dentro del mercado en el que se desarrolla, los factores del macro entorno, que engloban las naciones, pueden representar para las empresas facilidades u obstáculos para que las empresas sean competitivas, Porter hace un planteamiento muy interesante, cuando hace alusión a la importancia que tiene la competitividad de las naciones para las empresas que en ellas compiten “ Hay razones inherentes por las que algunas naciones son más competitivas que otras, y por las que hay algunas industrias dentro de las naciones que son más competitivas que otras” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, p. 72).

El Diamante de Porter: Los determinantes de la ventaja nacional

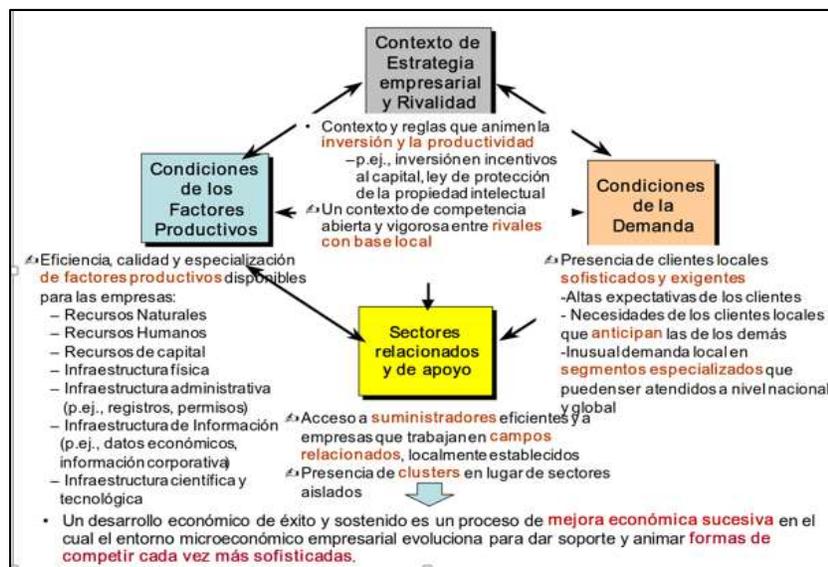


Figura 6 El Diamante de Porter.

Fuente: (Johnson et al., 2006, p. 73)

Las condiciones de los factores productivos, hace referencia que estas ayudan a identificar y explicar sobre todo las bases de las ventajas competitivas de los sectores. Por su parte las condiciones de la demanda hacen referencia a las características de la ventaja de las organizaciones.

Las industrias relacionadas de apoyo, son aquellas que sirven de base para apoyar las ventajas en otras industrias. Lo que compete a las características de la empresa, estructura y rivalidad se enfocan en las bases de la ventaja competitiva del mercado local.

“El diamante de Porter se ha utilizado de diversas maneras. A escala nacional ha sido utilizado por los países y gobiernos para analizar las políticas que deberían aplicar para fomentar la ventaja competitiva de sus industrias” (Johnson et al., 2006, p. 73).

Asimismo, se asevera que algunas organizaciones utilizan este diamante para conocer las ventajas competitivas de las naciones para que estas sean utilizadas como bases de su competitividad dentro de la industria o rubro de su competencia.

Como se ha venido planteando en la presente sección, la competitividad es el arte de competir, ya sea entre naciones a nivel macro o entre industrias a nivel micro, por lo que se requiere comprender que todas las empresas compiten entre sí dentro del sector que aglutina su rubro, por lo que las empresas deben buscar algo que los distinga de entre todos los actores, por lo que el desarrollo de las capacidades para generar una ventaja competitiva se vuelve para los directores o gerentes de las empresas todo un desafío, el cual podrán enfrentar únicamente a través de un producto o servicio diferenciado que requerirá de una estrategia sustentable a largo plazo. Porter hace un aporte importante es su libro *La ventaja Competitiva en las Naciones*, haciendo alusión de la importancia de una estrategia competitiva.

Porter (1991) menciona que:

Las empresas por medio de la estrategia competitiva, tratan de definir y establecer un método para competir que sea rentable y a la vez sostenible. No hay una estrategia competitiva universal y solo podrán alcanzar el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular y a las técnicas y activos de una empresa en particular. (p. 64)

La competencia que se genera entre las empresas del mercado, es beneficiosa en especial para los consumidores ya que esta competencia hace que las empresas busquen desarrollar ventajas competitivas a través de las mejoras continuas y la innovación de productos con el fin último de mantenerse operando en el mercado aún con las amenazas de nuevos actores “ La competencia consiste en disciplinar a los agentes económicos para superar el desempeño de sus competidores, ya sea teniendo costos bajos, o bien ofreciendo un producto de mayor calidad que pueda venderse a un precio sobre la par” (Buendía Rice, 2013, p. 67).

Partiendo de los planteamientos antes expuestos, las empresas deberán realizar dos tipos de análisis previo a definir su estrategia competitiva, uno a lo interno, observando y estudiando los cambios y tendencias del macro entorno en el cual se plantean legislaciones que regirán las reglas del juego en cuanto al comercio, al ingreso y salida de actores, productos sustitutos entre otros. Por otro lado, el micro entorno que abarca el sector en el cual se desarrolla y en el cual las empresas compiten con un producto similar, haciendo la diferencia a través de la ventaja competitiva, misma que debe generar un valor agregado para el cliente con el fin último de satisfacer sus necesidades y más aún anticiparse a aquellas que no han sido identificados por ellos mismos.

Posteriormente deberán conocer la situación interna de la empresa, su desempeño financiero, los bienes disponibles y las capacidades del recurso humano con el que cuenta, a fin de poder establecer los métodos o mecanismo que deberá utilizar para hacer frente a la competencia y mantenerse competitivo en el mercado.

Además de infraestructura, mejorar los procesos de producción e incentivar la innovación, entre otros aspectos, es primordial que las empresas trabajen en consolidar una efectiva gestión del talento. Esto es clave para alinear los estándares organizacionales con la fuerza laboral y de esa forma obtener los resultados esperados. Por años, el área de gestión humana ha sido utilizada para manejar las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral. No obstante, en el contexto del mercado actual esa perspectiva se ha ampliado hasta convertirla en potenciador del talento como elemento diferenciador frente a la competencia. (CESGIR, 2014).

2.2.5 ESTRATEGIA

Inicialmente es necesario conceptualizar lo que significa una estrategia y planeación estratégica y su nivel de importancia dentro de la organización.

Por su parte David (2007) afirma que: La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p.5).

También se encuentra en Johnson et al. (2006) quién la define como: “La dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante

mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (p.10).

“ Una Estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a su vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mitntzberg & Quinn, 1993, p. 5).

Por otro lado Thompson et al. (2012) Establece que la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejorar el desempeño y hacen crecer el negocio” (p.4).

El recurso humano es un factor clave para que una empresa logre desarrollar ventajas competitivas, sin estos es imposible que una empresa logre sus objetivos y desarrolle de manera adecuada la estrategia seleccionada por la empresa.

Para cerrar la brecha existente entre las estrategias y la operación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) se deben de desarrollar competencias especiales. La creación de estas competencias generara que, las empresas logren ventajas competitivas y en consecuencia la creación de valor para los clientes y la organización, destaco Miguel Ángel Anza Calderón. El consultor miembro del Instituto de Formación, evaluación y desarrollo, explico que, para crear estas competencias se requiere de capacidad para acercar las estrategias con las operaciones de la empresa. Para realizar efectivamente la conjunción de ambas áreas, se requiere identificar los temas estratégicos y los procesos clave para gestionarlos con eficiencia. En todo este proceso es importante que se tome en cuenta la experiencia e inquietudes de los trabajadores, de los mandos medios y altos y que los directivos de la empresa se involucren en este proceso. (Castillo, 2007).

2.2.5.1 ESTRATEGIAS EN EL ÁMBITO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

2.2.5.1.1 ESTRATEGIAS EN FUNCION DEL PRECIO

Existen varias estrategias en función del precio que las empresas pueden implementar después de un minucioso análisis sobre los costos de producción, el valor agregado de los productos y servicios, identificación de la competencia, identificación del mercado meta y la visión que tiene sobre la empresa.

2.2.5.1.2 ESTRATEGIA SIN FILIGRAMAS

Para poder implementar esta estrategia, las empresas únicamente deben bajar sus precios y seguir trabajando o brindando los productos y servicios como lo ha venido haciendo, ya que la misma no contempla que las empresas desarrollen ventajas competitivas o bien generen valor agregado de los productos Johnson et al. (2006) conceptualiza la misma: “Combina un precio reducido con bajas ventajas específicas en el producto/servicio, y una atención a un segmento del mercado sensible al precio” (p.245).

2.2.5.1.3 ESTRATEGIA DE PRECIO REDUCIDO.

Esta estrategia es muy utilizada en la industria de los alimentos especialmente, pues existen muchos competidores en el mercado que desean captar la mayor cantidad de clientes, para Johnson (2006), la estrategia de precio reducido es aquella que busca establecer sus precios por debajo de sus competidores, siempre procurando aumentar la percepción del cliente en cuanto a las ventajas que ofrece la empresa por los productos que comercializa. “La estrategia de costos reducidos intenta lograr un precio inferior al de los competidores al tiempo que intenta mantener ventajas percibidas similares para el producto o servicio” (p. 246).

Sin embargo, este tipo de estrategias puede resultar riesgoso si no se analiza bien la capacidad de la empresa para implementar la misma, pues al bajar los precios, se reducen los márgenes de rentabilidad, por consiguiente, puede haber muchos gastos para cubrir la demanda y muy poco margen de ingreso para la reinversión en la empresa.

Por otro lado, este tipo de estrategias no puede ser implementado por un periodo de tiempo muy largo debido a la disminución de los ingresos y los costos de producción y operación, así como también debido a que la competencia siempre busca acaparar más clientes, por lo que tiende a adoptar estrategias similares.

2.2.5.1.4. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.

La diferenciación es una de las estrategias que tienen mayor rentabilidad, pues la empresa se enfoca en desarrollar una ventaja competitiva distintiva de la competencia, creando valor agregado

a sus productos y servicios, misma que es muy bien valorada por los clientes que no son susceptibles al precio, pero si a la calidad y a la distinción. “La estrategia de Diferenciación general que intenta ofrecer productos o servicios que ofrezcan ventajas distintivas de las de los competidores, y que son muy valoradas por los clientes” (Johnson et al., 2006, p. 246).

Partiendo del concepto anterior se puede concluir que este tipo de estrategias en empresas con pocos ingresos debido a las ventas, resulta ser muy conveniente ya que puede mantener sus precios y desarrollar o darle un valor agregado a su producto o servicio que sea apreciado por el cliente al cual desea captar la empresa.

2.2.5.1.5 ESTRATEGIA HIBRIDA.

Esta estrategia permite hacer una combinación entre la estrategia de precios bajos y la de diferenciación, con la que podrá captar mayor cantidad de clientes por un periodo mayor, mientras tanto podrá dar a conocer a los clientes los beneficios adicionales que ofrece la empresa, por lo que le permitiría lograr la satisfacción y fidelidad de los clientes una vez que la empresa retorne a los precios regulares. Según Johnson (2006) la estrategia Híbrida es aquella que: “Intenta conseguir simultáneamente la diferenciación y un precio inferior al de los competidores” (p.248).

Reloj Estratégico: Opciones de la estrategia competitiva.



Figura 7 El Reloj Estratégico: Opciones de la estrategia competitiva.

Fuente: (Johnson et al., 2006, p. 243)

2.2.6 PLAN DE MEJORA

“Propuesta de actuaciones, resultante de un proceso previo de diagnóstico de una unidad, que recoge y formaliza los objetivos de mejora y las correspondientes actuaciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolverlos débiles, de manera priorizada y temporalizada” (Pedró et al., 2005, p. 11).

Las empresas en su afán de obtener una ventaja competitiva, buscan mecanismos que les permitan seguir siendo competitivos en el mercado y por consiguiente seguir satisfaciendo las necesidades de los clientes, mismas que evolucionan con los cambios del entorno, por tal razón adoptan herramientas que los conducen a ser más eficientes en sus procesos de creación de productos y servicios y lo más importante adoptan nuevas prácticas que les permita tener una mejor administración del recurso humano, quiénes al final tienen la responsabilidad de cumplir dichos procesos de manera eficaz.

F. (2009) afirma:

Un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita: Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones. Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras. Contar con empleados con disposiciones al cambio, capaces y dispuestas a adaptarse a nuevas situaciones en la organización. (p. 5)

Asimismo implementan métodos, estrategias o modelos que los lleven a una eficiente gestión administrativa, para garantizar la rentabilidad de las empresas; sin embargo, con el paso del tiempo han identificado que el adoptar medidas de mejora orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes conllevan a la empresa a elevar su nivel de rentabilidad, por lo que las auditorías internas han adoptado otros enfoques, que les permite analizar a la empresa como un todo.

Membrado Martínez (2013) afirma que las:

Herramientas de mejora de la calidad, son en realidad un instrumento fundamental para la consecución de los resultados empresariales. Así, el Modelo EFQM y la autoevaluación son fundamentales para la identificación de planes de mejora y como herramienta dentro del proceso de planificación estratégica. La planificación estratégica y su despliegue mediante el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) son clave para que la organización identifique y alcance sus objetivos estratégicos, de modo que dé satisfacción a los grupos con interés en la misma, y muy especialmente a los propietarios/accionistas. Por último, hemos visto cómo el nuevo Seis Sigma permite mejorar los

resultados económicos, mejorando aquellos procesos que son claves para superar <Gap estratégico> y mediante la utilización de la metodología DMAIC. (p.13)

Adicionalmente, existen otro tipo de gestiones para mejorar continuamente; sin embargo, estas acciones pueden ser muy drásticas y no aseguran que la empresa logre mejorar su gestión o bien puede repercutir de manera negativa en el factor humano, Thompson et al. (2012) describe “Reingeniería de procesos de negocio implica un rediseño y una agilización radicales del desempeño de una actividad con el fin de obtener mejoras drásticas en dicho desempeño” (p. 361).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Expone la metodología de investigación con la cual se elaboró el estudio, el enfoque, método, diseño, así como la guía de los lineamientos establecidos para realizar la investigación de campo, como lo son la población, la muestra y el instrumento de recolección de datos.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Para efectos de validar la correlación del objetivo general, con los objetivos específicos y las preguntas de investigación se elaboró la tabla siguiente, misma que permitirá tener una visión más clara del problema de investigación y el objeto de estudio.

Tabla 4 Congruencia metodológica.

Título	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
Plan de Mejora de la Competitividad para Pizza House Honduras 2015.	Analizar en qué medida el nivel de precio, el producto, el nivel de servicio afectan las ventas de la empresa Pizza House, para proponer un plan de mejora que le permita incrementar las ventas y mantener su competitividad en el mercado.	O1. Analizar cómo el nivel de precios establecido por Pizza House afecta su índice de ventas.	1. ¿Cómo afectan el nivel de precios establecido por Pizza House en el índice de ventas de la empresa?
		O2. Analizar el efecto que tiene el producto que elabora Pizza House en el nivel de ventas de la empresa.	2. ¿Cómo afecta a las ventas de Pizza House el producto que ofrece a los consumidores?
		O3. Analizar cómo afecta el nivel servicio que presta Pizza House en las ventas de la empresa.	3. ¿Cómo afecta el nivel de servicio que brinda Pizza House en el índice de ventas de la empresa?
		O4. Elaborar una propuesta de plan de mejora que le permita a Pizza House incrementar sus ventas y así mantener su competitividad en el mercado.	4. ¿Qué tipo de planes de mejora necesita implementar Pizza House para aumentar sus ventas y mantener su competitividad en el mercado?

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLES

El presente apartado tiene como finalidad mostrar de una manera gráfica la forma en que las variables de estudio serán medidas a través de indicadores que parten de las distintas dimensiones identificadas de acuerdo al objeto de estudio. Adicionalmente, se plantean a manera de pregunta los lineamientos claves que se requieren investigar, por lo que las mismas servirán de marco para la construcción de la herramienta de recolección de datos.

Tabla 5 Operacionalización de las variables.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Pregunta	Amplitud de índice	Ítem No.
Precio	Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio Kotler and Armstrong (2007) (P. 309)	Es el valor que se paga por la obtención de un producto y/o servicio.	Fijación de Precio	Nivel de aceptación por parte de los clientes de acuerdo al tamaño y la especialidad	Especialidad de la casa (queso papa y cebolla)	Alto Medio Bajo	1
					Jamón y queso	Alto Medio Bajo	2
					Franco (queso pollo y cebolla)	Alto Medio Bajo	3
					Peperoni y Queso	Alto Medio Bajo	4
					Caprichosa (queso, jamón, Hongos y chile verde)	Alto Medio Bajo	5
					Vegetales (queso, zanahoria, brócoli y cebolla)	Alto Medio Bajo	6
					Bechamel (queso, bechamel y hongos)	Alto Medio Bajo	7

					Catracha (queso, salsa de frijoles molidos, cebolla y chorizos)	Alto Medio Bajo	8
					Hawaiana (queso, jamón y piña)	Alto Medio Bajo	9
					Fantasia (queso, hongos, camarón, aceituna y chile verde)	Alto Medio Bajo	10
					Maíz y tocino	Alto Medio Bajo	11
					House (queso, jamón, hongos y anchoas)	Alto Medio Bajo	12
					Provenzal (queso, anchoas, aceituna, tomate, orégano y albahaca)	Alto Medio Bajo	13
					Jacko (queso, tomate en rodajes, jamón, hongos, aceite de oliva y orégano)	Alto Medio Bajo	14
					Carnívora (queso, peperoni, jamón, salchicha)	Alto Medio Bajo	15

					italiana, carne y tocino)		
					Extravagante (queso, chile verde, peperoni, jamón, salchicha italiana, carne de res, hongos, aceituna, maíz y cebolla)	Alto Medio Bajo	16
					Carnaval (queso, jamón, hongos, aceitunas, camarón, chile verde)	Alto Medio Bajo	17
					Marinera (queso, camarón, atún y anchoas)	Alto Medio Bajo	18
					Vegetariana (queso, tomate en rodajas, aceitunas, chile verde y hongos)	Alto Medio Bajo	19
					Jackeline (queso, tomate, maíz, tocino, hongos y piña)	Alto Medio Bajo	20

Producto	Un producto es un conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable. Cada producto se identifica, por un nombre descriptivo (o genérico) que el común de la gente entiende, como acero, seguro, raquetas de tenis o entrenamiento. Stanton, Etzel, and Walker (2004) (P. 246).	Lo recibido y esperado por la erogación económica hecha.	Calidad	Nivel de satisfacción del cliente	¿Cómo valora la presentación del producto que se sirve?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	21
					¿Cómo valora las porciones de los alimentos que se sirven?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	22
					¿Cómo valora la temperatura de los alimentos que se sirven?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	23
					¿Cómo valora la calidad de los ingredientes que se utilizan para elaborar los alimentos?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	24
					¿Cómo valora el punto de cocción de los alimentos que se sirven?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	25
					¿Cómo valora la sazón de los alimentos que se sirven?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	26
			Variedad	Nivel de aceptación del cliente	¿Cómo valora las opciones de alimentos del menú de Pizza House?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	27

			Calidad	Nivel de percepción del cliente	¿Cómo valora la consistencia en la calidad del producto cada vez que visita la Pizzería?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	28
			Diversidad	Nivel de aceptación de variedad del producto	¿Cómo valora variedad de las pizzas que ofrece Pizza House?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	29
					¿Cómo valora los productos adicionales que ofrece Pizza House? (Entradas, sopas, sándwich, pasta y postres)	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	30
Servicio	Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y que no tienen como resultado la propiedad de algo. Kotler and Armstrong (2007) (P.237)	Atención recibida al momento de solicitar un producto.	Atención	Nivel de satisfacción del cliente	¿Cómo valora la atención del mesero al momento de acercarse a la mesa?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	31
					¿Cómo valora el apoyo del mesero en cuanto a brindarle las opciones del menú que ofrece Pizza House?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	32

				¿Cómo valora el servicio del mesero en cuanto a brindarle los utensilios necesarios para consumir su alimento?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	33	
				¿Cómo valora la prontitud en la entrega del producto solicitado?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	34	
				¿Cómo valora la exactitud en la orden que le fue entregada?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	35	
			Limpieza	Nivel de aceptación del cliente	¿Cómo valora la limpieza de las mesas del restaurante?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	36
					¿Cómo valora la limpieza de los baños de restaurante?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	37
			Infraestructura	Nivel de percepción del cliente	¿Cómo valora la música ambiental del restaurante?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	38

					¿Cómo valora la accesibilidad en cuanto al parqueo se refiere?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	39
					¿Cómo valora el ambiente del restaurante?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	40
					¿Cómo valora la decoración del restaurante?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	41
					¿Cómo valora la comodidad del restaurante?	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	42
Mejora de la competitividad	Capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.	Es la capacidad que tiene una empresa de mantenerse operando en el mercado de una manera eficiente, mediante la consecución de sus objetivos.	Requisitos del cliente	Preferencia	Podría hacernos alguna sugerencia sobre una estrategia de precio, producto o servicio que deba implementar Pizza House para satisfacer sus expectativas.	Respuesta abierta	43

3.1.3 HIPÓTESIS

Con el objetivo de validar o no las creencias que se tienen sobre la problemática que enfrenta la empresa Pizza se formulan tres hipótesis. Para Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) definen las hipótesis como: “Explicaciones tentativas de fenómeno investigado que se formulan como proposiciones.” (p.92)

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

HI: El nivel del precio, la calidad de producto y el nivel de servicio que ofrecen Pizza House están afectando las ventas de la empresa y por ende su competitividad en el mercado.

H1 “El Nivel de precios esta afectando el índice de ventas de la empresa Pizza House.”

H2 “La calidad del producto que elabora la empresa Pizza House afecta las ventas de la empresa”

H3 “El nivel de servicio que presta Pizza House esta afectando el índice de ventas de la empresa.”

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque de la investigación será cuantitativa, para Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) define que las investigaciones de tipo cuantitativa son aquellas que: “El enfoque cuantitativo, usa métodos de recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. ” (p.4).

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio tendrá un diseño no experimental, ya que se analizarán los fenómenos tal y como suceden en su ambiente natural y del tipo transversal, porque no se manipulará ninguna de las variables independientes y la recolección de información se realizará una única vez.

Se aplicará el diseño transversal descriptivo ya que el principal objetivo es analizar en qué medida el nivel de precio, el producto, el nivel de servicio afectan las ventas de la empresa Pizza House, para proponer un plan de mejora que le permita incrementar las ventas y mantener su competitividad en el mercado.

3.3.1 POBLACIÓN

Para la presente investigación la población meta la componen “el conjunto de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca del cual se harán inferencias... y se define en términos de los elementos, las unidades de muestreo, la extensión y el tiempo” (Malhotra, 2008, p. 336).

La población meta la componen los clientes de Pizza House en las ciudades de Tegucigalpa y Comayagüela, Municipio del Distrito Central y para efectos de conocer el número de clientes que maneja la empresa se le consultó a la propietaria, si la empresa cuenta con un registro o sistema que le permita identificar el número de clientes que visitan regularmente los restaurantes; sin embargo, esta manifestó que no cuentan con ningún registro, ni sistema que les permita identificar o cuantificar los mismos, razón por la cual la población de la presente investigación será infinita.

3.3.2 MUESTRA

Debido a que se desconoce la población total sujeto de investigación, que son los clientes actuales de Pizza House, se considera que esta es infinita mayor a 30,000, por lo que para su cálculo se utilizara la fórmula utilizada para el cálculo de la población infinita planteada por Jany Castro.

Calculo del tamaño de la muestra con población infinita:

(Ecuación 1)

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2}$$

Z= Nivel de confianza

Z= 3.77

p= Probabilidad de éxito

p= 5%= 0.05

q= Probabilidad de fracaso

q= 95%=0.95

e= Error de estimación (máximo error permisible por unidad)

e = 0.075

$$n = \frac{14.21 \times 0.05 \times 0.95}{(0.075)^2}$$

$$n = \frac{0.674975}{0.005625}$$

$$n = 120$$

La muestra será de 120 individuos

Fuente: (Jany Castro, 2009, p. 155)

3.3.3 MUESTREO

El muestreo que se aplicará en la presente investigación será probabilística y por conveniencia; por su parte, Malhotra (2004) establece que la muestra probabilística es un “Procedimiento de muestreo donde cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística fija para ser elegido en la muestra” (p. 341).

Para efectos de la presente investigación y como se planteó en el apartado de la población, el sujeto de estudio es toda aquella persona que consume los productos de la empresa Pizza House,

pero debido a que no se manejan datos estadísticos sobre esta población y que la misma podría oscilar arriba de 30,000 es que se utilizará el muestreo probabilístico por conveniencia.

Jany Castro (2009), establece que este tipo de método es empleado para conocer "Número de llamadas recibidas durante un número fijo; la demanda de un producto ya conocido dentro del mercado, el número de defecto en un artículo manufacturado" (p. 155).

3.3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

Para el presente estudio, se ha establecido como unidad de análisis hombres y mujeres, económicamente activos. El rango está establecido entre las edades de 25-60 años, que laboran de manera independiente o bien en empresas públicas o privadas, que hayan consumido en alguna o más ocasiones los productos de pizza House.

3.3.5 UNIDAD DE RESPUESTA

Es una investigación cuantitativa ya que se obtendrán datos cuantitativos por la naturaleza de la investigación. Al realizar el análisis de datos obtendremos varios tipos de medidas como son las diferentes tendencias probabilísticas de las variables en representación de porcentajes, frecuencia y unidades descriptivas.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Para recolectar los datos de la investigación de campo se utilizará un cuestionario, que en este caso será aplicado a los clientes que visiten los restaurantes de Pizza House para respaldar las variables expuestas en el trabajo.

3.4.1 INSTRUMENTOS

El instrumento de recolección de datos será un cuestionario previamente estructurado en base a los objetivos planteados en la presente investigación y que será aplicado a los clientes que visiten Pizza House durante el mes de noviembre 2015 en cada una de las sucursales de la empresa.

3.4.2 TÉCNICAS

Para el presente estudio se elaborará un cuestionario, partiendo de los objetivos establecidos en el estudio, para llevar a cabo el análisis que permitirá establecer si las variables plasmadas en el estudio impactan negativamente en la disminución de las ventas de Pizza House.

Este cuestionario será persona a persona en la cual el entrevistador llenara la información proporcionada por el cliente de Pizza House.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Los datos que recogerá el presente estudio serán originados por parte del investigador, con el objetivo de indagar sobre el problema planteado, a través de una encuesta prediseñada para la investigación, considerando puntualmente indagar sobre las variables descritas. La validación del Cuestionario a utilizar será realizada por el Asesor Temático y el Asesor Metodológico del trabajo de investigación. Asimismo se consultaran libros, trabajos de tesis sobre temas relacionados al objeto de estudio.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias se basarán en investigaciones elaboradas por particulares sobre distintos temas que contribuyan al analizar el tema de investigación, tales como revistas científicas.

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Para el presente estudio se recolectarán los datos en las sucursales de Pizza House ubicados en el Distrito Central, por lo que se tendrá acceso directo de los clientes de la empresa, sin embargo existe una posibilidad que algunos clientes se nieguen a contestar la encuesta elaborada para efectos educativos e investigativos, circunstancia que causaría que el levantamiento de datos no se realice en el tiempo estipulado.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Descripción de los resultados y el análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo, con el objetivo de verificar si los mismos tienen concordancia con las variables y las respuestas de investigación establecidas.

4.1 INTRODUCCIÓN

Una vez aplicada la encuesta en las diferentes sucursales de Pizza House, se procedió a elaborar un análisis de cada una de las preguntas, representando tanto en cuadros como en gráficas de porcentaje las respuestas de los clientes en cuatro áreas, precio, producto, servicio y sugerencias para la implementación de una estrategia que permita a la empresa mejorar sus ventas y por consiguiente su competitividad en el mercado.

4.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

La herramienta que se utilizó en el presente estudio fue una encuesta, previamente estructurada, con el objetivo de conocer cuál es la valoración que los clientes de Pizza House le dan a cada una de las variables seleccionadas para realizar el análisis de la situación actual de la empresa, enfocados en las variables de precio, producto y servicio como variables dependientes y en la estrategia con fines de mejora como variable independiente.

La encuesta fue aplicada en el lapso de cuatro días, a los clientes que se congregaron para almorzar y cenar en las sucursales de Boulevard Morazán, Palmira, Metrópolis, City Mall y América. La encuesta se aplicó a los clientes explicándoles previamente el objetivo de la encuesta, la estructura de la misma, la explicación por cada sección de la encuesta, para que procedieran con el llenado. El investigador estuvo presente durante el llenado en todo momento para dilucidar las inquietudes o interrogantes que tuvieran con el fin de garantizar que el encuestado entendiera cada pregunta y la contestara de acuerdo al propósito.

Posteriormente, se introdujeron los datos en el programa SPSS, para realizar la tabulación de los mismos y obtener datos numéricos y porcentajes que permitieran conocer cómo los clientes de

Pizza House valoran el precio, el producto y servicio que ofrecen, así como las sugerencias que estos tienen para que sus gustos, preferencias y expectativas sean satisfechos.

4.3 ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.3.1 TIPOS DE ESPECIALIDAD DE PIZZA

Esta sección fue diseñada para conocer la percepción del cliente en cuanto al precio y para que, a partir de los resultados, se puedan identificar estrategias o planes de mejora que contribuyan a que la empresa incremente sus ventas y por consiguiente aumente su competitividad en el mercado.

Pregunta de la 1 a la 20: ¿Cómo considera el precio de la pizza alto, medio o bajo, en cada una de sus especializaciones sin importar el tamaño?

Opción 1: Precio en el nivel alto.

Tabla 6 Consideración acerca del precio en el nivel alto.

No.	TIPO DE PIZZA	ALTO	No.	TIPO DE PIZZA	ALTO
1	Especialidad de la casa	8%	11	Maíz y tocino	7%
2	Jamón y queso	9%	12	House	4%
3	Franco	5%	13	Provenzal	4%
4	Peperoni y Queso	7%	14	Jacko	4%
5	Caprichosa	4%	15	Carnívora	2%
6	Vegetales	7%	16	Extravagante	3%
7	Bechamel	5%	17	Carnaval	3%
8	Catracha	6%	18	Marinera	4%
9	Hawaiiana	5%	19	Vegetariana	6%
10	Fantasía	3%	20	Jackeline	4%

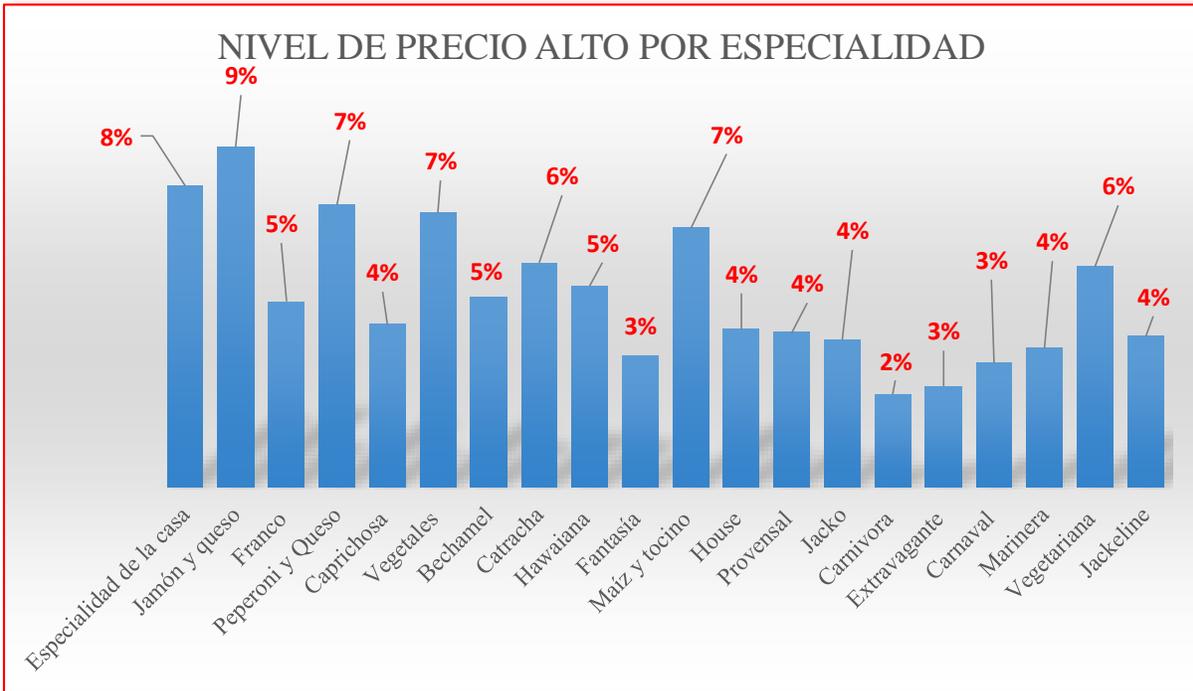


Gráfico 1 Consideración de precio alto por especialidad de pizza.

Una vez analizados los resultados del cuestionario, con respecto al nivel de precio de las pizzas en cada una de las especialidades, sin distinción de tamaño, se puede observar que los encuestados perciben los precios de la empresa altos considerando los ingredientes con los que están elaboradas algunas de las pizzas.

Para el caso, la Especialidad de la Casa, Jamón y Queso; Peperoni y Queso; Vegetales, Catracha, Maíz y Tocino y la Vegetariana están en el rango del 5% al 9% que perciben que el precio es elevado, es probable que la consideren así debido a la cantidad de ingredientes que lleva la pizza, y que para el caso las pizzas Franco, Caprichos, Provensal, Extravagante, Carnívora, Carnaval y Marinera, que están elaboradas con varios ingredientes entre vegetales y carnes y/o mariscos, no son considerados los precios elevados.

En este sentido, la empresa tendría que efectuar una revisión de precios y fijar estos de acuerdo a los costos de ingredientes que llevan y, así, realizar una diferenciación de precios.

Opción 2: Precio en el nivel medio.

Tabla 7 Consideración acerca del precio de la pizza en el nivel medio.

No.	TIPO DE MEDIO PIZZA		No.	TIPO DE MEDIO PIZZA	
1	Especialidad de la casa	4%	11	Maíz y tocino	4%
2	Jamón y queso	3%	12	House	6%
3	Franco	5%	13	Provenzal	5%
4	Peperoni y Queso	4%	14	Jacko	6%
5	Caprichosa	6%	15	Carnívora	6%
6	Vegetales	4%	16	Extravagante	5%
7	Bechamel	5%	17	Carnaval	6%
8	Catracha	5%	18	Marinera	5%
9	Hawaiana	5%	19	Vegetariana	5%
10	Fantasía	5%	20	Jackeline	6%

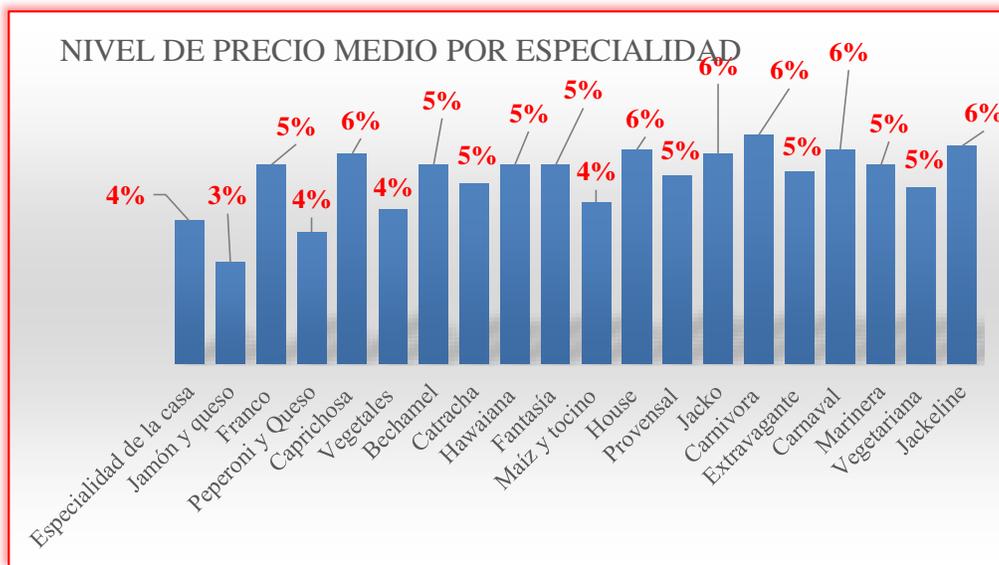


Gráfico 2 Consideración de precio medio por especialidad de pizza.

En este gráfico, como en el gráfico que antecede, se observa que los clientes de Pizza House tienen una percepción similar en cuanto al nivel medio del precio de las pizzas, ya que, como se puede ver, los porcentajes rondan entre un 3% y un 6%, considerando siempre los ingredientes que lleva.

A diferencia de la gráfica que antecede a esta, los clientes perciben que los precios de las pizzas están en un nivel medio, debido igualmente a la cantidad de ingredientes que lleva cada especialidad, para el caso las pizzas Caprichosa, House, Jacko, Carnívora, Carnaval, Jackeline fueron catalogadas por un 6% de los clientes como pizzas de valor medio o adecuado. Sin embargo un 5% de los encuestados consideraron que las pizzas Franco, Bechamel, Catracha, Hawaiana, Fantasía, Provenzal, Extravagante, Marinera y Vegetariana tienen un precio medio o adecuado.

Opción 3: Precio en el nivel bajo.

Tabla 8 Consideración acerca del precio de la pizza en el nivel bajo.

No.	TIPO DE PIZZA	BAJO	No.	TIPO DE PIZZA	BAJO
1	Especialidad de la casa	1%	11	Maíz y tocino	4%
2	Jamón y queso	3%	12	House	5%
3	Franco	4%	13	Provenzal	4%
4	Peperoni y Queso	3%	14	Jacko	5%
5	Caprichosa	5%	15	Carnívora	5%
6	Vegetales	3%	16	Extravagante	4%
7	Bechamel	4%	17	Carnaval	5%
8	Catracha	4%	18	Marinera	4%
9	Hawaiana	4%	19	Vegetariana	4%
10	Fantasía	4%	20	Jackeline	5%

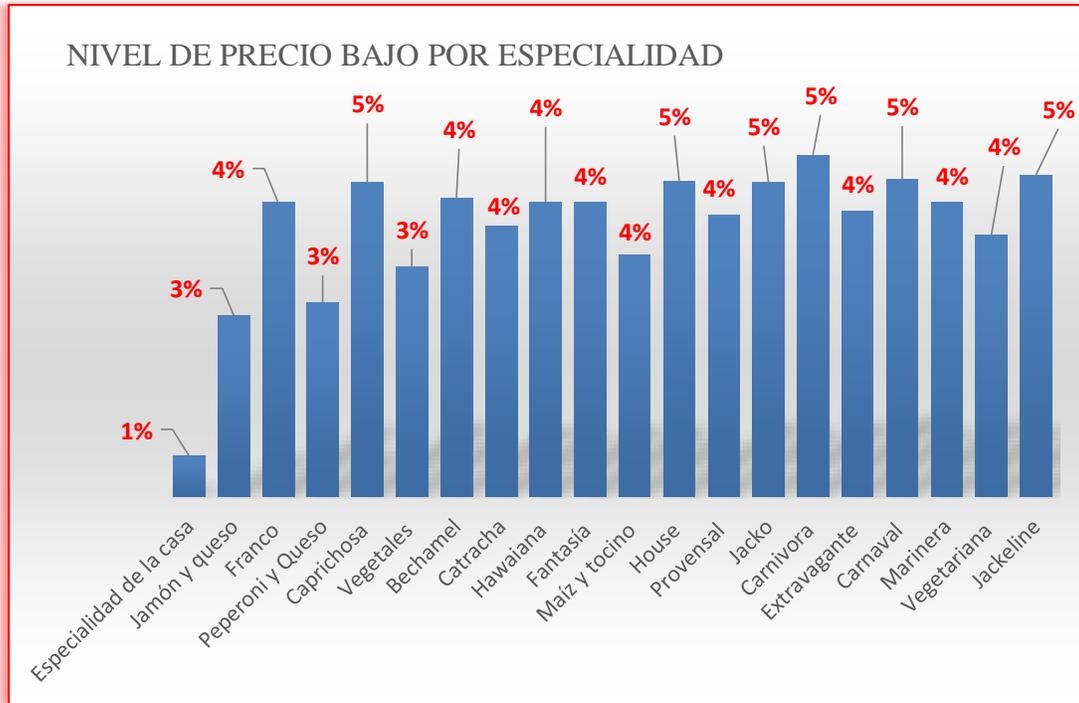


Gráfico 3 Consideración de precio medio por especialidad de pizza.

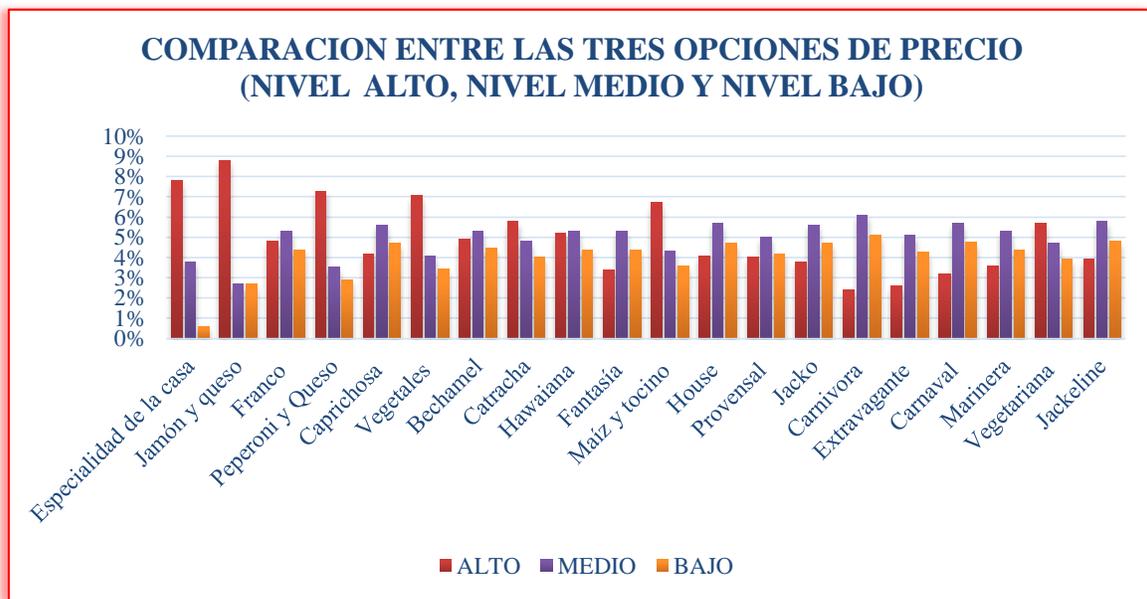


Gráfico 4 Comparación niveles de precios alto, medio y bajo.

Como se aprecia en el gráfico anterior únicamente las pizzas que llevan pocos ingredientes son consideradas con precios altos, en comparación con los porcentajes de los clientes que tienen la percepción que en general los precios de la pizza tienen un valor medio o bajo.

Se puede concluir que los clientes perciben que los precios de las pizzas deben ser acordes a los ingredientes y al grado de preparación que requieren, por lo que la empresa deberá revisar el sistema de fijación de precio, para realizar una readecuación de los mismos y así cambiar la percepción de los clientes.

4.3.2 PRODUCTO

Esta sección fue diseñada para conocer cuál es la valoración que tienen los clientes de Pizza House en cuanto a los productos que ofrecen. En los niveles de satisfacción excelente, bueno, regular, malo o pésimo.

Pregunta No. 21. ¿Cómo valora la presentación del producto que se sirve?

Tabla 9 Valoración de la presentación de los productos.

PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	62	51.7	51.7	51.7
	Bueno	52	43.3	43.3	95.0
	Regular	6	5.0	5.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	



Gráfico 5 Valoración de la Presentación de los productos.

A la interrogante sobre la presentación de los productos que elabora Pizza House, el gráfico muestra que los encuestados en los distintos restaurantes valoran este aspecto de la siguiente manera:

- ✓ Un 52% consideran la presentación de los productos excelente.
- ✓ Un 43% consideran la presentación de los productos buena.
- ✓ Un 5% consideran la presentación de los productos regular.

Un **52%** de los clientes que visitan Pizza House consideran **excelente** la presentación de los productos, sin embargo el 43% de los encuestados piensan que la presentación es buena porcentaje que es muy significativo, considerando que la empresa requiere aumentar sus ventas, por lo que es necesario que la empresa tome acciones tendientes a buscar la excelencia en la presentación de los productos, para disminuir este porcentaje.

Asimismo, es satisfactorio para la empresa encontrar que **ninguno** de los encuestados considera que es **mala** la presentación de los productos, sin embargo debe cuidar no ser evaluado de manera negativa por los clientes, realizando supervisiones constantes de los productos que elabora.

Pregunta No. 22: ¿Cómo valora las porciones de los alimentos que se sirven?

Tabla 10 Valoración de las porciones de los alimentos.

PORCIONES DE LOS ALIMENTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	45	37.5	37.8	37.8
	Bueno	56	46.7	47.1	84.9
	Regular	16	13.3	13.4	98.3
	Malo	2	1.7	1.7	100.0
	Total	119	99.2	100.0	
<i>Perdidos</i>	No contestó	1	.8		
<i>Total</i>		120	100.0		

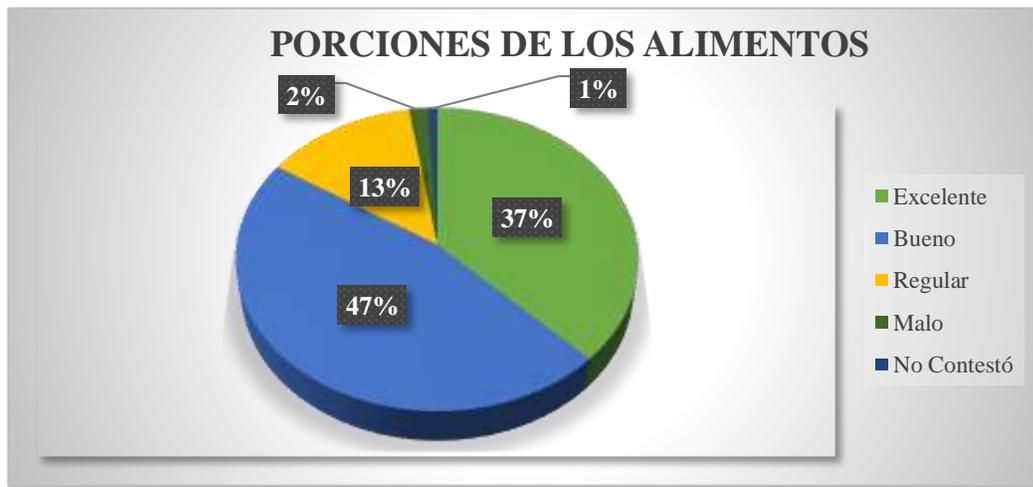


Gráfico 6 Valoración de la Porciones de los alimentos.

Sobre la valoración que hicieron los encuestados en las distintas sucursales de Pizza House, sobre las porciones de los alimentos que brinda la empresa, estos se manifestaron de la siguiente manera:

- ✓ Un 37% consideran la porción de los alimentos, excelentes.

- ✓ Un 47% consideran la porción de los alimentos, buenos.
- ✓ Un 13% consideran la porción de los alimentos, regular.
- ✓ Un 2% consideran la porción de los alimentos, malos.
- ✓ Un 1% no contestó.

Se puede observar que un **47 %** de los clientes que visitaron Pizza House consideran **regular** las porciones de las pizzas, por lo que es necesario que la empresa haga una revisión sobre las porciones de los alimentos que sirve para identificar si son muy pequeñas o muy grandes y así aumentar el porcentaje de la satisfacción de excelencia de los clientes. Se podría hacer un análisis comparativo con algunos competidores directos e indirectos para determinar si los tamaños que sirven están dentro de los estándares. Adicionalmente, se podría revisar el proceso de corte de los alimentos para determinar si es un problema de producción.

Este aspecto es muy importante en los consumidores ya que las personas buscan mayor cantidad de producto por los precios que pagan, indistintamente sea alto o bajo.

Las acciones que emprenda la empresa deberán estar enfocadas a eliminar el 2% de las opiniones de los clientes que consideran que son malas las porciones y procurar que el 47% de los que las consideran regulares, pasen a ser de los clientes satisfechos.

Pregunta No. 23: ¿Cómo valora la temperatura de los alimentos que se sirven?

Tabla 11 Valoración temperatura de los alimentos.

TEMPERATURA DE LOS ALIMENTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	61	50.8	51.7	51.7
	Bueno	49	40.8	41.5	93.2
	Regular	8	6.7	6.8	100.0
	Total	118	98.3	100.0	
<i>Perdidos</i>	No contestó	2	1.7		
<i>Total</i>		120	100.0		



Gráfico 7 Valoración temperatura de los alimentos.

Sobre la temperatura de los alimentos que se sirven en las distintas sucursales de la empresa Pizza House, los entrevistados valoraron este aspecto tal y como lo muestra el gráfico en los distintos parámetros de la siguiente manera:

- ✓ Un 51% consideran la temperatura de los alimentos, excelente.
- ✓ Un 41% consideran la temperatura de los alimentos, bueno.
- ✓ Un 7% consideran la temperatura de los alimentos, regular.
- ✓ Un 1 % consideran la temperatura de los alimentos, malo.

Se puede observar que un **51 %** de los clientes que visitaron Pizza House consideran **excelente** la temperatura de los alimentos, sin embargo el 41% de los clientes que consideran que la temperatura es buena, porcentaje que es muy alto, por lo que en busca de la excelencia se deberán identificar las razones por las que algunos clientes consideran buena la temperatura de los alimentos o bien identificar factores externos que estén incidiendo en el rápido enfriamiento de los productos, como la rapidez del servicio de entrega o bien un ambiente extremadamente frio por los aires acondicionados o por la dirección en la que se encuentran dispuestos.

Este es un factor importante dentro de los indicadores de calidad; la empresa, para garantizar la fidelidad de los clientes, debe cuidar este aspecto, haciendo análisis más profundos para determinar las causas y establecer un proceso de mejora.

Aunque solo el 1% consideró que la temperatura es mala, se debe cuidar que este porcentaje no aumente, que al contrario disminuya a un corto plazo.

Pregunta No. 24: ¿Cómo valora la calidad de los ingredientes que se utilizan para elaborar los alimentos?

Tabla 12 Valoración de la calidad de los ingredientes.

CALIDAD DE INGREDIENTES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	62	51.7	51.7	51.7
	Bueno	53	44.2	44.2	95.8
	Regular	5	4.2	4.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	



Gráfico 8 Valoración calidad de los ingredientes.

En el gráfico anterior se muestran claramente los porcentajes de las respuestas que brindaron los encuestados en las distintas sucursales de la empresa Pizza House, sobre la valoración de la

calidad de los ingredientes que utilizan en la elaboración de los alimentos, distribuyéndose de la siguiente manera:

- ✓ Un 52% consideran la calidad de los ingredientes que se utilizan para elaborar los alimentos, excelentes.
- ✓ Un 41% consideran la calidad de los ingredientes que se utilizan para elaborar los alimentos, buenos.

Se puede observar que un **52 %** de los clientes que visitaron Pizza House valoran **excelente** la calidad de los ingredientes que se utilizan para elaborar los alimentos, sin embargo el 41 % lo considera regular, por lo que hay que la empresa tendrá que hacer un análisis de los productos y los proveedores a los que les compra los ingredientes, para identificar si los ingredientes se encuentran dentro de los estándares de calidad de la empresa, acorde a los de los clientes.

Por otro lado, será necesario supervisar el manejo y manipulación de los mismos por el recurso humano de la empresa, para determinar si el proceso establecido se está cumpliendo o si debe ser cambiado y mejorado para lograr los estándares de calidad.

Un punto positivo es que ninguno de los encuestados calificó los ingredientes con los que se elaboran los productos de malo.

Pregunta No. 25: ¿Cómo valora el punto de cocción de los alimentos que se sirven?

Tabla 13 Valoración de la Cocción de los alimentos.

COCCIÓN DE LOS ALIMENTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	69	57.5	57.5	57.5
	Bueno	47	39.2	39.2	96.7
	Regular	4	3.3	3.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

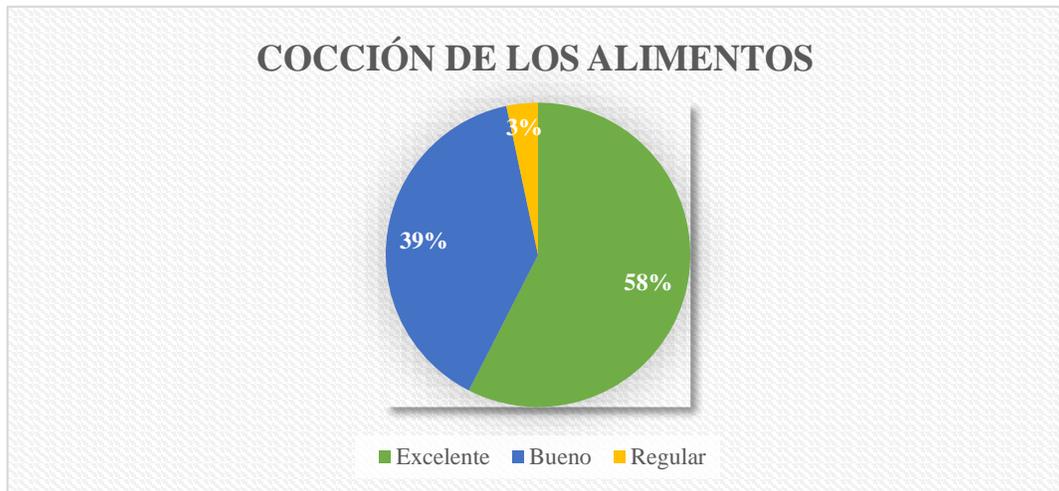


Gráfico 9 Valoración cocción de los alimentos.

El gráfico refleja los porcentajes de las respuestas que brindaron los clientes de Pizza House al momento de interrogarlos sobre la valoración que hacen al respecto de la cocción de los alimentos, mismos que están distribuidos de la siguiente forma:

- ✓ Un 58% consideran la cocción de los alimentos, excelente.
- ✓ Un 39 % consideran la cocción de los alimentos, bueno.
- ✓ Un 3 % consideran la cocción de los alimentos, regular.

Se observa que un 58% de los clientes de Pizza House consideran que la cocción de los alimentos es excelente, por lo que la satisfacción del cliente es arriba del 50%, y esto representa para la empresa una fortaleza que deberá cuidar y sostener para que los clientes frecuenten el restaurante. Así mismo, deberá hacer una revisión del proceso de producción para medir el funcionamiento de los equipos de cocina y los demás enseres que utilizan para determinar las razones por las que un 39% considera que es buena y un 2% la considera mala.

Asimismo, debería supervisar consistentemente el proceso de producción que realizan los cocineros y panaderos para determinar si estos están cumpliendo con los tiempos de cocción establecidos, vale resaltar que este factor es delicado pues una mala cocción de los alimentos puede deteriorar la salud de los clientes, lo que provocaría un impacto negativo en la empresa.

Un punto a favor de la empresa es que ningún encuestado considera la cocción mala, por lo que deberá cuidar no caer en esta valoración en un futuro.

Pregunta No. 26: ¿Cómo valora la sazón de los alimentos que se sirven?

Tabla 14 Valoración del sazón de los alimentos.

SAZÓN DE LOS ALIMENTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	75	62.5	63.0	63.0
	Bueno	40	33.3	33.6	96.6
	Regular	4	3.3	3.4	100.0
	Total	119	99.2	100.0	
<i>Perdidos</i>	No contestó	1	.8		
<i>Total</i>		120	100.0		

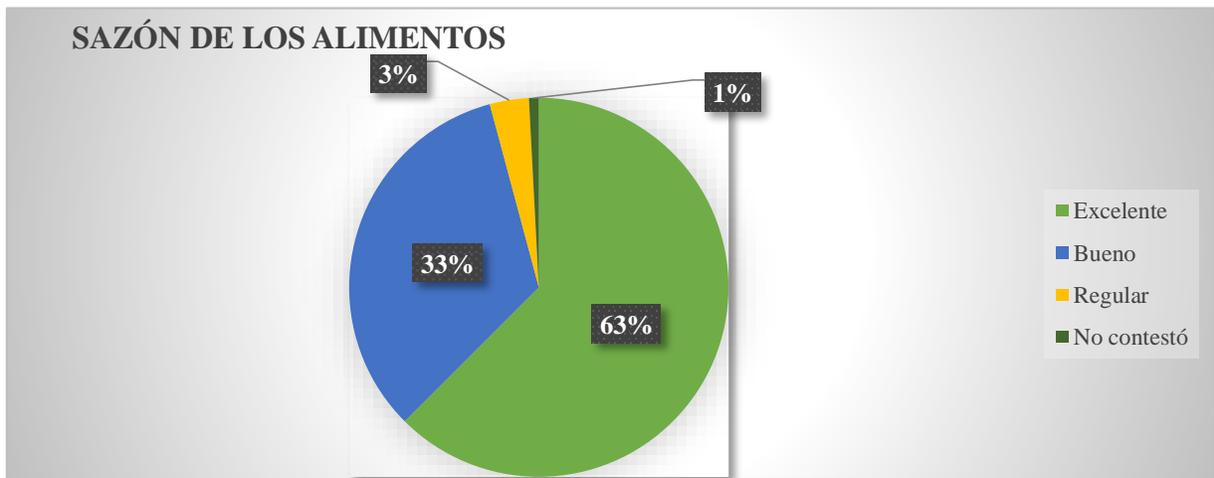


Gráfico 10 Valoración del sazón de los alimentos.

A la pregunta sobre cómo valoran los clientes la sazón de los alimentos de Pizza House, los encuestados se manifestaron de la siguiente manera:

- ✓ Un 63 % consideran la sazón de los alimentos, excelente.
- ✓ Un 33 % consideran la sazón de los alimentos, bueno.
- ✓ Un 3 % consideran la sazón de los alimentos, regular.
- ✓ Un 1% consideran la sazón de los alimentos, mala.

Como se puede observar un 63% de los encuestados valoran la sazón de los alimentos como excelente, por lo que se debe ver como una fortaleza que debe de cuidar de manera directa ya que podría desarrollar esta cualidad del producto, para desarrollarla y convertirla en una ventaja competitiva difícil de imitar por sus competidores y así agenciarse de una posición distintiva en el mercado.

Aunque el porcentaje de los consumidores que consideran que la sazón es regular, la empresa debe a corto plazo, disminuir este porcentaje y garantizar a los clientes la satisfacción total y consistencia de la sazón para garantizar la fidelidad de los clientes.

Pregunta No. 27: ¿Cómo valora las opciones de alimentos del menú de Pizza House?

Tabla 15 Valoración de las opciones de alimentos.

OPCIONES DE LOS ALIMENTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	46	38.3	38.3	38.3
	Bueno	60	50.0	50.0	88.3
	Regular	13	10.8	10.8	99.2
	Malo	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

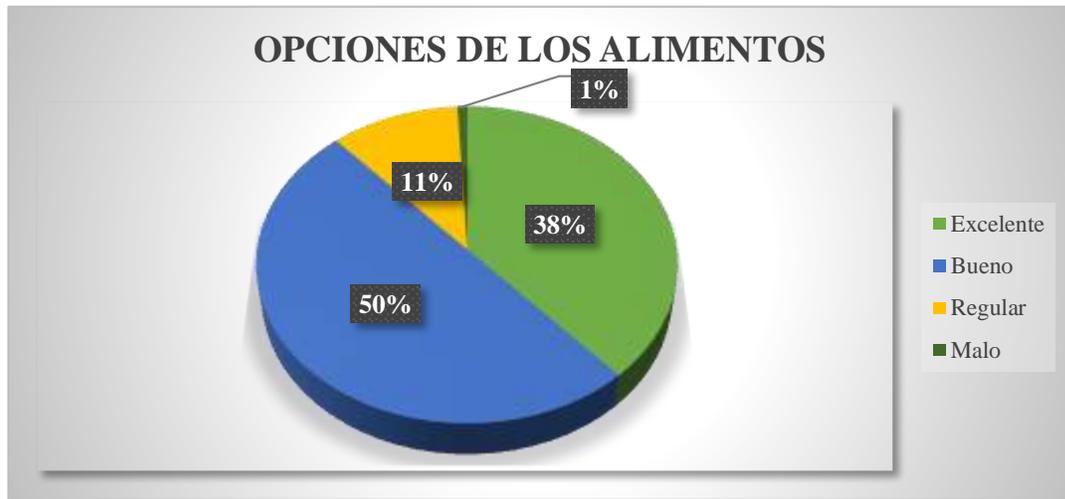


Gráfico 11 Valoración de las opciones de alimentos.

Sobre las opciones de alimentos del menú que promociona Pizza House, los encuestados en las diferentes sucursales de la empresa, valoraron este aspecto de siguiente forma:

- ✓ Un 50 % consideran las opciones de los alimentos del menú, excelente.
- ✓ Un 38 % consideran las opciones de los alimentos del menú, bueno.
- ✓ Un 11 % consideran las opciones de los alimentos del menú, regular.
- ✓ Un 1% consideran las opciones de los alimentos del menú, mala.

Cómo se observa un 11% de los encuestados considera que las opciones que están plasmadas en los menús del restaurante son regulares, por lo que la empresa deberá revisar los mismos y analizar si el menú no cuenta con suficiente variedad de alimentos o bien si el menú está mal diseñado y las personas no pueden apreciar la gama de productos que ofrece.

Asimismo se deberá analizar si los meseros se encuentran debidamente capacitados para ofrecer a los clientes las especialidades, los complementos o bien sugerir el consumo de los productos que menos se ordena, para que los clientes conozcan la gama de opciones.

Este factor es importante analizarlo ya que es necesario que los clientes perciban una variedad en los productos para que encuentren en el restaurante un lugar en donde pueden encontrar

diversas opciones de alimentos para que lo tomen como una primera elección a la hora de salir a buscar alimentos.

Pregunta No. 28: ¿Cómo valora la consistencia en la calidad del producto cada vez que visita la Pizzería?

Tabla 16 Valoración de la consistencia de la calidad del producto.

CONSISTENCIA DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	52	43.3	43.7	43.7
	Bueno	55	45.8	46.2	89.9
	Regular	12	10.0	10.1	100.0
	Total	119	99.2	100.0	
<i>Perdidos</i>	Sistema	1	.8		
<i>Total</i>		120	100.0		



Gráfico 12 Valoración de la consistencia de la calidad de producto.

El gráfico que antecede, muestra los porcentajes de las respuestas brindadas por los entrevistados a la interrogante sobre cómo valoran la consistencia de la calidad de los productos cada vez que visitan la empresa, mismos que se detallan de la siguiente manera:

- ✓ Un 43 % consideran la consistencia de la calidad de los productos cada vez que visitan el restaurante, excelente.
- ✓ Un 46 % consideran la consistencia de la calidad de los productos cada vez que visitan el restaurante, bueno.

La empresa debe revisar los procesos de la elaboración de los alimentos para aumentar el porcentaje del 43% de los clientes que consideran que es excelente y así disminuir el 46% que consideran que la consistencia es buena. Este se puede considerar un factor determinante para garantizar que los clientes volverán de nuevo al restaurante en busca de buena calidad.

Es importante que la empresa comprenda que los clientes se vuelven más exigentes día a día, debido a la gama de opciones que se presentan en el mercado, por lo que la consistencia en la calidad del producto es un garante para aumentar las ventas y retener a los nuevos clientes con miras a la fidelidad. La supervisión del proceso de elaboración debe ser metódica y constante para garantizar que los encargados del proceso entiendan la importancia de las labores que realizan y el impacto que estas tienen en la rentabilidad y competitividad de la empresa.

Pregunta No. 29: ¿Cómo valora variedad de los productos que ofrece Pizza House?

Tabla 17 Valoración de la variedad de producto.

VARIEDAD DEL PRODUCTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	55	45.8	45.8	45.8
	Bueno	54	45.0	45.0	90.8
	Regular	11	9.2	9.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

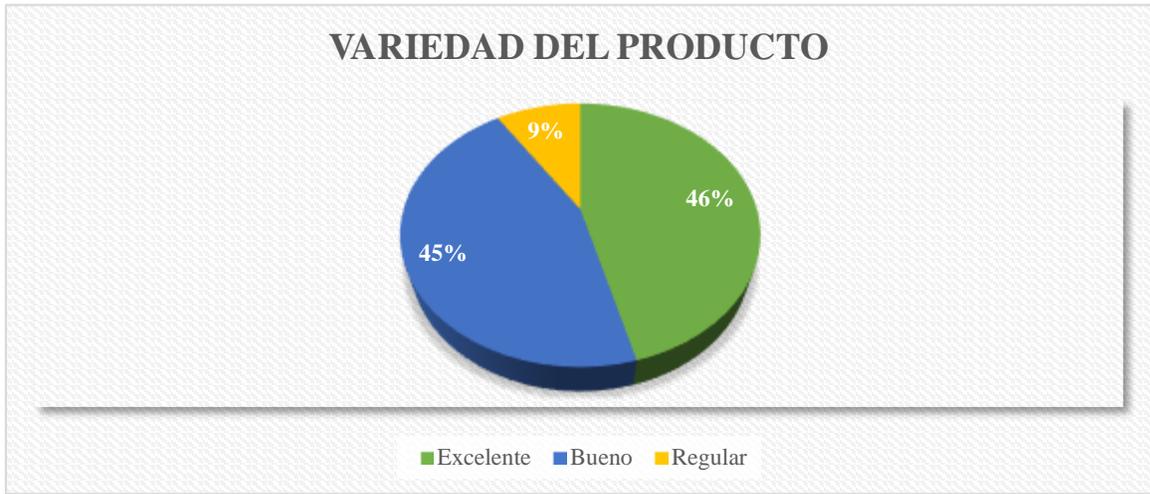


Gráfico 13 Valoración de la variedad del producto.

En lo que corresponde a la interrogante sobre la valoración de la variedad de los productos que ofrece Pizza House, las respuestas arrojaron los siguientes porcentajes:

- ✓ Un 46 % consideran la variedad del producto que ofrece, excelente.
- ✓ Un 45 % consideran la variedad del producto que ofrece, bueno.
- ✓ Un 9 % consideran la variedad del producto que ofrece, regular.

Un 46 % de los encuestados consideran la variedad excelente, sin embargo el 45% la considera regular, porcentajes que son muy similares, por lo que la empresa corre el peligro de que el 46% disminuya y pase al porcentaje de las personas que consideran la variedad es buena, si no lleva a cabo acciones tendientes a aumentar la variedad del producto o bien hacer una presentación diferente en el menú y capacitar a los meseros para que al momento de atender al cliente les den a conocer las diferentes opciones que ofrece la empresa.

En la actualidad existen muchas opciones alimenticias en el mercado, con precios bajos, altos y medio, por lo que la empresa debe centrarse en aumentar la percepción que los clientes tienen en cuanto a la variedad de productos que ofrecen.

Pregunta No. 30: ¿Cómo valora los productos adicionales que ofrece Pizza House? (Entradas, sopas, sándwich, pasta y postres)

Tabla 18 Valoración de los productos adicionales que ofrece.

PRODUCTOS ADICIONALES QUE OFRECE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	44	36.7	37.3	37.3
	Bueno	50	41.7	42.4	79.7
	Regular	22	18.3	18.6	98.3
	Malo	2	1.7	1.7	100.0
	Total	118	98.3	100.0	
<i>Perdidos</i>	Sistema	2	1.7		
<i>Total</i>		120	100.0		



Gráfico 14 Valoración de los productos adicionales que ofrece.

Las respuestas de los clientes encuestados en las distintas sucursales de la empresa Pizza House, se muestran gráficamente en el cuadro anterior y se detallan de la siguiente manera:

- ✓ Un 42 % consideran los productos adicionales que ofrece, excelente.
- ✓ Un 36 % consideran los productos adicionales que ofrece, bueno.

✓ Un 18 % consideran los productos adicionales que ofrece, regular.

Como se aprecia un 18% valora los productos adicionales que ofrece la empresa como regulares y un 2% los valora como malos, este indicativo debe llamar la atención de la empresa a pesar que los porcentajes no son muy elevados, pero de no emprender acciones rápidas este podría subir.

Un buen diseño de menú y un recurso humano capacitado para orientar a los clientes y dar a conocer todos los productos adicionales que oferta la empresa. La empresa debería revisar estos dos aspectos para valorar si están incidiendo en la percepción del cliente. Asimismo se podría llevar a cabo la revisión del menú para identificar si los productos adicionales están acorde con los productos principales del restaurante o bien analizar si el resultado de esta interrogante tiene relación con el desconocimiento del menú.

Si la empresa pretende aumentar las ventas y mantener la fidelidad de los clientes habituales debe promocionar los productos adicionales con una estrategia diferente para posicionar los mismos en la mente de los clientes y así que el restaurante sea recordado no solo por su producto principal, sino que también por la diversidad de productos que ofrece para satisfacer las preferencias d los consumidores.

4.3.3 SERVICIO

Pregunta No. 31: ¿Cómo valora la atención del mesero al momento de acercarse a la mesa?

Tabla 19 Valoración de la atención del mesero al acercarse a la mesa.

ATENCIÓN DEL MESERO AL ACERCARSE A LA MESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	59	49.2	49.2	49.2
	Bueno	41	34.2	34.2	83.3
	Regular	17	14.2	14.2	97.5
	Malo	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

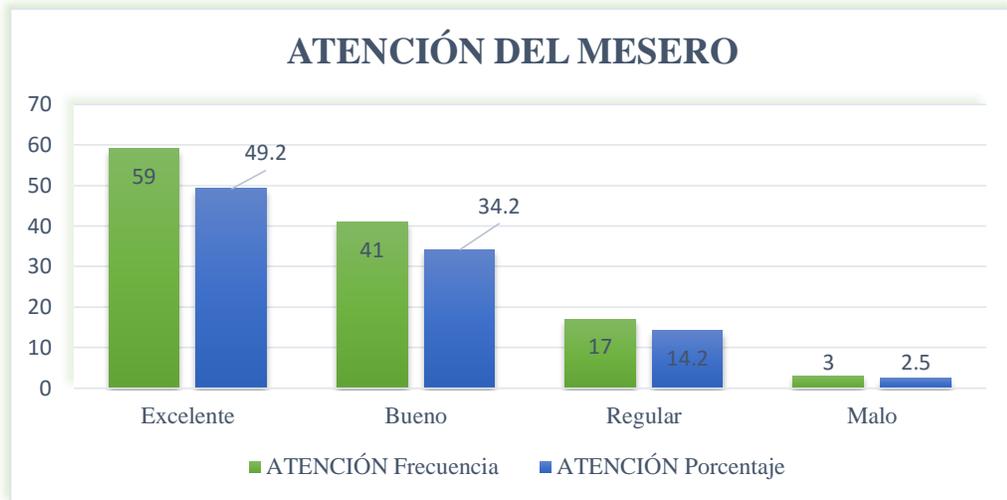


Gráfico 15 Valoración de la atención del mesero al acercarse a la mesa.

En el gráfico de barras se observa que el 49.2% de los clientes de la empresa consideran que la atención del mesero es excelente, sin embargo el 34.2 % lo consideran regular y un 14.2 %, porcentajes que deben llamar la atención de la empresa, para que analice la presentación que los meseros realizan al llegar a la mesa y presentarse ante el cliente para ofrecer la variedad de productos que produce la empresa, para esto es necesario tener personal capacitado y motivado para brindar un buen servicio.

Como se pudo observar en los resultados de las preguntas anteriores, existe la posibilidad que muchas de las percepciones son el resultado del servicio que brindar los meseros o el personal a cargo, sin embargo para conocer las causas, la gerencia del restaurante deberá analizar el tiempo y calidad del entrenamiento y capacitación que se le da al personal del restaurante para garantizar que los procesos se lleven a cabo de acuerdo a lo establecido y a su vez que conozcan y recuerden los principios básicos de un servicio al cliente de excelencia.

Pregunta No. 32: ¿Cómo valora el apoyo del mesero en cuanto a brindarle las opciones del menú que ofrece Pizza House?

Tabla 20 Valoración del apoyo del mesero en cuanto a brindar las opciones del menú.

APOYO DEL MESERO PARA BRINDAR OPCIONES DEL MENÚ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	51	42.5	42.5	42.5
	Bueno	44	36.7	36.7	79.2
	Regular	15	12.5	12.5	91.7
	Malo	10	8.3	8.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

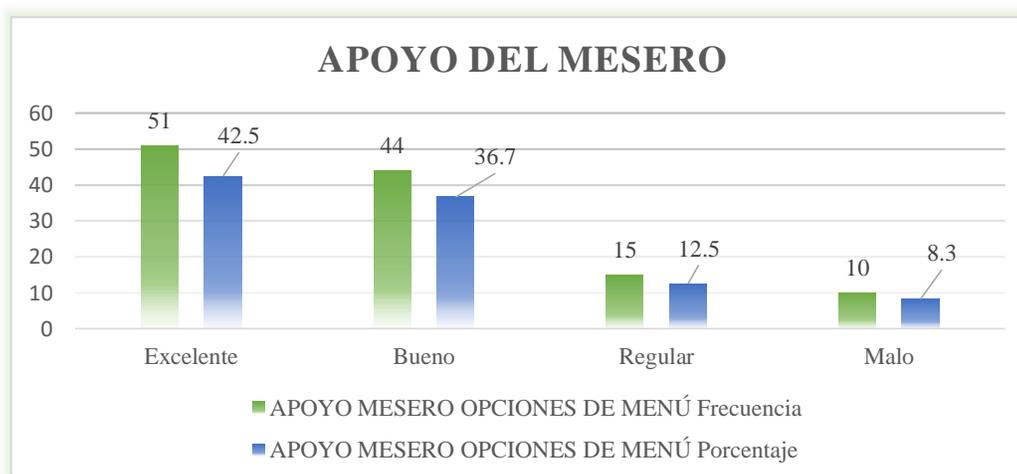


Gráfico 16 Valoración apoyo del menú en cuento a brindar las opciones del menú.

En la interrogante sobre la atención que brinda el mesero en cuanto a informarle a los clientes sobre las opciones que contiene el menú, un 42.5% valora el apoyo como excelente y un 36.7 como bueno, sin embargo los demás valores deben alertar a la empresa ya que un 8.3 % de los encuestados consideran que el apoyo del mesero es malo y un 12.5 % lo considera regular, sumados ambos representan un 20.8% de los clientes que no están satisfechos con el apoyo de los meseros, razón por la cual la empresa para garantizar un aumento en las ventas debe capacitar de manera consistente a los meseros sobre la importancia de apoyar a los clientes en la elección de los alimentos, pues si este apoyo fuera mayor, el cliente tendería a consumir más productos y por ende aumentarían las ventas.

Asimismo, la empresa podría promocionar ciertos productos por un corto periodo para que los clientes asiduos conozcan toda la gama de productos que ofrecen y así facilitar un poco el apoyo de los meseros.

De tomarse estas medidas existe la posibilidad que el porcentaje de la percepción de las personas que consideran que el apoyo es excelente podría aumentar y así disminuir el porcentaje bueno.

Pregunta No. 33: ¿Cómo valora el cliente el servicio del mesero en cuanto a brindarle los utensilios necesarios para consumir su alimento?

Tabla 21 Valoración del servicio en cuanto a la provisión de los utensilios necesarios para consumir los alimentos.

UTENSILIOS PARA COMER

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	52	43.3	43.3	43.3
	Bueno	55	45.8	45.8	89.2
	Regular	13	10.8	10.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

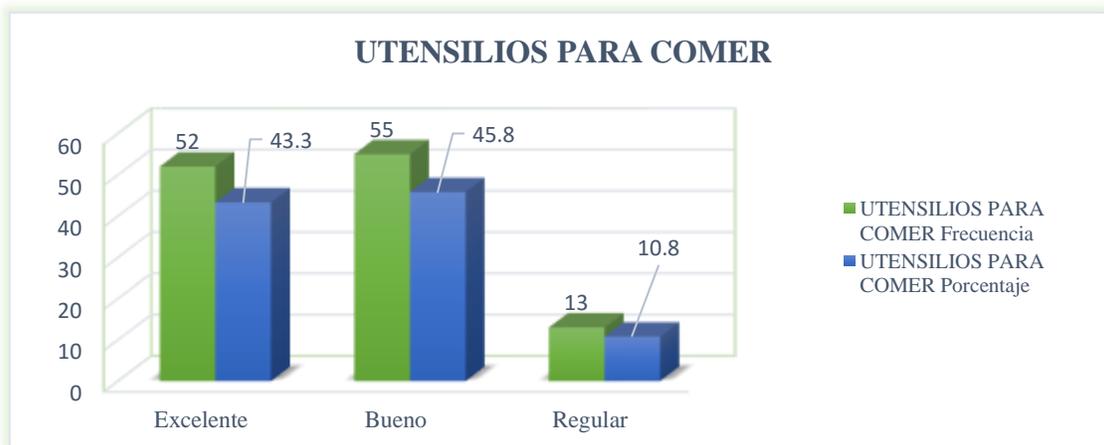


Gráfico 17 Valoración del servicio en cuanto a la provisión de los utensilios necesarios para consumir los alimentos.

Los resultados de la interrogante sobre cómo valora el cliente el servicio que le brindan los meseros, en cuanto a proporcionales los utensilios necesarios para ingerir sus alimentos, un 43.3 % lo consideran excelente y un 45.8 % lo consideran bueno. Sin embargo los porcentajes que muestra este factor son indicativos de que el procedimiento que emplean los meseros a la hora de asistir y servir en las mesas no es consistente pues un 19.1 % de los encuestados consideran que la atención del mesero en cuanto a proveer de utensilios necesarios para la alimentación se encuentra entre regular y mala y un 89 % lo consideran entre excelente y bueno.

Cabe destacar que, en este punto, el porcentaje mayor lo obtuvo la valoración de bueno con 2.5% arriba de excelente, por lo que la empresa debería establecer una lista de verificación para que los meseros conozcan los utensilios mínimos que debe colocar al momento de atender una orden. Asimismo la capacitación a los meseros sobre este procedimiento se vuelve imperativa para que sea ejecutada acorde a lo establecido por la empresa.

De no tomar acciones inmediatas, se corre el riesgo de que el número de personas insatisfechas aumente, impactando así negativamente en la afluencia de clientes al restaurante.

Pregunta No. 34: ¿Cómo valora la prontitud en la entrega del producto solicitado?

Tabla 22 Valoración en la prontitud de la entrega del producto.

PRONTITUD EN LA ENTREGA DEL PRODUCTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	37	30.8	31.1	31.1
	Bueno	52	43.3	43.7	74.8
	Regular	25	20.8	21.0	95.8
	Malo	5	4.2	4.2	100.0
	Total	119	99.2	100.0	
<i>Perdidos</i>	Sistema	1	.8		
<i>Total</i>		120	100.0		

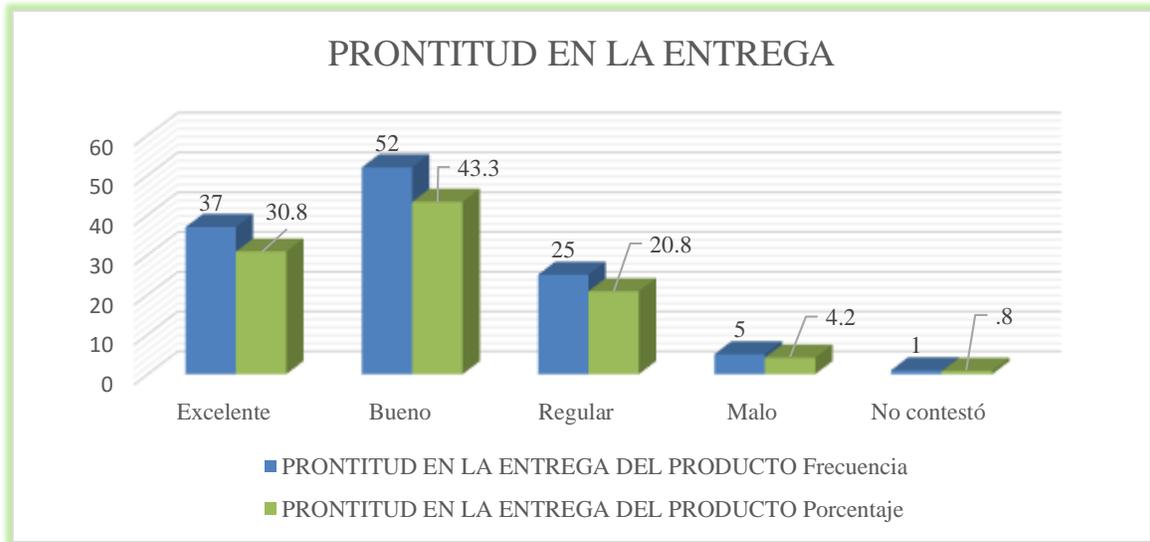


Gráfico 18 Valoración del tiempo de entrega del producto.

La valoración de la prontitud del tiempo de entrega es uno de los factores además del precio que valora el cliente, debido a las exigencias de la vida cotidiana, por lo que la empresa debería hacer una revisión de los tiempos que conlleva cada etapa del proceso de elaboración de los alimentos para así readecuarlos de acuerdo a las exigencias de los clientes, indicando el tiempo máximo que debe llevar cada etapa a fin de que los clientes estén enterados de los tiempos de espera y los encargados de producción conozcan el tiempo que tienen para la elaboración, ya que un 30.8 % de los clientes considero el tiempo de espera como excelente, sin embargo un 43.3 % lo califica como bueno, siendo la diferencia de los clientes que consideran que los tiempos son buenos en comparación de los que perciben que es excelente es de 12.5%, por lo que la empresa debe iniciar medidas puntuales para disminuir esta brecha y aumentar el porcentaje de los clientes que conciben los tiempos excelentes.

Dado que este es un factor preponderante para los clientes, la empresa debería considerar además de la revisión del proceso, llevar a cabo capacitaciones para sensibilizar al personal sobre la importancia de la prontitud en el servicio como un garante de la satisfacción del cliente.

Pregunta No. 35: ¿Cómo valora la exactitud en la orden que le fue entregada?

Tabla 23 Valoración sobre la exactitud de la entrega de la orden.

EXACTITUD EN LA ENTREGA DEL PEDIDO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	69	57.5	58.0	58.0
	Bueno	42	35.0	35.3	93.3
	Regular	7	5.8	5.9	99.2
	Pésimo	1	.8	.8	100.0
	Total	119	99.2	100.0	
<i>Perdidos</i>	Sistema	1	.8		
<i>Total</i>		120	100.0		

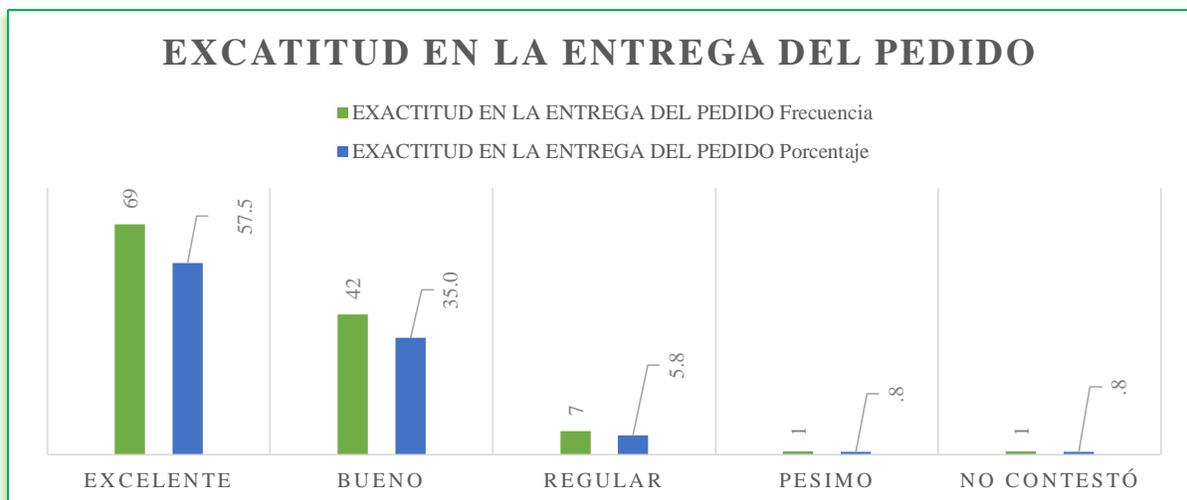


Gráfico 19 Valoración de la exactitud de la entrega de la orden.

El 57.5 % de los clientes encuestados de Pizza House valoran la exactitud de la entrega del producto como excelente y solo un 35.0 %, que se pueden considerar adecuados, sin embargo el 5.8% y el 0.8% lo valoran entre regular y pésimo, aunque no es un porcentaje significativo se debe procurar que los clientes siempre reciban lo que solicitan.

Pregunta No. 36: ¿Cómo valora la limpieza de las mesas del restaurante?

Tabla 24 Valoración de la limpieza de las mesas por parte de los clientes.

LIMPIEZA DE LAS MESAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	73	60.8	60.8	60.8
	Bueno	37	30.8	30.8	91.7
	Regular	8	6.7	6.7	98.3
	Malo	1	0.8	0.8	99.2
	Pésimo	1	0.8	0.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

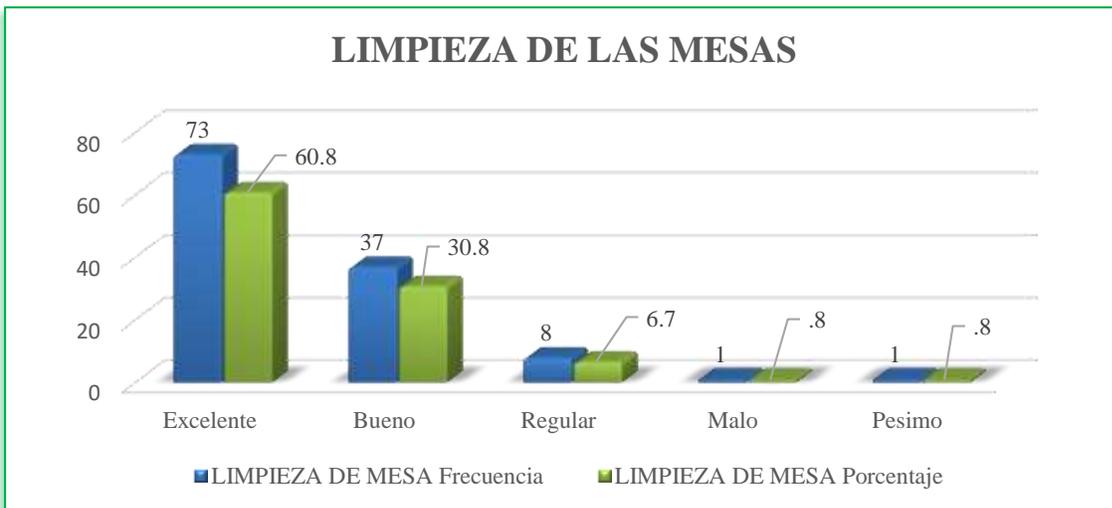


Gráfico 20 Valoración de la limpieza de las mesas por parte de los clientes.

En lo que respecta a la valoración que hacen los clientes sobre la limpieza de las mesas, más de un 60% la consideran excelente, un 30.8 % la valoran bueno y solo un 6.7% la consideran regular, aunque los porcentajes no son malos, toda empresa que busca la excelencia y mantenerse competitivo en un mercado debe procurar hasta en los pequeños detalles la atención adecuada y las áreas en perfectas condiciones para servir el producto, por lo que la empresa requiere de mayor supervisión por parte de los encargados de las sucursales con el objetivo mantener las áreas limpias

en todo momento y así eliminar los porcentajes de 0.8% de las personas que valoraron la limpieza de las mesas malo y pésimo respectivamente.

Pregunta No. 37: ¿Cómo valora la limpieza de los baños del restaurante?

Tabla 25 Valoración de la limpieza de los baños.

LIMPIEZA DE BAÑO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	45	37.5	40.9	40.9
	Bueno	41	34.2	37.3	78.2
	Regular	17	14.2	15.5	93.6
	Malo	4	3.3	3.6	97.3
	Pésimo	3	2.5	2.7	100.0
	Total	110	91.7	100.0	
<i>Perdidos</i>	Sistema	10	8.3		
<i>Total</i>		120	100.0		

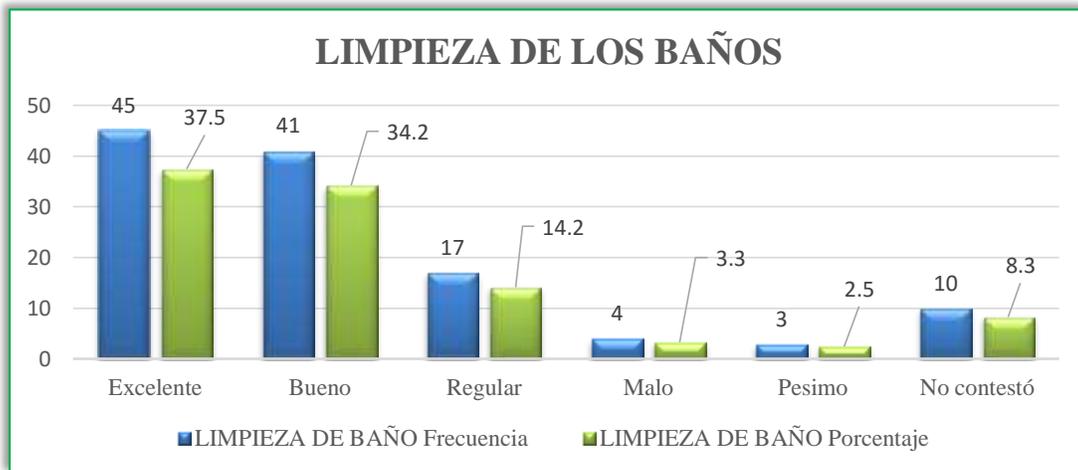


Gráfico 21 Valoración de la limpieza de los baños.

Este es un factor muy delicado en especial para la industria alimenticia, pues los clientes valoran de manera exigente la limpieza de los baños y tal como lo muestra el gráfico anterior el 14.2 % y el 3.3 % valoran este aspecto entre regular y malo, por lo que la empresa debe prestar atención en este punto, estableciendo roles de supervisión y limpieza, cada determinado periodo de tiempo, (corto) en especial en las horas picos, para garantizar que los clientes encuentren estas áreas en condiciones óptimas.

Cabe destacar que el 37.5% de los encuestados valoraron la limpieza del restaurante como excelente, pero con un porcentaje muy similar 34.2% algunos clientes lo consideraron bueno, por lo que las medidas a adoptar en este punto deben ser inmediatas, para evitar que este porcentaje de bueno aumente o decaiga a la categoría de regular o malo.

Pregunta No. 38: ¿Cómo valora la música ambiental del restaurante?

Tabla 26 Valoración de la música ambiental del restaurante.

MÚSICA AMBIANTAL DEL RESTAURANTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	20	16.7	17.2	17.2
	Bueno	44	36.7	37.9	55.2
	Regular	34	28.3	29.3	84.5
	Malo	13	10.8	11.2	95.7
	Pésimo	5	4.2	4.3	100.0
	Total	116	96.7	100.0	
<i>Perdidos</i>	Sistema	4	3.3		
<i>Total</i>		120	100.0		

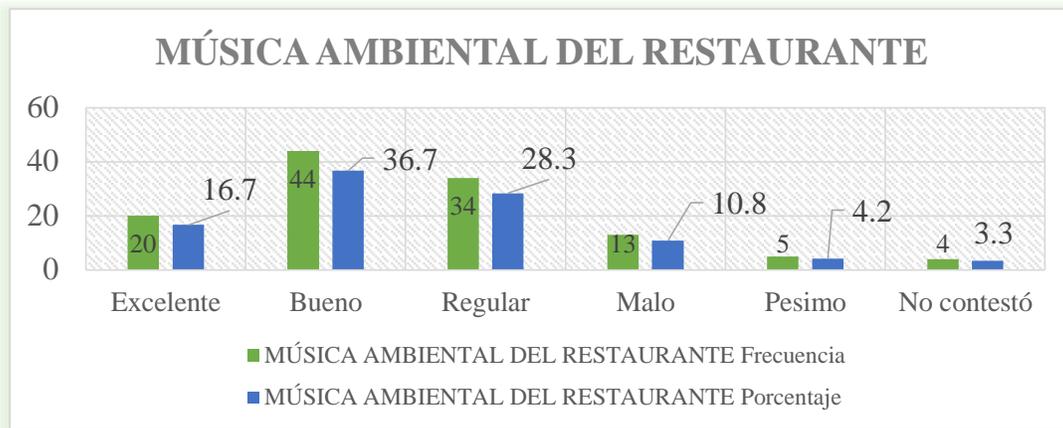


Gráfico 22 Valoración de la música ambiental del restaurante.

Los porcentajes sobre la música ambiental en los restaurante de Pizza House, ha sido considerado por un 36.7 % como bueno, un 28.3 % como regular, un 10.8% como malo y un 4.2% como pésimo, porcentajes que deben llamar la atención de los directivos de la empresa, ya que este aspecto puede ser importante para lograr que los clientes se sientan cómodos y consideren al restaurante como un lugar ideal para pasar un momento de tranquilidad al momento de tomar sus alimentos fuera de las exigencias del día y las presiones del trabajo.

Pregunta No. 39: ¿Cómo valora la accesibilidad en cuanto al parqueo se refiere?

Tabla 27 Valoración de los clientes en cuanto a la accesibilidad del parqueo.

ACCESIBILIDAD DEL PARQUEO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Excelente	27	22.5	22.5	22.5
	Bueno	43	35.8	35.8	58.3
	Regular	31	25.8	25.8	84.2
	Malo	11	9.2	9.2	93.3
	Pésimo	8	6.7	6.7	100.0
<i>Total</i>		120	100.0	100.0	

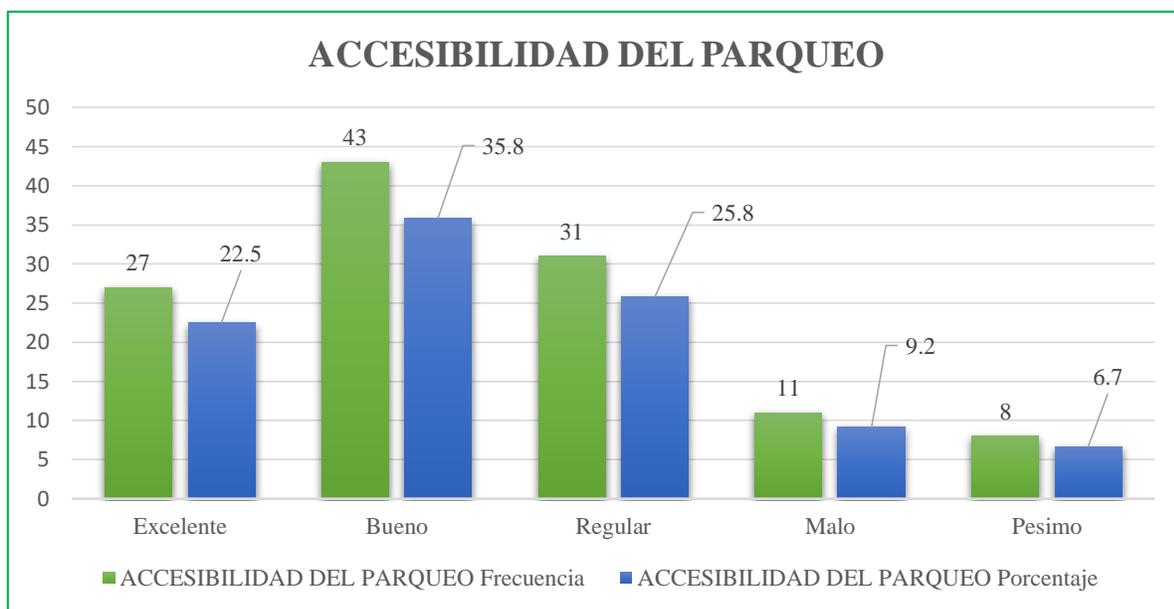


Gráfico 23 Valoración de la accesibilidad del parqueo.

Como muestra el gráfico anterior la empresa Pizza House no satisface las necesidades del cliente en cuanto a estacionamiento, pues el 35.8% lo consideran bueno y un 25.8 % regular, versus un 22.5% que lo valora como excelente.

Asimismo muestra como el 9.2 % de los clientes considerar que el parqueo de la empresa es malo y un 6.7% pésimo, haciendo un total de 41.7 % inclinados a una mala valoración, por lo que la empresa debe analizar este aspecto e idear una forma que le permita a los clientes tener un área segura donde estacionarse y poder ingresar de manera confiable al restaurante.

Sería adecuado que el gerente general inspeccione los alrededores de los restaurantes para buscar una alternativa viable y de bajo costo para contrarrestar la mala percepción de los clientes en cuanto a la accesibilidad, específicamente lo que concierne al parqueo.

Pregunta No. 40: ¿Cómo valora el ambiente del restaurante?

Tabla 28 Valoración del ambiente de los restaurantes.

AMBIENTE DE LOS RESTAURANTES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i> Excelente	51	42.5	42.5	42.5
Bueno	53	44.2	44.2	86.7
Regular	12	10.0	10.0	96.7
Malo	3	2.5	2.5	99.2
Pésimo	1	.8	.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	

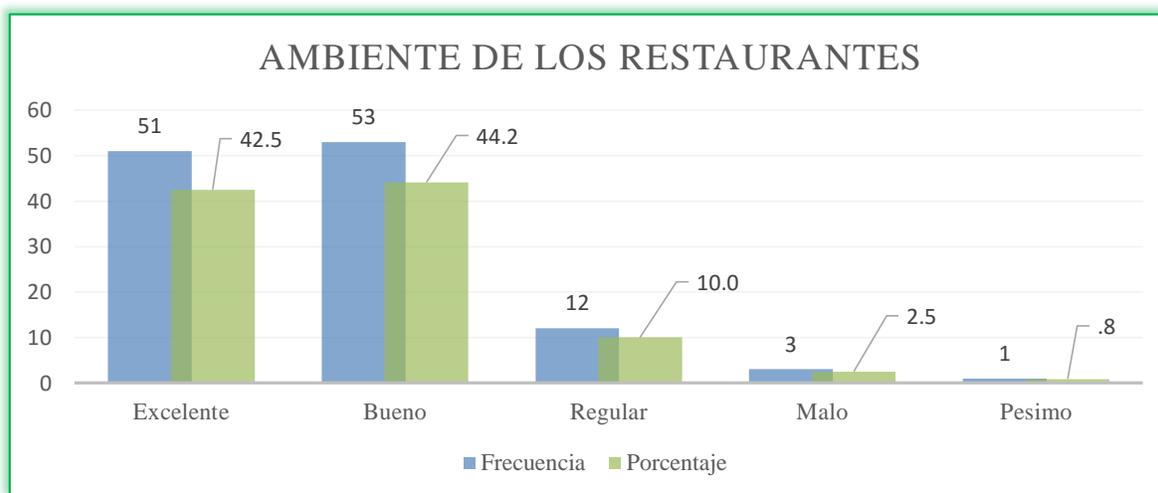


Gráfico 24 Valoración del ambiente del restaurante.

El ambiente en las distintas sucursales de Pizza House, es valorado en un 44.2 % como bueno, siendo solo un 42.5 % de los clientes que lo categorizan como excelente, un 10% como regular, un 2.5 % como malo y apenas un 0.8% como pésimo, por lo que la empresa deberá analizar el ambiente de la empresa en todas sus sucursales e identificar qué factores podrían estar repercutiendo en la valoración de los clientes.

Pregunta No. 41: ¿Cómo valora la decoración del restaurante?

Tabla 29 Valoración de los clientes en cuanto a la decoración del restaurante.

DECORACIÓN DEL RESTAURANTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	46	38.3	38.3	38.3
	Bueno	52	43.3	43.3	81.7
	Regular	18	15.0	15.0	96.7
	Malo	2	1.7	1.7	98.3
	Pésimo	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

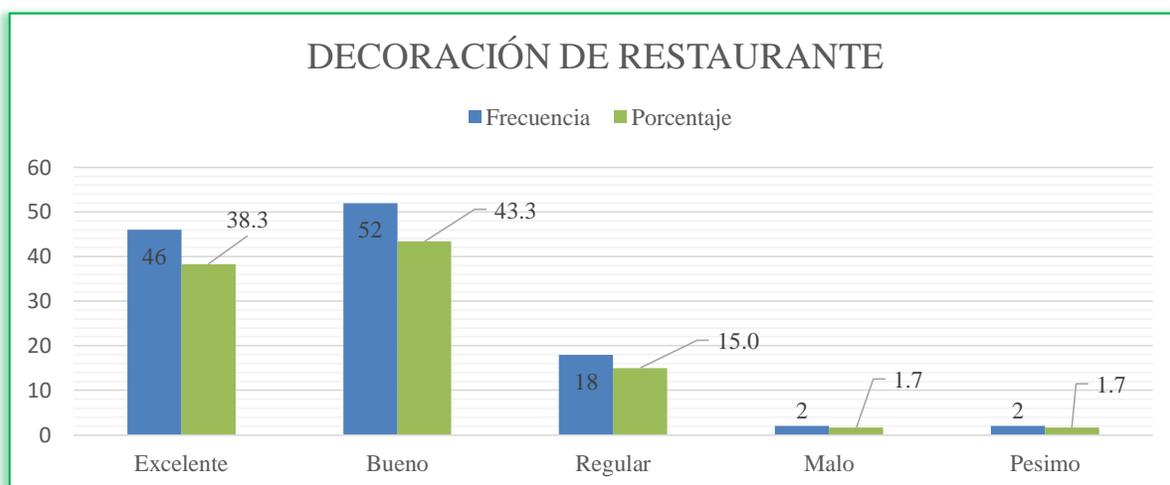


Gráfico 25 Valoración de la decoración del restaurante.

Como se aprecia en el gráfico anterior un 43.3 % valora la decoración del restaurante como bueno, versus a un 38.3% que considera excelente y otro 15.0% como regular, por lo que la empresa debe revisar la decoración de las sucursales y analizar si puede hacer algunos cambios e innovaciones acorde a las tendencias del mercado en el rubro alimenticio y verificar si está acorde con el concepto de restaurante que han creado sus propietarios, siempre en busca de brindar una ambiente cálido y ameno que los clientes puedan disfrutar a la hora de la comida y considerar realizar reuniones familiares o profesionales.

Pregunta No. 42: ¿Cómo valora la comodidad del restaurante?

Tabla 30 Valoración de la comodidad del restaurante.

COMODIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Excelente	46	38.3	38.3	38.3
Bueno	55	45.8	45.8	84.2
Regular	16	13.3	13.3	97.5
Malo	2	1.7	1.7	99.2
Pésimo	1	.8	.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	

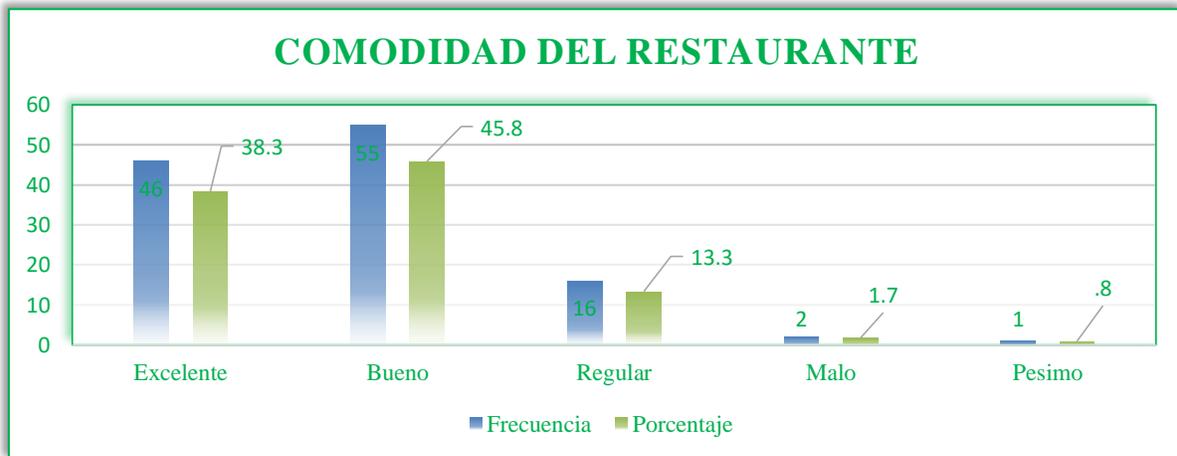


Gráfico 26 Valoración de los clientes sobre la comodidad del restaurante.

Un 45.8 % de los clientes de Pizza House valoran la comodidad de los locales como buenos y solo un 38.3 % como excelente. Asimismo se aprecia que un 13.3% lo encuentran regular y un 1.7 % lo valora malo.

Como se ha observado en los últimos tres gráficos, los porcentajes sobre el ambiente, la decoración y la comodidad están en un rango similar de un 50% de valoración en la categoría de regular, seguido por un porcentaje de 38% de excelente, por lo que la empresa tendría que revisar los tres factores en conjunto con el objetivo de mejorar los tres aspectos de manera integral y

adecuada, ya que al final estos tres factores vendrían representando lo que es la imagen de la marca Pizza House.

4.3.4 ESTRATEGIA

Esta parte de la encuesta se planteó a modo de una pregunta abierta, con el objetivo que los clientes se manifestaran abiertamente sobre las posibles opciones estratégicas que debe implementar la empresa para satisfacer sus expectativas en lo concerniente al precio, producto y servicio.

Pregunta No. 43: ¿Podría hacernos alguna sugerencia sobre una estrategia de precio, producto y servicio que deba implementar Pizza House para satisfacer sus expectativas?

Tabla 31 Propuestas de estrategia sobre precio, producto y servicio.

<i>CATEGORÍA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>Publicidad y promoción</i>	49%
<i>Precio</i>	20%
<i>Servicio</i>	19%
<i>Producto</i>	12%
<i>TOTAL</i>	100%

Con el objetivo de analizar las respuestas que se desprenden de la pregunta abierta formulada, se procedió a agrupar las mismas acorde a cinco categorías, partiendo de las respuestas que predominaron de los encuestados. La transcripción completa de las respuestas puede apreciarse en el anexo 2 de este trabajo de investigación.

Posteriormente a la agrupación de las respuestas que más se repitieron, se procedió a realizar el análisis de todas las respuestas, por lo que se detectaron los siguientes hallazgos:

1) Publicidad y Promoción: El 49% de los encuestados consideran que la empresa debe invertir en publicidad y promoción. Asimismo que la empresa establezca un mecanismo o una estrategia de publicidad con mayor cobertura, dado que la marca no está posicionada o no es considerada como la primera opción debido a la falta de influencia a través de los medios masivos de comunicación.

Adicionalmente, sugieren mayor presencia en las redes sociales a fin de conocer los productos y promociones que la empresa ofrece a sus clientes, así como noticias relevantes acerca de los puntos de venta más cercanos y las condiciones del servicio a domicilio.

Bajo este esquema, la empresa deberá diseñar una estrategia publicitaria acorde a su población meta, ya que la promoción en los medios de comunicación escrita, radial y televisiva es de un valor alto y ya que la empresa está buscando incrementar sus ventas para aumentar su rentabilidad, deberá definir qué medio y la forma más conveniente de realizar sus campañas publicitarias.

La mayor parte de encuestados sugirieron que la empresa debe lanzar más promociones al mercado, muy similares a las que lanzan los establecimiento de comidas rápidas o franquicias; sin embargo, la empresa deberá valorar si está dentro de sus posibilidades financieras promover este tipo de ofertas a sus clientes.

Dentro de las promociones que más solicitan los clientes de Pizza House se encuentran:

Paquetes familiares	Come gratis el cumpleaños
Combos personales	Almuerzos ejecutivos
Noche de parejas	Domingo al 50%
Promoción 2X1	Día de especialidades

Como se observa, las sugerencias de los clientes están enfocadas al factor económico, siempre en busca de tener más beneficios por el precio que pagan, así como opciones que les permitan por un cómodo precio compartir con las personas más cercanas a ellos.

Todas las opciones antes plasmadas, al ser implementadas por la empresa, podrían garantizarle el aumento en las ventas y mayor competitividad en el mercado; sin embargo, antes de determinar cuáles de las sugerencia va a implementar, debe analizar el impacto financiero que estas podrían tener en la empresa; así como una posible disminución del margen de rentabilidad de los productos en promoción, pues al darse este último aspecto, la empresa tendría que procurar vender en volumen para evitar una crisis financiera en la empresa.

En este sentido, cualquier estrategia o plan de mejora que implemente la empresa deberá analizar todos los factores que interactúan en la empresa, tales como: Costos, rentabilidad, publicidad, capacidad instalada, recurso humano, capacidad de los proveedores, entre otros. Todas las acciones que emprendan deberán ser analizadas de una manera integral, midiendo la capacidad de atención y servicio que tiene la empresa, para garantizar que los clientes reciban el producto y servicio de calidad y de acuerdo a sus expectativas.

2) Precio diferenciado: El 20 % de los encuestados consideran que la empresa debe diferenciar los precios no solo por tamaño, sino que también por la cantidad y tipo de ingredientes que lleva la elaboración de las pizzas.

Los clientes de Pizza House identificaron que el precio de las pizzas está fijado de acuerdo al tamaño y no a los ingredientes o especialidades que ofrecen, por lo que sugieren que los precios se fijen de acuerdo a los ingredientes de elaboración de la pizza, pues así los precios variarían de valor y los que prefieren las pizzas vegetarianas, de vegetales o bien las pizzas de un ingrediente sean más baratas y por lo tanto su comercialización sea mayor.

Adicionalmente, hicieron referencia a los precios altos, con respecto a la competencia (El Padrino y Torre Pizza), por lo que sugieren que los precios sean menores. Uno de los encuestados manifestó que el precio era alto, pero que la calidad valía la pena el precio. Bajo esta perspectiva,

es necesario definir cuál es el tipo de empresa que desean ser si una empresa de pizza comercial (estilo franquicia) o una empresa de pizza estilo casero o gourmet, para de esta manera tener un parámetro para la fijación de los precios con miras a llegar a un segmento del mercado determinado y no a la población general.

También deberá considerar los costos que le representa la elaboración de los productos, para manejar un margen de ganancia considerable al momento de establecer los precios y las promociones que pudiera ofrecer a su público meta. Bien pudiera darle un valor agregado al producto y servicio para que los clientes cambien su percepción del monto de los precios que maneja la empresa, razones por las cuales la fijación de precio deberá ser analizada acorde a todos los factores que conlleva la elaboración del producto.

3) El 19% de los encuestados consideraron que la empresa brinda un servicio bueno reconfirmando lo expresado en las preguntas formuladas en la sección anterior sobre la valoración del servicio. Algunas de las opiniones negativas se centran en la falta de estacionamiento, la decoración, limpieza en las mesas y en los sanitarios.

4) El 12% se refirieron al producto, la diversidad y calidad de las ensaladas, la presentación del menú de alimentos que ofrecen, diversidad en pastas y salsas.

Datos demográficos: Rangos de Edad y Género.

Edad de los encuestados.

Tabla 32 Edad de los encuestados.

EDAD DE LOS ENCUESTADOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	25 a 35 años	65	54.2	57.0	57.0
	36 a 45 años	37	30.8	32.5	89.5
	46 a 55 años	11	9.2	9.6	99.1

<i>Perdidos</i> <i>Total</i>	56 años en adelante	1	.8	.9	100.0
	Total	114	95.0	100.0	
	Sistema	6	5.0		
		120	100.0		

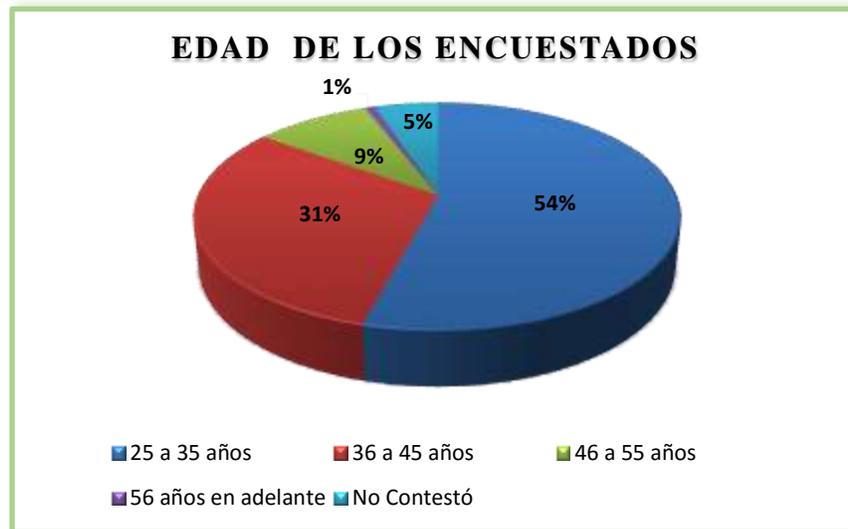


Gráfico 27 Edad de los encuestados.

El 54% de los clientes de Pizza House encuestados están en el rango de 25 a 35 años, un 31 % están en un rango de edad de 36 a 45 años, el 9% de 46 a 55 años y solo el 5% tienen de 56 años en adelante, como se aprecia la mayor parte de los clientes de la pizzería son jóvenes con capacidad adquisitiva.

Género de los encuestados

Tabla 33 Género de los encuestados

GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	Masculino	56	46.7	47.9	47.9
	Femenino	61	50.8	52.1	100.0

	Total	117	97.5	100.0	
<i>Perdidos</i>	Sistema	3	2.5		
<i>Total</i>		120	100.0		



Gráfico 28 Género de los encuestados.

El 51% de los encuestados fueron mujeres, el 47 % fueron hombres y el 2% no contestó, por lo que se concluye que la mayor cantidad de clientes de Pizza House son del género femenino.

4.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Después de analizados los datos recogidos en la investigación de campo se puede decir que:

Se **acepta** la Hipótesis **H1** en la cual se planteó que el nivel de precios SI está afectando el nivel de ventas de Pizza House.

Se **rechaza** la Hipótesis **H2** en la cual se planteó que el producto que elabora Pizza House afecta el nivel de ventas de Pizza House.

Se **acepta** la Hipótesis **H3** en la cual se planteó que el nivel de Servicio SI está afectando el nivel de ventas de Pizza House.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación de campo y tomando como referencia los objetivos de la investigación establecidos, así como también para dar respuesta a las preguntas de investigación.

5.1 CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis de las respuestas obtenidas, a razón de la aplicación del instrumento de medición, en las distintas sucursales de la Empresa Pizza House, se identificó que ésta enfrenta cinco problemas torales, como son: deficiencia en el proceso de fijación de precios, inconsistencia en el proceso de elaboración de los productos, falta de entrenamiento y capacitación de los empleados sobre servicio de calidad y excelencia, falta de innovación en la renovación de la estructura física de las sucursales y falta de un plan de comunicación. Y para efectos de profundizar más sobre los mismos, se procede a brindar una explicación más detallada:

1) Una vez recolectada y analizada la información, en lo que respecta al precio, se descubrió que es el segundo factor de importancia con un 20%. Lo clientes valoran que el precio de las pizzas en sus diferentes especialidades deberían tener diferentes precios de acuerdo a sus ingredientes. Las pizzas con uno o dos ingredientes, como ser Especialidad de la Casa, Jamón y queso, peperoni y queso, Maíz y Tocino y la de vegetales son consideradas en un 38% con un precio elevado por la cantidad de ingredientes que se utilizan para la elaboración de la misma. Y el 81% consideran que los precios son promedio o aceptables.

2) Un 48% de los encuestados valoran el producto como excelente, el 43% lo consideran bueno, 8%, Regular y 1%, malo. Aparece en primer lugar la sazón, con 63%, como una característica que valoran los clientes por ser única en el mercado, seguido por la cocción con un 58%, la calidad de los ingredientes y la presentación del producto en un 52%. Este aspecto representa una fortaleza que debe ser aprovechada por la empresa. Por lo que se concluye que el Producto no es un determinante en las ventas. Cabe destacar que en la interrogante sobre los productos adicionales que ofrece Pizza House un 18% los considera Regulares, siendo este el más

alto en la categoría regular. La categoría Malo solo es de 1% que no es representativo y 0% en pésimo.

3) En lo referente al servicio, los porcentajes de satisfacción de los clientes están disgregados entre todas las valoraciones del instrumento, así: excelente, un 40%; bueno, 39%; un 15%, regular, 4%, malo y un 2%, pésimo. Se concluye que el servicio al cliente no llega al 50% de satisfacción de la muestra, y dado que la empresa no cuenta con políticas establecidas en lo que respecta al mínimo aceptable de satisfacción al cliente, no se puede concluir si es aceptable o no, dicho porcentaje.

4) Los resultados de los análisis de la pregunta abierta sobre la sugerencia de los clientes hacia Pizza House se inclina en un 49% hacia Promoción y publicidad. Este factor no se había considerado al momento del planteamiento del problema, pero, puesto que es el mayor porcentaje, debería ser considerado para incluirlo en la propuesta del plan de mejora para la empresa. Dado que el mercado de Pizza House está compuesto en un 54% por clientes en un rango de edad de 25 a 35 años y un 31% de 36 a 45 años, podría ser un factor que incida en que soliciten más promociones y publicidad.

5.2 RECOMENDACIONES

1) La empresa debe hacer una revisión minuciosa del proceso de fijación de precios, y ajustarlo de acuerdo a las exigencias de los clientes, en cuanto a la cantidad y tipo de materia prima que utiliza para preparar las diferentes especializaciones de las pizzas, así mismo, deberá estar acorde a los costos de producción de cada una de las especialidades, con el objetivo de mantener la rentabilidad de cada producto y en consecuencia, ofrecer a los clientes precios diferenciados y accesibles de acuerdo a los gustos y necesidades. Partiendo de la utilidad bruta que registra la empresa que actualmente es de un 57%, se recomienda que haga una reducción de un 7% en el precio de venta, ya que sus costos son relativamente bajos y dado que lo se busca es lograr una percepción de diferenciación de precios para los clientes para aumentar el consumo del producto y a su vez no afectar las finanzas de la empresa. Una vez implementada esta recomendación, es probable que las ventas aumenten ya que la percepción de los clientes en lo que respecta a los

precios sería otra. Es recomendable que la empresa adopte una estrategia de diferenciación, para brindarles a los clientes ventajas distintas de sus competidores, aprovechando la gama de productos que comercializa, así como la adecuación de precios que está en la capacidad de realizar.

2) Pizza House debe mantener la calidad de sus productos con el objetivo de mantener y aumentar la clientela, siempre cuidando la presentación y la sazón de los productos y de esta forma incrementar la satisfacción del cliente y por ende, mejorar las ventas y así mejorar su competitividad en el mercado. Respecto a los productos adicionales deberá hacer una revisión minuciosa de los mismos para su mejora. Se recomienda un estudio adicional para medir el grado de satisfacción de los clientes por cada uno de los productos adicionales para verificar cuáles son los más apreciados o no y el por qué.

3) Elaborar un manual de servicio al cliente que establezca el procedimiento a seguir por parte de los empleados para atender al cliente, incluyendo en el mismo el porcentaje mínimo aceptable por la empresa en cuanto a la satisfacción del servicio al cliente. Establecer un programa de capacitaciones que genere las competencias necesarias para brindar un servicio de calidad y acorde con las expectativas y gustos del cliente. Asimismo, que le permita tener un ambiente laboral estable, aumentando con esto el compromiso de los empleados y por ende la fidelidad y motivación necesaria para que brinden un servicio de excelencia de manera sistemática.

Adicionalmente, se recomienda establecer un plan de medición de satisfacción al cliente.

4) Implementar una estrategia de publicidad y promoción de los productos de la empresa, de acuerdo a la capacidad financiera de la misma, promocionando, en mayor medida, aquellos productos desconocidos por los clientes y que son de bajo consumo, con el objetivo de establecer una diferenciación frente a la competencia o bien, para eliminar algunos productos del menú.

Dado que nuestro mayor mercado oscila entre 25 a 45 años que son la generación X y Y podemos dirigir la publicidad en las redes sociales de mayor crecimiento a nivel mundial, ya que estas generaciones son las que están usando dichas redes.

Asimismo, esta estrategia deberá enfocarse a la promoción de los productos dentro del restaurante para que los clientes que lo frecuentan puedan conocer los días y las distintas promociones que ofrece la empresa para que así sean aprovechadas por estos.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En el presente capítulo se expone la propuesta de un Plan de Mejora para aumentar las ventas de Pizza House y mantener la competitividad en el mercado, partiendo de los resultados de la investigación hecha a través de una encuesta formulada y aplicada a los clientes de la empresa durante el mes de noviembre del año 2015.

6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Plan de Mejora de la Competitividad de la empresa Pizza House 2015.

6.2 INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de plan de mejora de la competitividad de Pizza House, busca como objetivo primordial satisfacer las demandas de sus clientes, partiendo de los resultados de la aplicación del instrumento de medición.

La propuesta se ha elaborado para llevarse a cabo en dos etapas:

1. La primera a realizarse a corto plazo en los primeros seis meses del año 2016, ya que se considera necesario iniciar con el mejoramiento en el servicio para atender a los clientes actuales, mejorar o readecuar los establecimientos para proporcionar un ambiente agradable y establecer promociones que contribuyan a un aumento en el volumen de ventas para capitalizar la misma, previo a atraer nuevos clientes.

Asimismo es importante destacar que la inversión para implementar la primera etapa es relativamente baja, considerando los beneficios que puede llegar a tener la empresa, implementando el plan de mejora de manera integral.

2. La segunda etapa se concibe sea implementada a largo plazo, aproximadamente un año después, posterior a haber conseguido la capitalización de la empresa, ya que la inversión podría ser un poco más elevada, debido a que para desarrollar una ventaja competitiva en lo que respecta a producto tendría que crear nuevas competencias en el

personal y adquirir ingredientes para la elaboración del producto, distintos a los que actualmente utiliza actualmente.

Figura 8 Plan de acción para mejorar la competitividad de Pizza House.



PRIMERA ETAPA

La primera etapa de la propuesta de mejora de la competitividad de Pizza House comprenderá un plan de acción elaborado en cuatro fases, mismas que a continuación se enuncian.

FASES DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA:

- ✓ Estrategia de diferenciación.

Llevar a cabo una readecuación de los precios de las pizzas por especialidad acorde al tipo y cantidad de ingredientes que requieren para su elaboración. Y posteriormente adoptar una estrategia de diferenciación, para generar una ventaja distintiva ante los competidores.

- ✓ Satisfacción del cliente sobre productos adicionales.

Elaboración de una encuesta para conocer cuál es la percepción puntual de los clientes respecto a los productos adicionales que ofrece Pizza House y así identificar cuáles son los más valorados y partiendo del resultado, tomar acciones pertinentes.

- ✓ Satisfacción del cliente.

Construir un formato de encuesta de satisfacción del cliente para aplicarla de manera sistemática; elaborar un manual de atención al cliente en el cual se establezca el nivel mínimo aceptable de satisfacción; además, elaborar un listado de empresas que brindan capacitaciones de este tipo.

Adicionalmente, y para satisfacer las necesidades de los clientes, preparar una propuesta de promoción de la empresa a través de las redes sociales, así como un programa anual de promociones para que sea adoptado por la empresa durante el siguiente período.

6.3 ANÁLISIS FODA

Adicionalmente a los resultados de la investigación de campo, se ha realizado un análisis interno y externo de la empresa con el objetivo de identificar las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas en las que opera la empresa con el objetivo de identificar las posibles estrategias o planes de mejora que podría implementar la misma.

Es importante destacar que el análisis es un retrato de la situación actual, ya que debido a los constantes cambios que experimenta la industria, estos pueden variar en cualquier momento, por lo que la empresa deberá mantenerse expectante de cualquier cambio significativo que se genere y que pueda impactar la empresa de manera negativa o positiva.

Tabla 34 Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) Pizza House.

FORTALEZAS

DEBILIDADES

1. Es una marca conocida en el mercado, ya que tienen 28 años de estar operando en Tegucigalpa.	1. Al crear Pizzas diferentes del mercado esta empresa no toma como referencia los gustos y preferencias de los clientes.
2. Los empleados tienen claridad en el proceso de cómo elaborar el producto (mismo sabor, mismo tamaño).	2. Las zonas en las cuales Pizza House está ubicada no son visibles para el cliente y son de poca accesibilidad.
3. Al ser una empresa de tipo familiar el control sobre la empresa es más minucioso.	3. No han logrado expandirse fuera de Tegucigalpa.
4. Cuenta con alianzas con varias escuelas de la capital con un programa llamado mini chef para que los niños aprendan la elaboración de una pizza.	4. La empresa no implementa un uso efectivo de las materias primas, para evitar el desperdicio.
5. No acumula pasivo laboral.	5. No hace promociones de sus productos en los canales adecuados.
6. Cuenta con un sistema de entrega a domicilio por zonas.	6. No poseen una estrategia de marketing.
7. La elaboración de las pizzas la hacen a base de recetas propias.	7. Carece de estrategias de impulso publicitario.
8. Pizza House maneja rotación de inventario dos veces por semana para poder ofrecerle al	8. Falta de manuales de procedimientos.

	cliente un producto fresco y de calidad.	
	9. Los clientes perciben una alta calidad al consumir sus productos.	9. No hay un nivel de compromiso por parte de los empleados por ser empleados temporales.
	10. Todos los empleados conocen el puesto en el que están y tienen los conocimientos de los procesos de elaboración de una pizza).	10. La empresa no cuenta con una buena administración.
	11. Se diferencia por ofrecerle al cliente un estilo de pan pizza estilo casero.	11. El capital invertido en la empresa es propio. (Carece de alianzas con socios estratégicos).
	12. Utiliza ingredientes de buena calidad.	12. Bajos ingresos por ventas.
	13. Elabora tipos de pizzas con ingredientes bajos en calorías (vegetales y vegetarianas).	13. No tiene un sucesor para poder dejar la empresa en manos de otra persona.
		14. La empresa carece de una estructura organizacional.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Captar nuevos mercados que gusten del sabor casero.	1. Aumentar la presencia en el mercado de la marca a través de las redes sociales. (F1, O3)	1. Aumentar la presencia de la marca en las zonas en donde se encuentran ubicadas las sucursales de la empresa a través de las redes sociales. (D2, O3)
2. Demanda de las escuelas en la implementación del	2. Promocionar la empresa maximizando que la elaboración y calidad de los	2. Aumentar la promoción de la marca a través de las redes sociales, ya que estas no representan un

programa de mini chef.	productos es al estilo casero. (F11, O1, O3)	costo tan significativo. (D6, D7, O3)
3. Promoción de la empresa a bajo costo a través de las redes sociales.	3. Explotar la oportunidad de captar el segmento de mercado vegetariano y con preferencia de productos bajo en calorías. (F13, O4, O5)	3. Aumentar la promoción de los productos originales de la empresa para captar nuevos mercados. (D1,O1)
4. Creciente demanda de productos alimenticios saludables.		
5. Oportunidad de captar un segmento de mercado vegetariano.		
AMENZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. La competencia tiene costos bajos.	1. Aumentar la promoción sobre la forma de elaboración de la pizza al estilo casero. (F11, A3)	1. Crear alianzas estratégicas que le permitan hacer frente a los nuevos competidores (D 11, A3)
2. Los factores de inseguridad del país han ocasionado que las ventas en ciertos locales hayan disminuido.	2. Aprovechar la percepción de los clientes sobre la calidad del producto de Pizza House para competir en el mercado sensible a las características del producto y no a los precios. (F9, A5)	2. Aumentar las ventas a través de la publicidad de los productos que comercializa para incrementar los ingresos de la empresa. (D12, A4)
3. Hay una gran cantidad de nuevos	3. Aumentar la alianza que tienen con las escuelas a través del programa de Mini Chef para	3. Hacer más visible la marca en los locales en los cuales se ubican las sucursales de Pizza House, para

competidores en el mercado.	mantener su competitividad en el mercado a pesar de los nuevos competidores. (F4, A3)	penetrar en la mente del consumidor y hacer frente a los nuevos competidores (D2, A3)
4. Estancamiento en las ventas	4. Promocionar el servicio a domicilio en aquellas zonas a las cuales llega para aumentar las ventas. (F6, A2)	4. Aumentar la presencia de marca en los canales adecuados, como las redes sociales, para hacer frente a los nuevos competidores. (D5, D6, D7, A3)
5. Los empleados al conocer todo los procedimientos, pueden poner su propio restaurante.		
6. Guerra de precios en la industria de las pizzas.		
7. Escases de materia prima en el mercado.		

Partiendo del análisis del FODA de Pizza House, se desprendieron algunas estrategias que la empresa pudiera implementar, si considera que las mismas son factibles con la capacidad financiera de la empresa actualmente o bien establecer un plan a mediano plazo que le permita adoptar las mismas paulatinamente, mientras se va capitalizando.

Y para efectos de una mejor comprensión se presentan a continuación las estrategias derivadas del FODA.

Tabla 35 Estrategias Derivadas del FODA.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Aumentar la presencia en el mercado de la marca a través de las redes sociales. (F1, O3)	1. Aumentar la presencia de la marca en las zonas en donde se encuentran ubicadas las sucursales de la empresa a través de las redes sociales. (D2, O3)
2. Promocionar la empresa maximizando que la elaboración y calidad de los productos es al estilo casero. (F11, O1, O3)	2. Aumentar la promoción de la marca a través de las redes sociales, ya que estas no representan un costo tan significativo. (D6, D7, O3)
3. Explotar la oportunidad de captar el segmento de mercado vegetariano con preferencia de productos bajo en calorías. (F13, O4, O5)	3. Aumentar la promoción de los productos originales de la empresa para captar nuevos mercados. (D1,O1)
ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Aumentar la promoción sobre la forma de elaboración de la pizza al estilo casero. (F11, A3)	1. Crear alianzas estratégicas que le permita hacer frente a los nuevos competidores (D 11, A3)
2. Aprovechar la percepción de los clientes sobre la calidad del producto de Pizza House para competir en el mercado sensible a las características del producto y no a los precios. (F9, A5)	2. Aumentar las ventas a través de la publicidad de los productos que comercializa para incrementar los ingresos de la empresa. (D12, A4)
3. Aumentar la alianza que tienen con las escuelas a través del programa de Mini Chef para mantener su competitividad en el mercado a pesar de los nuevos competidores. (F4, A3)	3. Hacer más visible la marca en los locales en los cuales se ubican las sucursales de Pizza House, para penetrar en la mente del consumidor y hacer frente a los nuevos competidores (D2, A3)
4. Promocionar el servicio a domicilio en aquellas zonas a las cuales llega para aumentar las ventas. (F6, A2)	4. Aumentar las presencia de marca en los canales adecuados, como las redes sociales, para hacer frente a los nuevos competidores. (D5, D6, D7, A3)

Se aprecia en las estrategias derivadas del análisis FODA de la empresa que prevalecen los siguientes puntos:

- ✚ Presencia de marca.
- ✚ Promoción de productos diferenciados a los de la competencia.
- ✚ Promoción de marca.
- ✚ Promoción de la calidad del producto.
- ✚ Promoción del servicio a domicilio.
- ✚ Aumento de alianzas.
- ✚ Utilización de Redes sociales.

Se observa que las estrategias resultantes están enfocadas en la promoción de marca, producto y servicio a través de las redes sociales, como medio masivo de difusión de la información de la empresa a un bajo costo, por lo tanto accesible para la empresa.

6.4 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA.

Actualmente, en la industria alimenticia de Tegucigalpa interactúan múltiples empresas dedicadas a comercializar diversos productos en el mercado capitalino, razón por la cual Pizza House enfrenta día a día, una competencia férrea debido a que comparte el mercado con empresas que producen alimentos denominados sustitutos y con empresas que comercializan productos iguales o similares, bajo este contexto es necesario identificar cómo es el comportamiento de esta industria, desde una perspectiva subjetiva y con el único objetivo de identificar a los competidores directos e indirectos de la empresa objeto de estudio.

Honduras, por ser un país que impulsa la inversión extranjera como un medio generador de ingresos para el Estado y generador de empleo para la sociedad, promueve regulaciones legales que facilitan la entrada al mercado de nuevos actores, tal es el caso de las franquicias alimenticias de origen norteamericano, mismas que han proliferado durante la última década, forzando a la industria local a implementar diversos mecanismos que le permita mantenerse a flote en el mercado, ya que estas franquicias iniciaron sus operaciones con beneficios fiscales que les

permitieron operar con bajos costos y destinar recursos para posicionarse a través de estrategias publicitarias en la mente de los consumidores.

Partiendo de lo antes expuesto se han identificado bajo esta categoría dos tipos de competidores, los que participan con productos sustitutos como Burger King, McDonald's, Pollo Campero, Church's Chicken, Denny's, TGI Fridays, KFC, Dunkin Donuts, Wendy's Chilis, Subway, Popeyes, Quiznos y Tacontento, empresas que ofrecen distintos productos a los que ofrece Pizza House, sin embargo estas empresas se han posicionado del mercado, volviéndose muy solicitadas por los consumidores.

Por otro lado, y siempre dentro de la misma categoría, se encuentran las empresas Pizza Hut, Little Ceasar y Dominos Pizza, quienes comercializan productos iguales o similares a los de Pizza House, al igual que los sustitutos, estas empresas se han apoderado del mercado capitalino, mediante campañas publicitarias agresivas que les permiten posicionarse dentro de la mente de los consumidores con mayor facilidad que los otros actores en la industria alimenticia.

Ambas categorías mantienen un grado de rivalidad elevado ya que compiten con precios relativamente bajos debido a que sus costos de operación son bajos y son manejadas con políticas sólidas de corporaciones a nivel internacional, lo que les permite una mayor proyección, para llegar a mayor cantidad de consumidores sensibles al precio.

Asimismo, en la industria se encuentran compitiendo empresas pequeñas, medianas y grandes constituidas con capital familiar o local, formales e informales, que compiten con diversos productos genéricos como se expuso en la categoría anterior, como por ejemplo, Asados el Gordo, Bigos, Pollolandia, Pupusas Miraflores, Baleadas Express, Coco Baleadas entre otro sinnúmero de empresas que compiten de manera directa e indirecta entre sí para satisfacer las necesidades alimenticias de la población.

En otro segmento se encuentran los que, debido a sus características, se han considerado la competencia directa de Pizza House, como son: La Albahaca, Titos, Torre Pizza, El Padrino y Ludos Pizza, ya que estas empresas comercializan productos elaborados de manera similar al que produce Pizza House.

Es por esta razón que para efectos de formular un plan de mejora adecuado y considerando que la empresa, objeto de estudio, no puede competir de forma directa con las grandes franquicias debido a las razones antes expuestas, es que el plan de acción será formulado a partir de esta realidad, considerando como única competencia directa las empresas que producen sus productos de manera similar a la de Pizza House.

6.5 SITUACIÓN ACTUAL DE PIZZA HOUSE.

Es importante destacar que la empresa durante los últimos dos años ha experimentado un estancamiento en las ventas de su producto, por lo que requiere de acciones a corto plazo, factibles y de bajo costo que le permitan incrementar sus ventas y así aumentar su competitividad en el mercado.

Los resultados de la encuesta aplicada, arrojaron algunos aspectos que sugieren que la empresa debe mejorar con el objetivo de lograr la fidelidad de los clientes actuales y atraer nuevos clientes, por lo que en primera instancia se tomará en cuenta aquellas sugerencias de los clientes que son factibles para la empresa y paralelamente se realizará una propuesta que tenga como base teorías desarrolladas por diversos autores, como las de los niveles del producto, la estrategia de diferenciación, ciclo de vida del producto, mejora continua, satisfacción del cliente y para complementar la satisfacción, unas estrategias de promoción y publicidad, con el fin de que la empresa cuente con una propuesta de bases sólidas que le permita hacer frente a los factores externos del ambiente inmediato, específicamente a los económicos y a los actores de la industria conocidos como la competencia directa.

Sin embargo, en este punto del presente capítulo, se hace imperativo recalcar que debido a la problemática que enfrenta la empresa en sus ingresos, por el estancamiento en las ventas, se planteará una propuesta de plan de mejora que se adecúe a la capacidad financiera que tiene actualmente la empresa y a los recursos que dispone para implementar la misma.

6.5.1 ANALISIS FINANCIERO

Para efectos del presente estudio, la gerencia de la empresa, proporciono cifras aproximadas de los Estados de Resultados para realizar un análisis financiero, específicamente de los años 2013, 2014 y 2015, con el objetivo de establecer la factibilidad de implementar el plan de mejora, así como también medir el impacto del mismo e identificar los beneficios que este pueda dejar a la empresa. Cabe recalcar que los datos son un aproximado y que no son los valores exactos por cuestiones de confidencialidad.

Ventas en porcentajes:

En lo que respecta a las ventas totales y después de haber realizado un análisis comparativo de las mismas en los periodos 2013, 2014 y 2015, se obtuvo como resultado que estas se incrementaron en un 21% en el 2014, para luego verse reducidas en un 9% para el 2015. Partiendo de estos porcentajes se puede proyectar que para el año 2016, este porcentaje pueda recuperarse en más o menos un 6%.

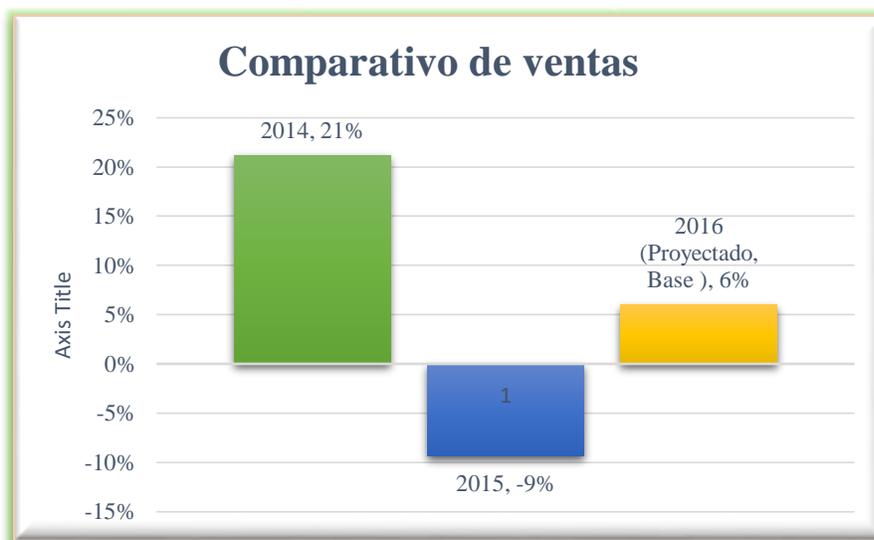


Gráfico 29 Análisis comparativo de ventas totales.

Ventas en unidades de pizza.

Considerando que la propuesta hecha en la presente investigación se enfoca en una readecuación del precio de las pizzas y no de los productos adicionales que comercializa, es que se procede a presentar las unidades de venta específicamente para este producto.



Gráfico 30 Comparativo de ventas en unidades

Cabe mencionar que la comercialización de las pizzas representa para la empresa un 52% de sus ventas totales, concluyendo que en el año 2014 las ventas subieron un 11%, sin embargo para el 2015 decrecieron en un 5%, proyectándose para el 2016, como escenario base, recuperar las mismas en un 3%.

Utilidad operativa

En lo que respecta a la utilidad operativa, se observa que este se ha visto disminuido aun y cuando la empresa ha realizado fuertes esfuerzos por controlarla, pasando este de un 55.2% en el año 2013 a un 51.9% en el 2015, reflejándose una disminución de 3.3%. Situación que se agudiza al observarse que también la trayectoria de las ventas tiene una tendencia a la baja.



Gráfico 31 Utilidad Operativa

6.6 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

6.6.1 REVISIÓN, ANÁLISIS Y READECUACIÓN DE PRECIOS POR ESPECIALIDADES.

Partiendo de los resultados de la aplicación de la encuesta, en la sección de precios, se concluyó que un 38% de los clientes que visitan Pizza House son susceptibles al precio de algunas de las especialidades de pizza que ofrece la empresa.

En los resultados de la pregunta abierta sobre estrategia de precio, producto o servicio se observa que el precio es el segundo factor que los clientes valoraron, ya que el 20% de los encuestados manifestaron que los precios de algunas pizzas están elevados, ratificando así las respuestas dadas en la primera sección del cuestionario, manifestando que “en el menú de la empresa algunos precios son altos, específicamente en los tipos de: Especialidad de la casa; jamón y queso; peperoni y queso; maíz y tocino y la de vegetales.” En lo que respecta a la percepción del cliente sobre el precio de las pizzas en el nivel medio o aceptable se encontró que el 81% de los

encuestados consideran que los precios que maneja Pizza House son aceptables o término medio, este porcentaje respalda y reconfirma que los clientes son susceptibles únicamente a los precios de las pizzas que tienen dos ingredientes o a las pizzas elaboradas a base de vegetales.

En base a lo antes expuesto y considerando que la utilidad bruta de la empresa actualmente es de 74% y la elasticidad de la demanda es de 4.85 se recomienda hacer un reajuste del precio de venta de la pizza de un 7% considerando los tamaños y especialidades, con el objetivo de propiciar un aumento en el volumen de ventas y cambiar la percepción del cliente sobre los precios.

Readecuación que tendría un impacto esperado de aumento en las ventas de la pizza en un 33.9%, lo que representa un incremento del 18% en las ventas totales de la empresa. Porcentaje que superaría un 15% la proyección base hecha por la empresa para el año 2016.

Y a efectos de realizar los cambios respectivos, se recomienda la utilización de una matriz como la que a continuación se presenta.

No.	Especialidades de Pizza	Ingredientes	Precio de la Familiar	Precio de la Grande	Precio de la Mediana	Precio de la Pequeña
1	...					
2	...					

6.6.1.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Las teorías formuladas por diferentes actores plantean que las empresas pueden implementar estrategias de diferenciación para hacer frente a sus competidores, mediante la dotación de cualidades distintivas en sus productos en relación a las de sus competidores, permitiendo así mantener un precio ligeramente superior a la competencia, para llegar a los consumidores que no son sensibles al precio, pero sí a las características distintivas que maximicen la satisfacción de sus gustos.

Bajo este esquema y considerando las respuestas de los clientes encuestados, en cuanto a que Pizza House elabora su producto con un estilo casero, con una combinación de ingredientes frescos

y una masa elaborada al instante, a diferencia de las pizzas del tipo industriales como las que elabora la competencia, es que se propone que Pizza House realice las siguientes acciones:

6.6.1.2 CAMBIO DE SLOGAN

Para efectos de plantear el plan de acción para Pizza House, se ha tomado como punto de referencia la teoría formulada por Kotler y Armstrong, quienes exponen cómo los cambios constantes del ambiente, la entrada de nuevos competidores y los cambios en las exigencias del cliente han obligado a las empresas a formular más valor para sus productos con la finalidad de aumentar sus ventas y garantizar la satisfacción de sus clientes.

Partiendo de esta teoría de los 3 niveles del producto y de la estrategia de diferenciación formulada por Porter, en la cual hace referencia a la importancia de dotar de cualidades distintivas a sus productos para competir en la industria, es que se propone adoptar una estrategia de diferenciación, sensibilizando a los consumidores a través de una campaña de información acerca de que no solo adquieren una pizza para satisfacer una necesidad fisiológica, sino que también vivirán una experiencia única a través de la combinación de sabores, texturas, colores y olores que solo pizza House, mediante su tradicional receta al estilo casero, les puede ofrecer.

Y para efectos de cumplir este cometido, se recomienda la adopción de un nuevo slogan que permita resaltar y dar a conocer las características únicas de elaboración del producto.

Slogan actual de Pizza House.



No somos los primero, pero si los mejores en calidad y servicio.

Como se aprecia en el slogan, la empresa busca transmitir a sus clientes que brinda una buena calidad y un buen servicio; sin embargo, estas condiciones puede brindarlas cualquier empresa en el mercado, por lo que es aconsejable que Pizza House considere la posibilidad de

cambiar su slogan y promocionarlo a través de los medios de comunicación que considere adecuados para llegar a los consumidores susceptibles a las características del producto. Haciendo énfasis en el estilo tradicional de elaboración de la pizza al estilo casero y a base de ingredientes naturales y frescos.

Propuestas para un nuevo slogan.



¡Tú pizza, tu casa, como en tu casa!

¡Con sabor y tradición casero!

¡Ven a tu casa a disfrutar de una pizza al estilo casero!

¡Una pizza como hecha en casa!

Estas propuestas de slogan, pueden brindarle al gerente de Pizza House una idea de cómo adecuar su slogan y penetrar en la mente de los consumidores las características propias y únicas de una pizza casera.

Adicionalmente, la empresa podría incluir dentro de sus políticas de atención, algunas regalías o promociones exclusivas de la empresa y que la competencia no ofrece como un pequeño postre de cortesía al final de la comida, o bien una taza de café que permita culminar su experiencia.

Por otro lado, bien pudiera incluir dentro de sus promociones una cortesía (o regalía) para aquellas personas que visiten los restaurantes y que se encuentren de cumpleaños, ya que actualmente ninguna empresa de la industria ofrece este tipo de promoción.

Asimismo, puede innovar con la elaboración de nuevos productos, distintos a los que actualmente existen en el mercado, y que no represente un impacto financiero muy elevado, como una pizza con orilla de Hot Dog, nuevas salsas para disfrutar de la orilla de la pizza de una manera

singular. Estas acciones por muy pequeñas que parezcan, son muy apreciadas por los clientes que buscan disfrutar de nuevas experiencias.

Arte cumpleaños: come gratis en Pizza House.



Figura 9 Arte cumpleaños come gratis.

6.6.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE SOBRE LOS PRODUCTOS ADICIONALES.

Actualmente, la Pizza House cuenta con una gama de productos adicionales a las de su producto insigne, como son: Spaguetti en tres presentaciones; Lasagna de dos tipos y sándwich con tres diferentes ingredientes; entradas o aperitivos y una barra de ensalada que conforman un menú amplio y variado; sin embargo, de acuerdo a los resultados de las encuestas, el 18% de los clientes de la empresa califican como regular estos productos, porcentaje que es significativo considerando que el producto insigne es valorado como excelente por un 48% y un 43% lo valoraron como bueno.

Razón por la cual se considera aconsejable que la empresa conozca las apreciaciones de los clientes sobre estos productos adicionales en específico, ya que en la encuesta aplicada no se plasmaron puntualmente, debido al tipo de pregunta que se formuló en la misma, por lo que se desconoce por qué los clientes los valoraron como regulares.

Y partiendo de la teoría del ciclo de vida de los productos, en la cual se plantean los diversos niveles que alcanzan los mismos desde su creación, lanzamiento, madurez y declive, permitiendo así que las empresas identifiquen en qué etapa de vida se encuentran los productos que ofrece, con el objetivo de analizar las posibles decisiones que pudiera tomar en el momento indicado, ya sea para incluir nuevas características, identificar un nuevo beneficio para el consumidor, Reformularlo, Cambiar el empaque, el color o bien como última instancia sacarlo del mercado, y evitar así costos innecesarios de adquisición de materia prima y de almacenaje.

Una encuesta de valoración de los productos adicionales permitirá a la empresa identificar en que ciclo se encuentran sus productos con respecto a la percepción de los clientes; asimismo le permitiría identificar cuáles de estos son más apreciados y cuales menos, así como las razones por las cuales resultan estas apreciaciones.

Encuesta de valoración de los productos adicionales o aperitivos.



Agradeceremos su valioso aporte a nuestro esfuerzo.
Díganos cómo considera los productos adicionales que le ofrecemos.

Por favor marque con una X la opción que se apegue a su satisfacción.					
PRODUCTO ADICIONAL	VALORACIÓN				Si es regular o malo porqué
ENTRADAS	Excelente	Bueno	Regular	Malo	
Barra de ensalada					
Alitas de Pollo					
Medallones de Pollo					
Pompones de Pollo					
Chilli cheese Nuggets					
Pan con ajo					
Paliquesos					
Sopa de cebolla					
Sopa de tortilla					
Aros de cebolla					
SPAGUETTI	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Si es regular o malo porqué

Espagueti con carne						
Espagueti con mantequilla						
Espagueti a la carbonara						
LASAGNA	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Si es regular o malo porqué	
Lasagna con carne						
Lasagna con pollo y hongos						
SÁNDWICH	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Si es regular o malo porqué	
Sándwich de jamón y queso						
Sándwich House						
Sándwich italiano						
POSTRES	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Si es regular o malo porqué	
Cheese cake						
Tres leches						
Pie de limón						

Figura 10 Encuesta valoración productos adicionales.

6.6.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En lo que corresponde al servicio que presta Pizza House a sus clientes, solo un 40% manifestaron que el mismo es excelente por lo que queda evidenciado que los clientes no están satisfechos con la atención y servicio que reciben ya que la valoración de estos no llega ni siquiera al 50%, por ello, se podría concluir que el nivel de servicio no es adecuado o al menos no llena las expectativas de los clientes, razón por la cual la empresa debe tomar medidas inmediatas con el objetivo de crear competencias en los colaboradores que les permitan adquirir los conocimientos necesarios para llenar estas expectativas.

Las empresas actualmente buscan constantemente mecanismos que les permitan ser más eficientes en el servicio y en la elaboración de los productos que ofrecen en el mercado, y por ende, lograr ser más competitivos, para conseguirlo implementan todo tipo de sistemas de mejora continua, buenas prácticas o planes de acción orientados a satisfacer las necesidades y las expectativas del cliente. Sin embargo, algunos de estos instrumentos requieren cambios drásticos y complejos o representan altas inversiones para garantizar a las empresas la consecución de los objetivos planteados.

Sin embargo, las Pymes no poseen ni los recursos financieros y humanos para llevar a cabo éstas nuevas y modernas prácticas, por lo que se vuelve indispensable que realicen acciones menos estructuradas y complejas, pero efectivas si se realizan de manera sistemática y bajo una supervisión constante.

En este sentido, se propone a la empresa un plan de acción orientado a garantizar la satisfacción del cliente en cuatro etapas:

1era etapa: Manual de Servicio al Cliente.

1. Creación de un Manual de Servicio al cliente: este deberá contener las instrucciones básicas que seguirán los meseros y todo aquel personal que tenga contacto con los clientes. Asimismo, deberá contener el porcentaje mínimo aceptable por la empresa, en cada una de las categorías estándares de valoración.
2. Adicionalmente, la empresa deberá iniciar un programa de información y capacitación a todos los empleados en lo referente a la adopción y aprobación del manual por parte de la empresa, con el objetivo de que sea conocido, analizado y aplicado por todos.
3. Asimismo, deberá programar refrescamientos continuos sobre las disposiciones establecidas en el manual con el fin de que estas sean entendidas y adoptadas de forma natural por los colaboradores, ya que es necesario que se logre una sensibilización sobre la importancia y los beneficios que conlleva la adopción de buenas prácticas, tanto para la empresa como para ellos mismos.

2da etapa: Seguimiento.

4. Una vez realizadas las acciones antes descritas, la empresa deberá proceder a realizar un seguimiento constante sobre la aplicación por parte de los colaboradores en la atención al cliente, por lo que se propone elaborar y aplicar una encuesta de satisfacción al cliente para conocer si la sensibilización ha alcanzado el cambio esperado por la empresa sobre el servicio.

5. Adicionalmente y con el fin de conocer otros aspectos de posible interés de la empresa, se sugiere implementar un sistema de quejas y sugerencias para procurar conocer de forma más constante el sentir de los clientes.

3era etapa: Capacitación formal.

6. Con el fin de crear capacidades y competencias más formales, se sugiere contratar los servicios de una empresa pública o privada que les brinde capacitaciones sobre servicio al cliente ya sea trimestral, semestral o anual. Por lo que se propondrá un listado de las empresas de Tegucigalpa que brindan este tipo de capacitación, para que la empresa pueda valorar o analizar las diferentes opciones.

4ta etapa: Promoción y publicidad.

7. Con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente, se propone que la empresa implemente diversos tipos de promociones que le permitan al cliente disfrutar la amplia gama de productos que ofrece a un costo bajo, o bien, a través de regalías u ofertas.



MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE.

‘Hacia un servicio de excelencia’

Lineamientos para prestar un servicio de calidad.

Objetivos

El presente manual tiene como objetivo, en primera instancia, establecer un proceso unificado de servicio al cliente para satisfacer las necesidades y expectativas de estos, como una herramienta básica para mejorar el servicio al cliente que presta la empresa Pizza House.

Toda empresa busca procurar nuevos clientes y retener a los clientes actuales, sin embargo, aquellas empresas que no implementan una mejora continua en sus procesos difícilmente podrá satisfacer estas necesidades, en consecuencia, corren el riesgo de perder su posición en el mercado.

Por esta razón, la presente guía tiene como finalidad ser una herramienta básica y clara sobre los requerimientos mínimos que la persona que tiene contacto con el cliente debe observar, sin importar la sucursal en la que se encuentre el colaborador desempeñando sus funciones.

Además, este manual establecerá el porcentaje mínimo requerido, aceptable por la empresa, sobre la satisfacción al cliente, abriendo una puerta para que la empresa pueda evaluar constantemente la satisfacción del cliente de una manera fácil y rápida y contrastar con el porcentaje establecido, si se está cumpliendo con la meta establecida.

Adicionalmente, el manual puede servir de guía para llevar a cabo capacitaciones, refrescamientos e inducciones sobre servicio al cliente de todos los colaboradores de la empresa, volviéndose así, una triple herramienta:

- Lineamientos básicos.
- Establecimiento de porcentaje mínimo aceptable y herramienta de medición.
- Guía de capacitación e inducción.

CONCEPTOS

Es necesario definir algunos conceptos, para hacer más comprensible el manual:

Manual: Fácil de manejar. Fácil de entender. Libro que compendia lo más sustancial de una materia.

Compendio: Breve y sumaria exposición, oral o escrita, de lo más sustancial de una materia ya expuesta.

Ciente: Persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

Servicio: Acción o efecto de servir.

Organización o personal destinado a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.

Calidad: Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas. Control de calidad de un producto.

De calidad: Dicho de una persona o de una cosa: Que goza de estimación general.

Excelencia: Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo.

GENERALIDADES

La empresa Pizza House en busca de la mejora continua, constantemente implementa mecanismos que le permiten satisfacer las necesidades de sus clientes y de esta manera asegurar la fidelidad de estos y por ende una rentabilidad sostenible de la empresa.

La función principal de la empresa es la elaboración de productos de primera calidad que satisfagan los gustos exigentes de los clientes en cuanto a Pizzas, pastas y alimentos adicionales que ofrece, sin embargo, la atención de excelencia y calidad a los clientes es indispensable para complementar esas exigencias.

Para tal efecto, el presente manual es una herramienta que permitirá a los colaboradores que están en contacto directo con los clientes, conocer cuáles son las labores mínimas que la empresa exige para el trato con los clientes que visitan o solicitan por otros medios los productos que elaboran.

El manual se desarrollará en tres etapas, la primera, el servicio y el trato que deben ofrecer los encargados de atender a los clientes en las diferentes sucursales de la empresa, desde el momento que se hacen presentes a los restaurantes, al momento de ofrecer los alimentos en las mesas, el servicio de entrega y al finalizar la visita; en la segunda etapa, se plantearán los lineamientos básicos para tomar los pedidos vía telefónica, para llevar el servicio a domicilio, y la tercera, el contacto que establecen los encargados de entregar los pedidos a domicilio.

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las directrices establecidas en el manual de servicio al cliente, la empresa deberá aplicar periódicamente ya sea trimestral o semestralmente, encuestas

de satisfacción al cliente, sobre el servicio que han recibido en las visitas o bien en la atención que han recibido en el servicio a domicilio.

Al final del presente manual, se plasmará una encuesta básica y sencilla para que los clientes puedan retro alimentar a la empresa y así que esta última pueda emprender acciones tendientes a la mejora continua.

QUEJAS Y RECLAMOS

El presente manual establecerá lineamientos sobre cómo se deben manejar las quejas y reclamos de los clientes a nivel general, no únicamente sobre el servicio, sino que adicionalmente sobre la calidad de los productos, con el objetivo de corregir de manera inmediata, las quejas o reclamos de los clientes.

Al final del documento se establecerá el formato genérico que debe utilizarse para tal fin.

PORCENTAJE MÍNIMO ACEPTABLE PARA EL SERVICIO AL CLIENTE DE PIZZA HOUSE.

Con el objetivo de tener una base sólida sobre la cual la empresa pueda determinar el grado de satisfacción del cliente en cuanto al servicio, la empresa Pizza House considera como aceptable los siguientes porcentajes:

1. Un 80% de satisfacción en el nivel de excelente.
2. Un 70% de satisfacción en el nivel bueno.
3. Un 10% de satisfacción en el nivel regular.
4. Un 5 % de satisfacción en el nivel malo.
5. No se aceptan % en el nivel pésimo.

Si al momento de tabular las encuestas de satisfacción del servicio de la empresa, no se llegara a esos niveles, la empresa deberá considerar imperativo un refrescamiento obligatorio sobre los lineamientos básicos de servicio al cliente para todos los encargados de brindar este tipo de servicio,

Si después del refrescamiento, el servicio continúa con porcentajes inferiores, la empresa podrá establecer acciones disciplinarias establecidas en el reglamento de la empresa.

Sí los porcentajes alcanzados al momento de la evaluación, fueren superiores, la empresa deberá reconocer públicamente estos resultados, estableciendo incentivos que contribuyan a que los colaboradores sigan desempeñándose de la misma manera.

TIEMPO DE PREPARACION DE LOS PEDIDOS

Pizza House establece como aceptable un tiempo de preparación de los alimentos de la siguiente manera:

- A) En horas de poco tráfico o pedidos un aproximado de 15 minutos.
- B) En horas pico o de muchos pedidos un aproximado de 20 minutos.
- C) Días festivos un aproximado entre 25 a 30 minutos.
- D) Entrega a domicilio 35 a 40 minutos. Días normales.
- E) Entrega a domicilio en días festivos o de partido de 40 a 50 minutos.

Tiempo fuera de lo establecido, la gerencia deberá sensibilizar a estos sobre la importancia del cumplimiento de los tiempos y el impacto que genera en el servicio al cliente que brinda la empresa. De persistir la situación, la empresa deberá tomar medidas de acuerdo a lo establecido en el reglamento.

AMBIENTE Y LIMPIEZA DE TODAS LAS ÁREAS

Los meseros y encargados deberán revisar minuciosamente las instalaciones de los restaurantes, con el objetivo de asegurarse que todas las instalaciones estén en orden y limpias.

Que las mesas cuenten con los requerimientos mínimos establecidos: servilletas, chile, queso y los rótulos de las promociones y demás información que desea dar a conocer la empresa.

Deberá cuidar que los baños estén en perfecto estado, limpios y con los materiales necesarios para la limpieza de los clientes: agua, papel higiénico, papel de mano y jabón.

El restaurante deberá procurar que la música esté en el volumen adecuado para que las personas puedan dialogar amablemente. La música debe ser instrumental o relajante para crear un ambiente ameno.

Los televisores que estén encendidos deben estar sin volumen para no alterar el ambiente de los clientes. Si algún cliente solicita se le suba el volumen el mesero deberá muy amablemente indicarle al cliente que tome la mesa más cercana al televisor con el objetivo que el volumen no moleste a los demás clientes. El aire acondicionado deberá mantener una temperatura agradable para las personas, en especial cuando no haya muchos comensales. Y considerando la temperatura existente en el exterior del restaurante.

PRESENTACIÓN Y VESTIMENTA DEL PERSONAL

El personal de atención al cliente deberá en todo momento procurar:

- Higiene diaria personal.
- Uniforme completo y limpio.

- Cabello bien peinado.
- Para los hombres un afeitado diario.
- Para las mujeres un maquillaje moderado o sencillo.
- Para mujeres accesorios sencillos.

ACTITUD DE SERVICIO

Durante el servicio al cliente el mesero deberá mantener una actitud de servicio:

- Atender a los clientes con una sonrisa.
- Deberán mantener una actitud amable y servicial.
- De encontrarse con un cliente exigente, el mesero deberá cumplir sus exigencias y de no poder manejar la situación, deberá acudir al encargado para que le ayude a satisfacer las necesidades del cliente de manera atenta y cordial.
- Mantener siempre la tranquilidad y la cordura.
- No dar la espalda al cliente.
- Mantener el contacto visual con el cliente.
- Asentir cuando el cliente le habla.
- No realizar labores paralelas cuando atienda al cliente.

I. SERVICIO EN LOS RESTAURANTES

Todas las personas que realicen acciones de servicio al cliente, están obligados a prestar el mismo de la siguiente forma:

- a) Las áreas del restaurante no deben estar solas en ningún momento, siempre habrá alguien presto a recibir a los clientes.

- b)** Abrir la puerta principal al cliente y con una sonrisa expresarle el siguiente saludo “Bienvenido a Pizza House”.
- c)** Posteriormente, se le debe mostrar las áreas disponibles para sentarse.
- d)** Si entre los clientes está una mujer, el mesero deberá acompañarlos a la mesa para que le brinde ayuda al momento de tomar la silla.
- e)** Si no tiene el menú en la mano, deberá retirarse, pero antes indicará a los clientes: “ En un momento les traigo el menú”
- f)** Una vez que llegue con el menú, deberá presentarse con su nombre e informarles que será el mesero que los atenderá.
- g)** Posteriormente, informará a los clientes sobre los productos que tienen y las promociones y especialidades del día.
- h)** Mientras los clientes identifican los productos que tomarán, el mesero debe ofrecerles las bebidas y las entradas o complementos de los productos adicionales que ofrece el restaurante.
- i)** Si hay niños en la mesa, el mesero deberá ofrecer los alimentos establecidos para los niños o combos existentes.
- j)** Una vez tomada la orden de las bebidas y/o de las entradas, el mesero procederá inmediatamente a servir lo solicitado.
- k)** Mientras espera a que los clientes se decidan, deberá en todo momento estar pendiente de los mismos, para tomar la orden inmediatamente para pasarla a la cocina.
- l)** Sin embargo, antes de retirarse, deberá repetir la orden a los clientes para asegurarse que el pedido es correcto.
- m)** Una vez hecha la verificación, el mesero pasará la orden a la cocina, tratando en todo momento de tomar el tiempo para hacer que el tiempo de preparación establecido por la empresa prevalezca.
- n)** Mientras tanto, el mesero deberá estar pendiente de las bebidas de los clientes, llenando en el momento adecuado los vasos.

- o)** Durante este tiempo, el mesero deberá proveer la mesa con los implementos necesarios para la ingesta de los alimentos (servilletas, chile, cuchillo, tenedor o cuchara, chile, queso y /o salsas.), Bajo ningún concepto se pueden servir los alimentos sin que la mesa esté preparada con lo necesario.
- p)** Una vez que el mesero lleve los alimentos a la mesa, deberá con cortesía y amabilidad ofrecer ayuda para servir la primera ración del producto a los clientes.
- q)** Una vez realizada esta etapa, los meseros deberán estar prestos, para retirar en el momento que terminen los alimentos, los platos y demás enseres sucios para dejar la mesa limpia y agradable.
- r)** Posteriormente, procederá a ofrecer un postre o bien consultarles “¿Desean algo más? ¿Les puedo ayudar en algo más?”
- s)** Si quedase comida sin ingerir, el mesero deberá consultar a los clientes si desea la comida sea empacada para llevar.
- t)** De necesitar empaque, el mesero deberá llevar los alimentos y empacar la comida adecuadamente para que no se altere en la llevada y prevalezca su aspecto y sabor.
- u)** De no desear nada más, el mesero deberá estar presto a llevar la cuenta a la mesa cuando la pidan.
- v)** Si hay una persona de la tercera edad fácilmente identificable, solicitarle la tarjeta de identidad para proceder a brindar el descuento establecido por la ley.
- w)** Una vez realizada esta acción, el mesero deberá solicitar al cajero la gestión inmediata de la factura para hacer el cobro respectivo.
- x)** Una vez hecho el pago, el mesero, deberá abrir la puerta principal de los clientes y despedirlos de la siguiente manera “gracias por su visita, los esperamos pronto”.
- y)** Posteriormente, el mesero deberá dirigirse a la mesa y limpiarla adecuadamente para los siguientes clientes del restaurante.

II. SERVICIO A DOMICILIO

El encargado de servicio a domicilio debe procurar en todo momento que:

- a)** El teléfono no suene más de dos veces.

- b) Al momento de contestar el teléfono la persona lo haga de la siguiente forma: “Pizza House, *nombre de la sucursal*, buenas tardes, le saluda, *Nombre de quién contesta*, en qué puedo ayudarle”.
- c) Escuchar con atención lo que el cliente solicita.
- d) Ofrecer al cliente las promociones o las especialidades del día.
- e) Una vez hecho el pedido, el encargado deberá ofrecer los distintos aperitivos o productos adicionales que ofrece la empresa.
- f) Ofrecer refresco o postre.
- g) Solicitarle al cliente su nombre.
- h) Solicitarle la dirección exacta de donde se llevará el pedido.
- i) Solicitarle la forma en que pagará el producto.
- j) Informarle en qué tiempo estimado se llevará el pedido.
- k) Informarle al cliente que el motorista encargado de llevar el pedido lo contactará para verificar la dirección.
- l) Despedirse del cliente de la siguiente manera “Gracias por preferirnos, esperamos poder atenderle nuevamente.”

III. CONTACTO DEL ENCARGADO DE ENTREGA DE PEDIDOS CON EL CLIENTE.

Cuando el motorista o encargado de entrega del pedido se dirige al cliente, debe adoptar una actitud de servicio con cordialidad y presteza:

- a) Al llamar al cliente para verificar la dirección exacta del mismo, el motorista o encargado deberá saludar al cliente por su nombre “Buenas tardes, *nombre de la persona*, identificarse por su nombre y solicitarle le verifique la dirección de entrega”.

- b)** Después que obtenga la dirección exacta, deberá indicarle al cliente el tiempo que le tomará llegar al domicilio.
- c)** Una vez que reciba el pedido por parte de la cocina, el motorista o encargado deberá verificar contra factura que el pedido esté completo y conforme a la misma.
- d)** Si el pedido no está de acuerdo con la factura, el motorista o encargado deberá dirigirse a la persona encargada de la entrega de los pedidos para hacerle ver lo que falta.
- e)** Si el pedido está de acuerdo con la factura, el motorista o encargado procederá de manera inmediata a dejar el pedido.
- f)** Una vez que llegue al lugar de la entrega, el motorista o encargado deberá saludar amablemente al cliente por su nombre.
- g)** Procederá a leerle el pedido para verificar el mismo.
- h)** Seguidamente, procederá a mostrarle el producto para que el cliente verifique que recibe lo solicitado.
- i)** De no estar acorde con la solicitud, pedirá las disculpas del caso y se comunicará inmediatamente con la empresa para informarle sobre el error.
- j)** En este caso, el encargado del restaurante deberá verificar y al confirmar algún error, procederá a enmendarlo y solicitarle al cliente las disculpas del caso y procederá a elaborar la orden correcta.
- k)** Se deberá notificar al cliente que elaborarán su pedido nuevamente y que se lo enviarán inmediatamente.
- l)** Posteriormente, se deberá notificar al Gerente de la empresa, sobre el imprevisto, para que tome las medidas que considere pertinentes.
- m)** Si el pedido está correcto, el motorista deberá dar las gracias al cliente y despedirse de él así: “Gracias por preferirnos, esperamos poder servirle nuevamente.”
- n)** Regresará inmediatamente a la empresa para llevar el siguiente pedido.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE						
PIZZA HOUSE						
Queremos mejorar para atenderle mejor, por eso le solicitamos marcar con un \surd el nivel de satisfacción que obtuvo en su visita hoy.						
No.	Pregunta	Nivel de satisfacción				
						
		Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
1	¿Cómo valora la atención que recibió de la persona que lo atendió?					
2	¿Cómo valora la atención del mesero al ofrecerle los aperitivos?					
3	¿Cómo valora el empeño que puso el mesero en brindarle todo lo que necesitó para tomar sus alimentos?					
4	¿Cómo valora el tiempo en que le fue servido su pedido?					
5	¿Cómo valora el producto que consumió hoy?					
6	¿Cómo valora el ambiente del restaurante?					
		Si	No	Tal vez		
	Volvería a visitarnos					
Le agradecemos sus datos personales para hacer contacto con usted en algún momento						
Nombre		Comentario:				
Correo electrónico						
Celular						

QUEJAS Y RECLAMOS



<i>SUGERENCIAS Y QUEJAS</i>
<i>PIZZA HOUSE</i>
Ayúdenos a atenderle mejor. Favor háganos saber sus sugerencias o quejas sobre su visita a nuestro restaurante.
SUGERENCIA:
QUEJA:
Con el objetivo de contactarlo para hacerle saber la acción tomada sobre su Sugerencia o Queja, proporciónenos sus datos.
NOMBRE
CORREO ELECTRÓNICO
CELULAR

Como complemento al manual del servicio al cliente, se propone que la empresa considere llevar a cabo capacitaciones formales brindadas a través de una empresa o bien un capacitador externo, por lo que se agregamos una lista los nombres de varias empresas que en Tegucigalpa brindan este tipo de servicios:

Instituto de Formación Profesional (INFOP); Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT); Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos (CADERH); Fundación Nacional para el Desarrollo de Honduras (FUNADEH); Grupo Capacita y Dale Carnegie Training.

Publicidad y promoción

Cómo se pudo apreciar en los resultados de la encuesta, los clientes están muy satisfechos con el producto que elabora la empresa y dado que un 49% de ellos apreciarían mucho que la empresa llevara a cabo más promociones para consumir aún más los productos, y que a su vez implementara un sistema de comunicación que les permitiera conocer estas promociones; es por ello que se propone a la empresa que implemente promociones de manera constante y que las dé a conocer a través de las redes sociales ya que es un medio que no requiere de inversiones elevadas como las de los medios de comunicación masiva que operan en el país. Y para cumplir este fin, se propone un manual de uso de las redes sociales y una propuesta de promociones.

Propuesta de Manual para uso de las redes sociales.



MANUAL PARA USO DE LAS REDES SOCIALES



Noviembre 2015.

Objetivo

El presente manual tiene como objetivo brindar las instrucciones básicas para iniciar el manejo de las redes sociales con fines de publicidad y promoción de la empresa Pizza House.

Las redes sociales se han convertido en herramientas esenciales para que las personas alrededor del mundo puedan comunicarse de una manera instantánea o en tiempo real, transmitiendo todo tipo de mensajes ya sea personales, corporativos o publicitarios.

Una de los beneficios de estos medios de comunicación se basa en que las personas ahora con los teléfonos inteligentes están conectadas en todo momento por lo que son capaces de recibir información en cualquier momento y en cualquier lugar en el que se encuentren, por lo que es un medio adecuado para llevar información a un bajo costo de manera inmediata, a los clientes de la empresa, ofreciendo las promociones de los productos que comercializa.

Considerando que actualmente los clientes de Pizza House oscilan en un 54% entre las edades de 25 a 35 años es que se convierten en las herramientas adecuadas para promocionar los productos y servicios que ofrece la empresa.

El manual contará con las instrucciones de ingreso y manejo de las redes sociales, Facebook, Twitter y LinkedIn mismas que son las más usadas por las generaciones nacidas a finales de los ochenta inicio de los noventa. Se ha determinado el uso únicamente de estas tres redes sociales, en base a las estadísticas elaboradas por Fortune 2015, en las cuales se refleja que estas tres redes son las más utilizadas por los últimos tres años y siguen al alza.

La correcta utilización de estas herramientas contribuirá a que Pizza House atraiga más clientes dando a conocer sus productos y afianzará la lealtad de aquellos que ya lo son, mediante el ofrecimiento de promociones de manera sistemática.



FACEBOOK

Usuario: Pizzahouse

Contraseña: XXXXXX

Objetivos de las páginas de Facebook

Generar prospectos (clientes potenciales) – Con una página de Facebook puede construir paulatinamente una base de datos de personas interesadas en su producto/servicio, de manera que pueda seguir en contacto y estar presente cuando sea el momento en que tomen la decisión de compra: A través de ofrecer un producto/servicio de prueba, inscripción en teleconferencias informativas, descarga de información o algo similar, puede ir identificando aquellos que se muestran más interesados.

Fortalecer la relación con clientes actuales – El que alguien ya sea cliente no es garantía de que seguirá siéndolo. Como en el amor, la relación debe cultivarse todos los días y para eso una página de Facebook es una excelente herramienta. Aunque seguramente su comunidad estará conformada mayoritariamente por personas que aún no son clientes, también tendrá una buena porción de clientes actuales, para quienes estar al tanto de sus novedades y de su valioso contenido les valida que tomaron la decisión correcta.

Incrementar el tráfico a la página web – Una página de Facebook es un medio, no un fin. Es un poderoso medio de interacción, pero su finalidad (desde el punto de vista empresarial), es generar clientes potenciales. Es por eso que el siguiente paso en muchos casos será movilizar personas

hacia su página web, el centro de operaciones donde tiene más información de valor y donde el visitante podrá dar el siguiente paso que lo acercará a una compra futura.

Educar a clientes potenciales – Compartir constantemente contenido con clientes potenciales le permite forjarse un posicionamiento e informar sobre aspectos relevantes de su industria y su negocio (razones de preferencia). Puede utilizar múltiples formatos como texto, video, imágenes, audios o enlazar a su página para que conozcan o descarguen información complementaria.

Hacer más visible su marca o empresa – En otras palabras, una página de Facebook le permite exponerse a su mercado objetivo. Como dijimos si bien no es gratis, pagar para atraer fans y luego para promover su contenido, es una forma efectiva y accesible de construir una comunidad de prospectos calificados.

Beneficios de Facebook

- Una página de Facebook le da a su empresa una presencia en línea y una manera de involucrar a la gente que le gusta su negocio.
- Crear anuncios y ofertas específicas para todas las personas adecuadas en función de su edad, intereses, ubicación y más.
- Llegar a todos los nuevos públicos basados en la ubicación, edad, género e intereses
- Fácil de configurar un presupuesto y calendario para su entrada

Utilizar Facebook no representa ningún gasto, sin embargo si se desea controlar el número de personas a las que se desea llegar, se debe realizar pagos diarios a través de la página oficial de Facebook.

Costo de publicidad en Facebook: Los presupuestos para promocionar las páginas en Facebook cuestan desde \$5.00 dólares diarios en adelante y la empresa pueda identificar el lugar geográfico en donde desea publicitarse, el género, las edades y los gustos de la audiencia a donde quiera llegar. Con solo ingresar a la dirección de correo:

<https://www.facebook.com/business/learn/facebook-page-build-audience/>



TWITTER

Usuario: @Pizzahouse

Contraseña: XXXXXXXX

Objetivos de Twitter

El objetivo de Twitter es que el contenido pueda llegar a todo el mundo, por lo que en un (Tweet) o mensaje que se manda con un enlace se está mandando información a otro destino fuera de la plataforma (Internet en general).

1. El contenido es enviado por un Tweet con un máximo de 10,000 caracteres.
2. Compartir contenido para que pueda llegar a todo el mundo.
3. Es una red muy viral.
4. Desde el momento que una persona sigue a otra (Follower), verán todos los Tweets en su "Timeline" (página principal) que se manden.

Cómo abrir una cuenta en Twitter:

- Entrar a cualquier página de internet.
- colocar en la barra la dirección oficial www.twitter.com
- Busca la sección que dice "¿Eres nuevo en Twitter? Regístrate". Coloca el nombre completo, el correo electrónico y una contraseña, y presiona el botón "Regístrate en Twitter" para abrir una cuenta nueva.

- El sistema chequeará que no haya un usuario con tu mismo nombre, y enviará un mensaje de confirmación al correo electrónico. Mientras, puedes revisar de nuevo si tu contraseña es segura. Escoge una que sea fácil de recordar, pero difícil de adivinar (recomendamos la mezcla de letras mayúsculas, minúsculas y números).
- Una vez completados todos los campos, presiona el botón "Crear mi cuenta".
- Una vez que ingreses, a la izquierda aparecerá una lista de sugerencias para que sigas a otros usuarios. Puedes escoger a los que quieras presionando el botón ubicado al costado. También puedes buscar alguien para seguir usando el cuadro de texto del buscador, en la parte superior de la columna.
- En la opción siguiente, busca entre tus contactos los que puedan tener una cuenta para seguir, escribiendo en la caja de texto tu correo y la contraseña del mismo (allí aparecen opciones para Yahoo!, Hotmail, Gmail, etc.). El sistema buscará y te dirá quiénes usan Twitter.
- Luego de escoger los contactos de tu correo (puedes saltar este paso), ya tendrás tu cuenta de Twitter creada.

Características

- Permite la clasificación de personas en grupos, gracias a la creación de listas.
Estas listas pueden ser muy útiles para ver lo que dice la competencia y diferenciar a los usuarios por sus intereses dentro de la empresa.
Las listas sirven para poder organizar a los que se siguen por temáticas, intereses... de forma que sea más sencillo seguir sus actualizaciones. Se puede seguir también listas creadas por otros usuarios; de hecho, curiosear en ellas es un buen método para encontrar usuarios afines a los intereses de la empresa.
- Se pueden compartir enlaces, comentarios, pero es una red con una gran velocidad por lo que el mensaje puede llegar a tener mucho alcance pero son de poca duración.
- No es un chat (solo puedes mandar mensajes privados a gente que te sigue y que tú sigas) Los llamados MD "Mensajes directos".
- Tiene APP, por lo que se puede utilizar en el móvil sin perder calidad y usabilidad.

¿Cómo se usa?

- **Siguiendo (following)** Usuarios a los que se decide empezar a seguir. Cuando alguno de ellos escribe un mensaje o tweet, automáticamente aparecerá en el tablón (también conocido como timeline).
- **Seguidores (followers)** Son aquellos que siguen a las personas o empresas porque les interesa lo que se escribe o se aporta. Cada vez que se escribe un tweet, lo ve en el tablón. Se puede seguir a un usuario pero éste no tiene por qué seguirnos, y viceversa.
- **Avisos** Cada vez que alguien empieza a seguir en Twitter, se recibe un correo electrónico con el nombre de usuario, la descripción del perfil y las cuentas comunes de ambos seguidores. Esto servirá también para saber si interesa seguirle.
- **Etiquetas (hashtags)** Para poder seguir con mayor facilidad un tema, conversación o discusión existen las etiquetas, que puede crear o utilizar cualquier usuario. Basta con incluir el símbolo # delante de palabras, expresiones o temas. Por ejemplo, *#crisis si se habla de la situación económica*. Si alguien busca ese término en el cajetín de búsqueda, los tweets que contengan esa etiqueta aparecerán en los resultados.
- **Privacidad** Cuidado por defecto, todos los mensajes que se escriben son públicos. Sólo los ven quienes nos siguen, pero cualquier usuario con acceso a internet puede verlos.
- **Menciones** Si se quiere referir a alguien, es bueno utilizar el nombre de usuario que tenga en Twitter, precedido de la @. Y de igual forma si se habla de una empresa o marca con cuenta en esta red. No hace falta seguirles ni que nos sigan para ello. Por ejemplo, *«Interesante artículo de @cesar_casal en @lavoздеgalicia»*. Así, aunque a quien se mencione no nos siga, verá en su tablón que hemos hablado de él.



LINKEDIN

Usuario: Pizza House

Contraseña: XXXXXX

Objetivo de LinkedIn

Contar con un perfil en LinkedIn sirve para establecer redes de contactos con otros profesionales, lo que entrega una ventaja considerable al momento de buscar un nuevo trabajo, establecer nuevas relaciones comerciales y formar parte de grupos de discusión dentro de esta red.

Las empresas y aquellos profesionales de Recursos Humanos también utilizan LinkedIn para encontrar y contactar a potenciales candidatos para llenar cupos laborales. Un perfil completo en LinkedIn permite a un usuario incluir su experiencia laboral, habilidades y especializaciones, entre otros detalles, lo que ayuda a una empresa al momento de elegir entre diversos candidatos.

De esta manera, LinkedIn es una red social que entrega valiosos beneficios tanto a personas como empresas.

Otra de las características de esta red social es que informa quienes han visto el perfil, por lo que se puede dar seguimiento y enviar y publicar información referente a la empresa.

Pasos a seguir para crear una cuenta en LinkedIn

Una página de empresa ayuda a otros miembros a obtener más información sobre el negocio, la marca, los productos y servicios y sobre oportunidades laborales.

Nota: Antes de comenzar, se tiene que haber creado el perfil de la persona propietaria o encargada de la empresa de LinkedIn con el nombre y apellidos reales. Además, asegurarse de cumplir con los requisitos para añadir una página de empresa y de que la empresa no tiene ya una.

Para añadir una página de empresa:

- ✚ Poner el cursor en *Intereses*, en la parte superior de la página de inicio y seleccionar *Empresas*.
- ✚ Hacer clic en *Crear en el recuadro*. Crea una página de empresa a la derecha.
- ✚ Escribir el nombre oficial de la empresa y la dirección de correo electrónico del trabajo.
- ✚ Selecciona *Continuar* e introducir los datos de la empresa.

Si la dirección de correo electrónico de la empresa que se proporcione, no ha sido verificada en la cuenta de LinkedIn, se recibirá un mensaje en esa dirección. Seguir las instrucciones en el mensaje para confirmar la dirección de correo electrónico y luego se deberá seguir las instrucciones anteriores para añadir la página de la empresa. Puede que aparezca un mensaje de error en rojo, si se tiene problemas para agregar la página de empresa.

No está disponible una vista previa de tu página de empresa. Cuando se publica una página, aparece ya en el sitio web.

Nota: Para publicar una página de empresa se debe incluir una descripción de la empresa (250-2000 caracteres, incluidos espacios) y la URL del sitio web de la empresa.

PROPUESTA PARA INVERSIÓN EN FACEBOOK.

Como aporte adicional se sugiere a la empresa que para iniciar, lleve a cabo algunas inversiones para promocionar la marca de la empresa, esta inversión puede hacerse con un mínimo inicial de \$1.00 al día, para conseguir al final de este, *me gusta*, sobre su marca, anuncio o promoción. Esta inversión podría hacerse un mes sí, un mes no, o como lo sugiere Facebook, probar anunciarse por dos semanas por un monto medio \$20.00 al día y monitorear si está siendo efectivo el anuncio a no, de no estarlo, se puede perfectamente suspender la publicidad para realizar adecuaciones al anuncio y luego iniciar de nuevo, sin perder los fondos que restan.

VALOR DE INVERSIÓN	TOTAL DE INVERSIÓN POR 11 DIAS	TIEMPO DE INVERSIÓN	TOTAL DE ME GUSTA DIARIO
US\$ 5.00	L.1,223.00	Por día	13 me gusta
US\$ 10.00	L.2,445.30	Por día	26 me gusta
US\$ 20.00	L. 4,890.60	Por día	51 me gusta
US\$ 30.00	L. 7,335.90	Por día	77 me gusta
US\$ 50.00	L. 12,226.50	Por día	128 me gusta

VALORES APROXIMADOS DE PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

VALOR DE INVERSIÓN	MEDIO DE COMUNICACIÓN	TIEMPO
L. 10,800.00	Prensa escrita 12X6'	1 día
L. 4,710.00	Radio 20''	1 día
L. 15,000.00	Televisión 20''	1 día

Si la empresa escoge publicitarse en Facebook por un monto de US\$ 20.00, un aproximado de L 445.00; si se publicita por 11 días sería un estimado de L.4,895.00, valor que es inferior al de una inversión en un medio de comunicación local, considerando que Facebook, le permite dirigirse a un público en particular dependiendo de las preferencias, localidades, edades y demás características que ofrece, por lo que los anuncios son más dirigidos a la población a la cual se desea llegar.

¿Cuánto cuesta anunciarse en Facebook? Cuando empieces a anunciarte, tendrás la opción de elegir un presupuesto diario o un presupuesto del conjunto de anuncios, además del importe total que quieres gastar. En estos momentos, la cantidad mínima diaria que puedes gastar es 1 USD.

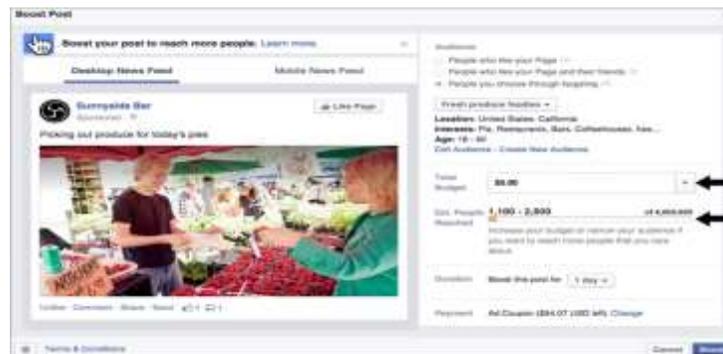


Tu presupuesto, el tipo de puja que elijas (costo por clic o costo por impresión), los públicos a los que te dirijas (un público amplio o un público con intereses, comportamientos y datos demográficos muy concretos) y otros muchos factores determinarán el número de personas que ven o hacen clic en tu anuncio en función de tu presupuesto.

Para conocer cómo pueden afectar tu presupuesto, tu segmentación y tu puja al número de personas a las que puedes llegar, prueba una de nuestras herramientas:

Publicaciones promocionadas

Ve a tu página y haz clic en **Promocionar publicación** o averigua cómo promocionar publicaciones. Escoge tus preferencias de segmentación, selecciona un presupuesto y accede a **Estimación de las personas alcanzadas** para ver a cuántas personas podría llegar tu anuncio con el presupuesto y las preferencias de segmentación que has definido. Haz clic en **Cancelar** si no quieres continuar con la promoción.



Creación de los anuncios

También puedes probar la herramienta de creación de anuncios. En la sección de creación de anuncios, selecciona un objetivo, elige entre las diferentes opciones de segmentación y fíjate en tu **Alcance potencial**.



A continuación, elige un presupuesto y un calendario, y consulta el **alcance diario estimado**. Este es el número estimado de personas a las que puede llegar tu anuncio por día.



Promoción

Con el objetivo de satisfacer las solicitudes de los clientes derivadas de los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de Pizza House, se recomienda que se elabore un plan de promociones anuales que la empresa ofrecerá a sus clientes siempre y cuando su capacidad financiera se lo permita.

Cuadro de promociones propuesto.

PROMOCIONES PIZZA HOUSE	DIAS ESPECIALES
Paquetes familiares.	Día de la mujer el 25 de enero
Combos personales.	Día del amor y la amistad 14 de febrero
Noches de pareja.	Día del Padre 19 de marzo
Promoción de 2X1.	Día de la secretaria 26 de abril
Come gratis en cumpleaños.	Día de la Madre 2do domingo de mayo
Fin de semana en familia.	Promociones de verano
Almuerzos ejecutivos.	Día del niño
Domingos al 50% con las tarjetas de Credomatic	Promociones por el mes de la patria
Día de especialidades	Promociones navideñas

Ejemplo de artes propuestos.



Este corazón esta hecho especialmente para ti, por eso ven y compártelo con quién mas quieras



Este 14 de febrero ven a Pizza House a disfrutar la mejor pizza de Tegucigalpa

VEN Y APROVECHA ESTA SEMANA NUESTRA PROMOCIÓN DEL 2X1



VEN Y DISFRUTA DE LUNES A VIERNES DE LOS ALMUERZOS EJECUTIVOS MAS CASEROS FUERA DE CASA.



Solo en Pizza House a L.99.00



6.7 PRESUPUESTO

Con el objetivo de identificar el monto de inversión para llevar a cabo el Plan de acción propuesto, a continuación se desarrolla el siguiente presupuesto.

Tabla 36 Presupuesto implementación Plan de Acción.

<i>ACCIÓN</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>VALOR UNITARIO</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>TOTAL EN LEMPIRAS</i>
<i>Impresión de nuevos menús de la empresa</i>	Impresión de menú con los cambios	L. 250.00	Copias 300	75,000.00
<i>Cambio de slogan</i>	Inscripción del slogan Dirección Derechos de Autor.	L.5,500.00	Cambio 1	5,500.00
<i>Adopción del Manual de Servicio al cliente</i>	Impresión y encuadernado Manual de Servicio al Cliente.	L.35.00	Copias 42	1,470.00
<i>Capacitación Servicio al cliente</i>	Contratación de empresa de capacitación	L. 9,000.00	Mensual 3	27,000.00
<i>Publicidad</i>	Redes Sociales 22 días por mes por tres meses.	L.445.00	Días 66	29,370.00
<i>Artes de Promociones</i>	Diseño de las artes	L. 150.00	Artes 18	2,700.00
<i>Artes de promociones</i>	Impresión de las artes	L.12.00	Artes 18	216.00
TOTAL DE INVERSIÓN				141,256.00

6.7.1 APALANCAMIENTO FINANCIERO

Considerando la situación financiera actual de la empresa, el monto de inversión y las ganancias / beneficios a corto plazo que la implementación del plan de acción generaría en la empresa, se recomienda que Pizza House, utilice fondos propios puesto que la tasa de fondeo externa que actualmente está disponible para la empresa es de 16.9%, lo que representa luego de considerar escudos fiscales una tasa neta de 11.5%. Dicha tasa es superior al costo de oportunidad de tiene actualmente la empresa o su propietario.

6.8 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Con el objetivo de establecer una secuencia en la ejecución del plan de acción para la empresa pizza House, se elabora el siguiente cronograma para un período de tiempo de 6 meses, dando inicio en el mes de enero del 2016:

Tabla 37 Cronograma ejecución Plan de Acción.

CRONOGRAMA SEMESTRAL DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PIZZA HOUSE 2016.						
Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Impresión de menús.						
Cambio de slogan.						
Adopción de Manual de Servicio al Cliente.						
Capacitación de Servicio al cliente.						
Publicidad.						
Diseño de artes.						
Impresión de artes.						

La primera acción que debe realizarse para llevar a cabo el Plan de Acción es la inscripción del slogan en Dirección General de Propiedad Intelectual, por cuestiones de tiempo de proceso.

6.9 VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL ESTUDIO CON LA PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN.

Tabla 38 Verificación de la concordancia del estudio con la propuesta del plan de acción.

VERIFICACION DE LA CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CON LA PROPUESTA

TÍTULO	OBJETIVOS		CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	PLAN DE ACCIÓN
	OBJETIVOS GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
<i>Plan de Mejora de la Competitividad de Pizza House Honduras 2015.</i>	Analizar en qué medida el nivel de precio, el producto, el nivel de servicio afectan las ventas de la empresa Pizza House, para proponer un plan de mejora que le permita incrementar las ventas y mantener su competitividad en el mercado.	Analizar cómo el nivel de precios establecido por Pizza House afecta su índice de ventas.	Un 38% con un precio elevado por la cantidad de ingredientes que se utilizan para la elaboración de la misma. Y el 81% consideran que los precios son promedio o aceptables.	La empresa debe hacer una revisión minuciosa del proceso de fijación de precios, y adecuarlo de acuerdo a las exigencias de los clientes en cuanto a la cantidad y tipo de materia prima que utiliza para preparar las diferentes especializaciones. Es recomendable que la empresa adopte una estrategia de diferenciación, para brindarles a los clientes ventajas distintas de sus competidores, aprovechando la gama de productos que comercializa, así como la adecuación de precios que está en la capacidad de realizar.	Adecuar los precios acorde a las especialidades de las pizzas. Adoptar una estrategia de diferenciación con la gama de productos que comercializa, para brindarles a los clientes ventajas distintas a un precio similar al de la competencia.
		Analizar el efecto que tiene el producto que elabora Pizza House en el	Un 48% consideran excelente al producto. Este aspecto representa una fortaleza que debe ser aprovechada por la	Pizza House debe mantener la calidad de sus productos con el objetivo de mantener y aumentar la clientela, siempre cuidando la presentación y la sazón de los	Aplicar una encuesta enfocada en los productos adicionales de la empresa

	<p>nivel de ventas de la empresa.</p>	<p>empresa. Cabe destacar que en la interrogante sobre los productos adicionales que ofrece Pizza House un 18% los considera Regulares, siendo este el más alto en la categoría regular. La categoría Malo solo es de 1% que no es representativo y 0% en pésimo.</p>	<p>productos y de esta forma incrementar la satisfacción del cliente y por ende mejorar las ventas y así mejorar su competitividad en el mercado. Respecto a los productos adicionales deberá hacer una revisión minuciosa de los mismos para su mejora. Se recomienda un estudio adicional para medir el grado de satisfacción de los clientes por cada uno de los productos adicionales para verificar cuales son los más apreciados o no y el por qué</p>	<p>para conocer el grado de satisfacción o insatisfacción puntual</p>
	<p>Analizar cómo afecta el nivel de servicio que presta Pizza House en las ventas de la empresa.</p>	<p>Un 40% considera el servicio excelente y bueno 39% respectivamente; Dado que la empresa no cuenta con políticas establecidas en lo que respecta al mínimo aceptable de satisfacción al cliente y no se puede concluir si es aceptable o no dicho porcentaje.</p>	<p>Elaborar un manual de servicio al cliente que establezca el procedimiento a seguir por parte de los empleados para atender al cliente, incluyendo en el mismo el porcentaje mínimo aceptable por la empresa en cuanto a la satisfacción del servicio al cliente. Establecer un programa de capacitaciones que genere las competencias necesarias para brindar un servicio de calidad. Adicionalmente se recomienda establecer un plan de medición de satisfacción al cliente sistemático.</p>	<p>Elaborar el manual de servicio al cliente de la empresa Pizza House. Sugerir centros de capacitación para los empleados.</p>

**	Elaborar una propuesta de plan de mejora que le permita a Pizza House incrementar sus ventas y así mantener su competitividad en el mercado.	Los resultados de los análisis de la pregunta abierta sobre la sugerencia de los clientes hacia Pizza House se inclinan en un 49% hacia Promoción y publicidad. Este factor no se había considerado al momento del planteamiento del problema, pero dado que es el mayor porcentaje debe ser considerado para incluirlo en la propuesta del plan de mejora para la empresa.	Implementar una estrategia de publicidad y promoción de los productos de la empresa, acorde con la capacidad financiera de la misma. Asimismo, esta estrategia deberá enfocarse a la promoción de los productos dentro del restaurante para que los clientes que frecuentan la empresa puedan conocer los días y las distintas promociones con las que cuenta la empresa para que sean aprovechadas por estos.	Elaborar un Manual de uso de las redes sociales y propuesta de inversión en Facebook para incrementar seguidores. Hacer un cuadro de promociones, que sea utilizado a lo interno de la empresa, como en las redes sociales y en volanteo.
----	--	---	--	---

La tabla anterior procura mostrar la relación coherente entre los objetivos planteados en el segundo capítulo de esta investigación, con los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en las sucursales de la empresa Pizza House, con el objetivo de justificar el plan de acción que más adelante se detallará, y que se propondrá a la empresa en mención para ayudarle a incrementar sus ventas durante el siguiente período.

SEGUNDA ETAPA DEL PLAN DE MEJORA

La segunda etapa de la propuesta de mejora de la competitividad de Pizza House se enfoca en crear una ventaja competitiva que le permita hacer frente a la competencia, para mantenerse competitivo en el mercado.

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

VENTAJA COMPETITIVA

PRODUCTO

Pizza House puede llegar a estructurar una ventaja competitiva en el mercado capitalino, mediante la atención a un nicho de mercado aún no atendido y cuya demanda crece considerablemente, que es aquel que más que buscar precios o calidad, buscan productos para incorporar a sus hábitos o dietas alimenticias, para mantenerse en forma o bien para hacer frente a deficiencias que debido a los hábitos alimenticios inadecuados y el consumo de productos con excesivos preservantes o químicos, han alterado el organismo, volviéndose intolerantes a algunas sustancias, como lo es la lactosa y el gluten.

Cada vez se observa en el mercado como las empresas comercializadoras de productos alimenticios, ofrecen a sus clientes una amplia gama de productos bajos en calorías y libres de azúcares, carbohidratos, gluten y preservantes entre otros, sin embargo, existen muy pocos restaurantes que utilicen estos insumos para preparar sus recetas, por lo que podría Pizza House aprovechar esta tendencia para focalizar sus esfuerzos en atraer y atender este segmento aún no explotado.

Es importante recalcar que si bien es cierto podría ser una ventaja imitable a un mediano plazo, cabe destacar que la mayor parte de las empresas fuertes (competidores) en el rubro de las pizzas son franquicias o cadenas alimenticias que responden a políticas o directrices de la casa matriz, por lo que estas no representarían un amenaza a corto plazo ya que no pueden incorporar productos que no vayan acorde a la visión de la empresa. Adicionalmente Pizza House se convertiría en una empresa pionera en el campo y con una buena estrategia de mercadeo, podría obtener los beneficios de ser los primeros.

Razón por la cual se recomienda, posterior a un estudio de factibilidad, que la empresa incorpore dentro de su menú la elaboración de pizzas baja en calorías y carbohidratos, así como

también ofrecer la opción libre de gluten, para aquellas personas que están experimentando intolerancia a esta sustancia. Según

Cabe mencionar que la incorporación de este nuevo producto puede contribuir a atraer además del mercado capitalino que prefiere productos saludables, a los extranjeros que visitan la ciudad ya sea por negocios o placer, ofreciéndoles un producto acorde con los estilos de vida más exigentes.

NO	ESPECIALIDAD	BENEFICIOS	TAMAÑO	PUBLICIDAD
1	Pizza con base de pollo, tomate rallado y queso mozzarella bajo en calorías (ligh) con la incorporación de verduras al gusto del cliente.	Bajo de carbohidratos y calorías.	Personal	Establecer alianzas con nutricionistas, casas comerciales que venden productos dietéticos, gimnasios.
2	Pizza con base de coliflor tomate rallado y queso mozzarella bajo en calorías (ligh) con la incorporación de verduras al gusto del cliente.	Bajo de carbohidratos y calorías.	Personal	Establecer alianzas con nutricionistas, casas comerciales que venden productos dietéticos, gimnasios.
3	Pizza con base integral tomate rallado y queso mozzarella bajo en calorías (ligh) con la incorporación de verduras al gusto del cliente.	Bajo en calorías y carbohidratos y calorías.	Personal	Establecer alianzas con nutricionistas, casas comerciales que venden productos dietéticos, gimnasios.
4	Pizza sin gluten, (hecha a base de garbanzos). Tomate rallado y queso mozzarella	Libre de gluten, bajo en	Personal	Establecer alianzas con nutricionistas, médicos

	bajo en calorías (ligth) con la incorporación de verduras al gusto del cliente.	carbohidratos y calorías.		gastroenterólogos, Alergólogos, casas comerciales que venden productos dietéticos, gimnasios.
--	---	---------------------------	--	---

PRODUCTO

Con el objetivo de crear una ventaja competitiva se recomienda que la empresa, una vez que haya logrado una capitalización adecuada que le permita invertir ya sea con fondos propios o externos, pueda invertir en la creación de competencias o bien contratar colaboradores de servicio al cliente con mayores competencias, conocimientos y experiencia certificada, con el objetivo de marcar una diferencia en este aspecto.

Bajo esta esquema se recomienda que la empresa, elabore un manual de puestos, con el objetivo de establecer los requisitos mínimos que deban tener los empleados de la empresa, a fin de garantizar un servicio acorde a las exigencias de los clientes.

A manera de presentar a la empresa un ejemplo de las competencias que debería buscar en sus competidores, se proponen los siguientes cargos.

CARGO	COMPETENCIAS	EXPERIENCIA
<i>Encargado de sucursal</i>	Pasante de universidad (preferible) o Secundaria completa como mínimo.	Experiencia de 5 años en restaurantes de la industria alimenticia altamente reconocidos. (franquicias preferiblemente)
	Mínimo 5 Curso de servicio al cliente de fechas recientes certificado por empresas formales establecidas en el país.	Haber desempeñado en los últimos tres años puestos de encargado o gerente dentro de la empresa alimenticia.

<i>Mesero</i>	Poseer certificados de cursos recibidos durante los últimos tres años sobre trabajo en equipo.	De no haberse desempeñado como encargado o gerente, haber desempeñado el puesto de mesero y haber sido designado como empleado del mes o del año.
	Poseer certificados de cursos sobre liderazgo, en los últimos tres años.	
	Pasante de la Universidad (preferible) o Secundaria mínima completa.	Haberse desempeñado como mesero en un restaurante durante 3 años como mínimo.
	Poseer certificados de cursos de los últimos años en atención al cliente.	Haber realizado trabajos de bar tender en un restaurante.
	Poseer certificado de cursos sobre trabajo en equipo durante los últimos tres años, por una empresa reconocida en el país.	Haber trabajado mínimo un año en el área de servicio al cliente de un hotel.

Es importante destacar que el manual de puestos debe incluir que todas las referencias y documentos presentados por los aspirantes a los puestos deberán ser debidamente confirmadas por la gerencia de Pizza House. Asimismo, deberá establecer que los colaboradores de la empresa estarán obligados a sacar un curso al año con fondos propios del empleado y un curso mínimo al año con fondos de la empresa.

Una vez contratado el nuevo personal, la empresa deberá seguir el programa de capacitación que se propuso en la primera etapa del plan de mejora, para reforzar las competencias de sus colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

Abascal Rojas, F. (2000). *Como se hace un Plan Estratégico: Modelo de Desarrollo en una Empresa* (2a ed.). ESIC EDITORIAL.

Amnistía Internacional. (2013). *Amnistía Internacional Informe*.

Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro* (5a ed.). Pearson Prentice Hall.

Banco Central de Honduras. (2012). *Honduras en Cifras*.

Banco Central de Honduras. (2015). *Índice de Precios al Consumidor*.

Buendía Rice, E. A. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el Desarrollo Económico de los Países. (Spanish). *The Role of Competitive Advantage in the Economic Development of Countries*. (English), 28(69), 55–78.

Castillo, O. B. (2007, mayo 7). Experto sugiere a empresas desarrollar ventajas competitivas; [Source: El Economista]. *Noticias Financieras*, p. 1. Miami, United States.

CESGIR. (2014). La Buena Gestión Humana Fortalece la Competitividad Empresarial. *Portafolio*. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1511557487/abstract/F8898F4D83D44544PQ/2>

David, F. R. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica* (11a ed.). México: Pearson Educación.

F., M. (2009). La Mejora continua, una necesidad de estos tiempos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10311185>

Gobierno de Honduras. Ley de Incentivo al Turismo, Pub. L. No. Decreto No. 314-98 § 2.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010).

Metodología de la Investigación (5a ed.). México: MacGraw Hill.

Jany Castro, J. N. (2009). *Investigación Integral de Mercados. Avances para el nuevo milenio* (4a ed.). México: MacGraw Hill.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7a ed.). España: Pearson Educación, S.A.

Jorge A., O. D. (2013). Excelencia empresarial y competitividad: ¿una relación fructífera? (Spanish). *Managerial excellence and competitiveness: a positive relation?* (English), 31(46), 58–63.

Kerin, R. A., Steven, H. W., & Rudenlius, W. (2014). *Marketing* (9a ed.). México: MacGraw Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketin versión para Latinoamérica* (11a ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14a ed.). México: Pearson Educación.

- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados, Un Enfoque Aplicado* (Cuarta). Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5a ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Membrado Martínez, J. (2013). *Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10862444>
- Mitntzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos* (1a ed.). Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de Marketing, Un Enfoque basado en el proceso de dirección*. (1a ed.). MADRID, ESPAÑA: ESIC EDITORIAL.
- Pedró, F., Abad, F., Arboix, E., Chaves, M., Gimeno, S., Gómez, J. M., ... Vilardell, I. (2005). Marco General para el Establecimiento, el Seguimiento y la Revisión de los Planes de Mejora. Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitario de Catalunya.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja Competitiva de las Naciones*. Argentina: Javier Vergara Editor S.A.
- Real Academia Española. (s/f). *Diccionario de la Lengua Española* (2001a ed.).

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de Marketing* (13a ed.).

México: McGraw Hill.

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*.

MCGRAWHILL.

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (s/f). *Administración Estratégica Teoría y Casos* (18a

ed.). México: MacGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO

No.	TIPO DE PIZZAS Y CALSONE	PRECIO				Alto	Medio	Bajo
		Familiar	Grande	Mediana	Pequeña			
1	Especialidad de la casa (queso papa y cebolla)	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
2	Jamón y queso	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
3	Franco (queso pollo y cebolla)	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
4	Peperoni	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
5	Caprichosa (queso, jamón, Hongos y chile verde)	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
6	Vegetales (queso, zanahoria, brócoli y cebolla)	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
7	Bechamel (queso, bechamel y hongos)	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
8	Catracha (queso, salsa de frijoles molidos, cebolla y chorizos)	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
9	Hawaiana (queso, jamón y piña)	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
10	Fantasía (queso, hongos, camarón, aceituna y chile verde)	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
11	Maíz y tocino	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
12	House (queso, jamón, hongos y anchoas)	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
13	Provenzal (queso, anchoas, aceituna, tomate, orégano y albahaca)	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
14	Jacko queso, tomate en rodajas, jamón, hongos, aceite de oliva y orégano)	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
15	Carnívora (queso, peperoni, jamón, salchicha italiana, carne y tocino)	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
16	Extravagante (queso, chile verde, peperoni, jamón, salchicha italiana, carne de res, hongos, aceituna, maíz y cebolla)	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
17	Carnaval (queso, jamón, hongos, aceitunas, camarón, chile verde)	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			

18	Marinera (queso, camarón, atún y anchoas)	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
19	Vegetariana (queso, tomate en rodajas, aceitunas, chile verde y hongos)	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
20	Jackeline (queso, tomate, maíz, tocino, hongos y piña)	L 442.00	L 356.00	L 287.00	L 218.00			
No.	Cuestionario de Producto	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo		
	Pregunta							
21	¿Cómo valora la presentación del producto que se sirve?							
22	¿Cómo valora las porciones de los alimentos que se sirven?							
23	¿Cómo valora la temperatura de los alimentos que se sirven?							
24	¿Cómo valora la calidad de los ingredientes que se utilizan para elaborar los alimentos?							
25	¿Cómo valora el punto de cocción de los alimentos que se sirven?							
26	¿Cómo valora la sazón de los alimentos que se sirven?							
27	¿Cómo valora las opciones de alimentos del menú de Pizza House?							
28	¿Cómo valora la consistencia en la calidad del producto cada vez que visita la Pizzería?							
29	¿Cómo valora variedad del producto que ofrece Pizza House?							
30	¿Cómo valora los productos adicionales que ofrece Pizza House? (Entradas, sopas, sándwich, pasta y postres)							
No.	Cuestionario de Servicio	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo		
	Pregunta							
31	¿Cómo valora la atención del mesero al momento de acercarse a la mesa?							

32	¿Cómo valora el apoyo del mesero en cuanto a brindarle las opciones del menú que ofrece Pizza House?					
33	¿Cómo valora el servicio del mesero en cuanto a brindarle los utensilios necesarios para consumir su alimento?					
34	¿Cómo valora la prontitud en la entrega del producto solicitado?					
35	¿Cómo valora la exactitud en la orden que le fue entregada?					
36	¿Cómo valora la limpieza de las mesas del restaurante?					
37	¿Cómo valora la limpieza de los baños de restaurante?					
38	¿Cómo valora la música ambiental del restaurante?					
39	¿Cómo valora la accesibilidad en cuanto al parqueo se refiere de Pizza House?					
40	¿Cómo valora el ambiente del restaurante?					
41	¿Cómo valora la decoración del restaurante?					

PREGUNTA ABIERTA

Cuestionario de Estrategia		Explique
No.	Pregunta	
42	¿Podría hacernos alguna sugerencia sobre una estrategia de precio, producto o servicio que deba implementar Pizza House para satisfacer sus expectativas?	

ANEXO 2: TRANSCRIPCIÓN LITERAL DE LAS RESPUESTAS A LA PREGUNTA ABIERTA DEL CUESTIONARIO.

Tabulación pregunta abierta sobre estrategia

Interrogante	Número de encuesta	Descripción
<i>Podría sugerirnos alguna estrategia de precio, producto o servicio que podamos implementar para satisfacer sus expectativas.</i>	1	Deberían ampliar los productos.
	2	Dado al bajo precio de algunos de los vegetales considero de alto costo la pizza vegetariana. Ambas la pizza marinera y vegetariana no deberían tener el mismo valor.
	3	Tener refil en los refrescos y no hacer preguntas de cuestionario sin a comer es que se va al restaurante.
	4	¡Mayor publicidad televisiva!
	5	Bajar un poco los precios y hacer más publicidad.
	6	Los precios deber de acuerdo a las especialidades y los ingredientes que lleva cada producto.
	7	Muy buena.
	8	Tener promociones para la hora de almuerzo para pedidas a domicilio.
	9	No contestó
	10	Sugerir: cuando sean pizzas que llevan carnes o camarones cocinarlos bien.
	11	Combos para las oficinas aledañas.
	12	Temperatura. De alimentos muy fría.
	13	El restaurante debería de extender su menú ya que es muy reducido.
	14	Deberían de tener combos económicos. Si tienen música bajarle el volumen a la tele porque si viene una con su familia o amigos es molesto al platicar y no hay tranquilidad para comer.
	15	Creo que debe tener más promoción. Que los productos o mejor dicho paquetes familiares sean más variados o con mejor precio y así sean atractivos al cliente.

16	Creo que debería colocar algunas promociones como paquetes o algo parecido.
17	Incluyan paquetes adicionales o regalías por consumo y/ o compra.
18	Entregas más rápidas.
19	Día del cumpleaños gratis al venir a comer.
20	Más promociones en la semana y fines de semana, combos económicos. Más publicidad para poder enterarse de las promociones, cupones de descuento.
21	Anunciarse en TV y hacer promociones diarias o un día a la semana.
22	Promociones con descuento. Postre o bebida gratis. Combos.
23	En algún combo donde se compre bastante, regalar un postre.
24	Menú corregirlo que sea más llamativo.
25	Debiera diferenciar los precios de pizza de acuerdo a la especialidad y costo. El día de hoy por no estar lleno, los tiempos fueron adecuados, sin embargo cuando está lleno los tiempos se elevan. Los tiempos de entrega a domicilio son altos. En los menús solo aparece el precio de un tamaño de pizza.
26	Mas promociones, más variedad en precio. Mejor publicidad en redes sociales.
27	Quizá la inclusión de combos para niños.
28	Paquetes de pizza con acompañantes.
29	No contestó
30	Excelente restaurante ;solo deberían mejorar la barra de ensaladas detallando las opciones que hay cuando uno se sirve; ej. Chismol, pasta, etc.
31	Combo gratis al cumpleaños. Noches de parejas. Domingos al 50% de descuento.
32	No contestó
33	En cuanto al servicio habilitar paquetes.
34	no contestó
35	No encontré parqueo. Me sirvieron una especialidad distinta a la pedida le subieron el precio muy rápido y muy alto.

36	Promociones familiares. Combos personales económicos.
37	Hacer promociones 2X1 o combos para hacer más público.
38	El ambiente es muy bueno. Los precios deberían ser más bajos, deberían de haber combos económicos.
39	Búsqueda de precios más bajos. Más promociones familiares y personales. El ambiente sea más ameno.
40	No contesto
41	Pienso que talvez podrían destinar algunos recursos para mayor publicidad en medios masivos, para dar a conocer a más gente sus servicios.
42	Hacer una promoción que atraiga más al cliente ejemplo 2X1.
43	Que pongan combos personales.
44	Promociones especiales para los días de la semana.
45	No contesto
46	No contesto
47	Promocionar productos como ser pastas o lasagnas talvez con alguna orientación familiar por ejemplo: lasagna para 6 personas un día específico de la semana.
48	Si se pudiera aplicar pedidos a domicilio, talvez con un precio mínimo de L.200.00
49	Más postres y bebidas naturales. Noches de pareja 1/2 precio un día de la semana (lunes)
50	Postres por cierta cantidad consumida regalar. Noches de pizza 1 día a la semana (miércoles)
51	Por precio muy alto comparado por ejemplo El Padrino (sabor y calidad). El mesero no ofrece la promociones y al preguntarle por ella se notó indeciso de entregarla.
52	No contestó
53	Mesero deberá ofrecer las promociones después de presentarse. Sus precios están fuera del mercado comparando directa con El Padrino y Torre de Pizza. El mesero deberá estar más atento a las necesidades adicionales como queso, chile, etc.

54	Descuento para los cumpleaños.
55	No contestó
56	Hermosa decoración y distribución de ideas para bajar precios pero quedo satisfecho y gracias.
57	Para mí los precios de las pizza están un poco altos manejar un rango de 180-300 y si es muy rica las pizza las variedades de sabor muy buena atención y muy bien el ambiente.
58	No contesto
59	Diría que no es coherente que toda la pizza tenga el mismo precio. Combos accesibles con refresco. Retomar las promociones con Credomatic.
60	Postres más económicos.
61	Revisar el precio de la pizza personal, lo consideramos alto y la orilla de la pizza más delgada.
62	Pienso que deberá disminuir los precios en la pizza de 1 ingrediente y mejorar la calidad de los panes de ajo.
63	Ampliar el parqueo.
64	No contestó
65	Mejoren los precios y haya combos. Más promociones a las pastas.
66	Mejorar la salubridad e higiene de los baños. Mejorar el área de niños (juegos) porciones más grandes. Comida caliente.
67	No contestó
68	No contestó
69	No contestó
70	Me siento bastante satisfecho al venir aquí, la decoración es la más hermosa del lugar me encanta venir aquí. Me gustaría más televisores en el local.
71	No contestó
72	Que no solo vendan refrescos los de la Pepsi, la mayoría de personas nos gusta la Coca cola es insustituible.
73	Días de especialidades, pastas, ensaladas y pizza.

74	Pienso que el precio es alto, pero aun así lo consumo porque me gusta. Pueden dar en el menú más opciones para niños combos ejecutivos para la semana.
75	No contestó
76	Publicidad muchos no conocen Pizza House. Combos personales. All you can eat for ???
77	Proveedores que les ofrezcan precios cómodos.
78	Combos.
79	Promociones de mitad de precio. Combos cómodos. Variedad de postres.
80	Servicio a domicilio.
81	Jueves y viernes de promociones 2x1. Los domingos con descuentos.
82	Página web con compras en línea.
83	Siempre cada tema que es caro y que hay pocas promociones, con tarjetas de crédito o con combos se necesita más promociones.
84	Ofrecer combos familiares a buen precio.
85	Los felicito por poner combos que sean accesibles al público. Promociones para cumpleaños coca cola prefiero que Pepsi.
86	Que no dejen entrar vendedores ambulantes al restaurante.
87	Precio debe variar de acuerdo a los ingredientes. Más promociones.
88	Promociones, paquetes o combos.
89	Más salsas para pizza y alitas. (ranchera, búfalo, BBQ, picante). Algunos postres, descuentos para cumpleaños.
90	Las pizzas deberían de tener diferentes precios de acuerdo a la especialidad. Regalar a cumpleaños. Mejorar estacionamiento.
91	No contestó
92	Local del aeropuerto es malo.
93	Mejorar servicio prontitud en el personal, atención personalizada.

94	Por los momentos no tengo ninguna sugerencia en mente.
95	No contestó
96	Más variedad en los tipos de pasta.
97	Ofrecer más ofertas y promociones durante la semana (un día en específico)
98	Que establezcan más promociones, como el 2x1 o lleve 2 pizzas y la otra a mitad de precio.
99	Más variedad en barra de ensaladas y poner productos frescos que de deseos de comerlos. Debe ser para que cada cliente se sirva y no los meseros. Limpieza en los pisos.
100	Ofrecer combos. Realizar promociones para los consumidores en medios y de esta forma darse a conocer.
101	Cupones de descuento. Cumpleañeros comen gratis.
102	Combos personales.
103	No contestó
104	Comunicar sus promociones. De una manera más fuerte.
105	Precios altos. Ayuden con combos individuales. Más publicidad.
106	Descuentos y promociones.
107	Una disminución en los precios. Promociones. Algunos descuentos.
108	Bien para empezar deben cubrir con vidrio los alimentos de barra de ensaladas ya que al hablar, reír o estornudar se contaminan, luego deben mejorar su menú para que los altos precios que tienen marcados en papel y solo se logra apreciar de entrada 442.00 para el familiar lo que asusta al cliente y desde ya se quiere retirar creyendo que todo es carísimo, y poner combos accesibles.
109	Solamente el parqueo que se llena fácilmente.
110	No contestó
111	Bueno, para mí sería que los productos que son muy caros, que no los pongan entre menos cómodos sean mucho mejor.

112	Por favor abrir al menos 1 en San Pedro Sula. Al ser un restaurante de Pizza gourmet no veo combos en concordancia con el concepto de restaurante
113	Mejoren los precios o hagan combos más accesibles. Promocionen las pastas nunca veo promoción de ellas.
114	Abran sucursal en San Pedro Sula.
115	Lo ideal precios más accesibles. Para todo público y un poco de publicidad ser agresivos con la publicidad hay gente que no sabe de qué existe Pizza House. A mí me encanta.
116	No contestó
117	No contestó
118	La barra de ensaladas no me gustó. Los frijoles estaban agrios, los pedazos de lechuga inmensos. Una de las salsas la amarilla demasiado ácida.
119	No contestó
120	No contestó

ANEXO 3: DATOS FINANCIEROS

Pizza House S. De R.L. Tegucigalpa, M.D.C.

Resultado operativo por año, en Lps.

	2013	2014	2015	2016 (Proyectado, Base)	2016 (Resultado según Propuesta)	Impacto de propuesta
Ingreso por ventas	18618,113.25	22558,670.70	20446,487.52	21673,276.77	25496,243.20	3822,966.43
Total: Costo de lo Vendido	4817,033.62	<u>6245,127.25</u>	5775,910.08	<u>6093,585</u>	<u>7621,599</u>	
Utilidad en ventas	13801,079.63	16313,543.45	14670,577.44	15579,691.64	17874,644.18	
Gastos de operaciones						
Sueldos y salarios	1594,105.02	1657,869.22	1757,341.37	1875,961.92	1875,961.92	
Alquiler local	1182,316.10	1229,608.74	1287,400.35	1338,896.36	1338,896.36	
Servicios públicos	87,818.47	106,405.41	104,828.91	110,594.50	110,594.50	
Combustibles Mantenimiento	263,177.15	366,710.93	361,277.77	381,148.04	407,828.41	
Vehículos	122,906.79	171,258.27	168,720.92	188,680.60	221,962.12	
Mantenimiento equipo	138,652.43	184,798.32	194,777.43	203,598.10	239,510.93	
Útiles de oficina	122,357.53	163,080.19	160,664.00	179,670.56	179,670.56	
INFOP	<u>19,129.26</u>	<u>19,894.43</u>	<u>21,088.10</u>	<u>22,511.54</u>	<u>22,511.54</u>	
(menos) Gastos Operativos	<u>3530,462.74</u>	<u>3899,625.51</u>	<u>4056,098.85</u>	<u>4301,061.63</u>	<u>4396,936.35</u>	
Total: Utilidad Operativa	10270,616.89	12413,917.94	10614,478.59	11278,630.01	13477,707.84	2199,077.83

ANEXO 4: ELASTICIDAD DE LA DEMANDA

Elasticidad precio de la demanda

Estimación de la Elasticidad de la demanda para consumo de pizzas

Datos de promociones aplicadas anteriormente por la empresa

Promoción	Unidades vendidas	Unidades diarias	Precio
Promo 1, Col. América	771	51.4	384
Promo 1, Blvd. Morazán	840	56.0	384
Promo 2, Col América	1417	61.6	368
Promo 3, Col América	589	84.1	354

Datos base

Promoción	y Unidades diarias	x Precio
Promo 1, Promedio	53.7	384
Promo 2, Col América	61.60869565	368
Promo 3, Col América	84.14285714	354
Precio normal (referencia)	29	442

Pendiente	-0.561335341	$Q = -0.561P + 274.38$
Intercepto	274.3875553	

Puntos para cálculo de elasticidad según ecuación de demanda estimada (regresión lineal)

	Q	P
Punto extremo superior	23.31692308	442
Punto extremo inferior	77.71692308	354

Calculo de elasticidad de la demanda valor absoluto 4.85

Elasticidad del precio de la demanda.

