



**SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION EN MERCADEO EJECUTIVO**

**Análisis del Mercadeo de la Cadena de
Restaurantes de Comida Rápida Quiznos**

Ensayo

Integrantes

Andrea Solano Dávila 1-1003-146

Cathleen Decker Orozco 9-105-057

Profesor tutor: Enrique Antonio Gamboa Castro

Enero 2009

Índice

<i>I. Introducción</i>	3
<i>II. Importancia y Justificación del Estudio</i>	4
<i>III. Objetivo General:</i>	5
<i>IV. Objetivos Específicos:</i>	5
<i>V. Metodología</i>	7
<i>VI. Desarrollo</i>	11
1. Generalidades de la mezcla de marketing y el mercadeo de servicios	11
1.1 La mezcla de marketing	11
1.2. Publicidad.....	15
1.3 Relaciones Públicas	15
1.4 El mercadeo de servicio	16
2. Análisis de la política empresarial y estructura de Quiznos	21
2.1. Historia	22
2.2. Misión.....	23
2.3. Visión	23
2.4. Política de calidad	24
2.5. Política del triángulo invertido	25
2.6. Objetivos empresariales.....	26
2.7. Organización	27
2.8 Análisis de los diferentes puestos de trabajo	29
3. Análisis del mercado de comidas rápidas	31
3.1 Cadena de restaurantes de pollo	32
3.2 Cadena de restaurantes de Hamburguesas.....	34
3.3 Cadena de restaurantes de pizza	35
3.4 Cadena de restaurantes de sandwiches	36
3.5. Cadenas no tradicionales.....	37
4. Análisis de inversión de medios	38
5. Análisis Mercadológico	38
5.1. Plan de Mercadeo	39
5.2. FODA	50
<i>VII. Conclusiones</i>	55
<i>VIII. Recomendaciones</i>	57
<i>IX. Bibliografía</i>	59
<i>X. Anexos</i>	60

I. Introducción

El presente estudio muestra los lineamientos y pasos a seguir para la realización de un análisis del mercadeo de una empresa de servicios y en específico una empresa de comidas rápidas, para luego poder dar una serie de recomendaciones.

Para lo anterior, se recurrirá a la aplicación de entrevistas con el personal estratégico de la empresa para poder captar la forma en que se dan los procesos de suma importancia para la prestación de un servicio, tales como: políticas corporativas, procesos relacionados con recursos humanos y proceso productivo.

Además, se aprovecharán investigaciones sobre la composición del mercado de comidas rápidas en Costa Rica que involucra tipos de comidas, tipos de servicios característicos, participación, etc., para obtener una visión de cómo está conformado dicho mercado y las distintas variantes que cada competidor ofrece y, a su vez, el mercado recibe. Se incluirá adicional un estudio de inversión publicitaria en medios televisivos del año 2007.

Se analizará la conformación del plan de mercadeo en sus componentes generales, a partir de los cuales esta cadena plantea sus respectivas estrategias.

Con la información recolectada, según se indicó anteriormente, se procederá a elaborar un esquema de servicio, con el cual se analizan las diferentes interacciones del proceso productivo tras bastidores, como las que se dan con el cliente, en los diferentes puntos de interacción existentes.

También se efectuará un análisis FODA, con el cual se pretende evaluar condiciones apreciables con respecto a lo observado con la competencia y los diferentes enfoques que cada competidor da a su plan de mercadeo dependiendo de los diferentes productos y opciones de servicio ofrecidas.

II. Importancia y Justificación del Estudio

Es fundamental conocer el nivel de generalidad con el que se promocionan los productos, debido a que aun siendo estas compañías franquicias, se debe tener en cuenta un principio de suma importancia en el mercadeo internacional, que es el no interferir con los gustos y tradiciones del mercado meta del país seleccionado.

Otro aspecto interesante, es el nivel de logística, se debe considerar que este tipo de negocios trabaja con comidas, las cuales están sujetas a descomponerse por estar listas y no consumirse; es por esta razón que determinar tiempos y movimientos en conjunto con la visión de servicio al cliente adquieren un carácter de especial importancia.

El manejo de cada uno de los componentes de los diversos platillos pone de manifiesto una situación delicada, debido a que al haber tanta variedad es necesario llevar al día el pulso de los consumidores por sus gustos y los cambios que estos puedan sufrir.

Hasta aquí se han mencionado algunos aspectos que se consideran de mayor relevancia y cuyo estudio y análisis puede ser de gran provecho para observar y evaluar en relación con los conceptos aprendidos y si es posible, colaborar con una serie de sugerencias que puedan ayudar a mejorar el rendimiento u organización de la empresa en estudio.

Es por esto, que se pretende realizar una exploración inicial de la situación de la empresa, de forma tal que se puedan identificar áreas de mejora y sectores en los cuales se puedan realizar investigaciones mas específicas en relación con la parte de mercadeo.

Aspectos de tipo interno de la empresa como las políticas corporativas, estructura organizacional y todo lo referente al manejo de la mezcla de mercadeo son importantes de analizar. En el campo externo a la empresa será importante dar una breve visión de lo que es el mercado de comidas rápidas y las principales características de este.

Al escoger esta empresa se investigaran y analizaran varios conceptos que permitan que al realizar el proceso de investigación y análisis de los resultados se puedan indicar medidas que tengan como finalidad mejorar la posición competitiva de la

empresa en el mercado de comidas rápidas o en el camino por donde dirigir futuras investigaciones.

Por ultimo, es importante mencionar el hecho de que esta empresa es atractiva como objetivo de estudio, debido a que muestra un amplio despliegue de tácticas de marketing y una filosofía con respecto al material humano, que tienen como objetivo complementar la calidad del producto brindado con un servicio de excelencia, orientado a satisfacer al cliente.

Puede que el ambiente competitivo en el que se desarrolla esta empresa, así como las políticas corporativas sea en primera instancia una limitación para poder desarrollar aspectos tácticos y vitales que serán necesarios respetar. Por otro lado, como se menciona anteriormente y para concretar, se espera aportar un trabajo nuevo en cuanto a su tipo y que puede considerarse una herramienta inicial de uso para la empresa.

III. Objetivo General:

Realizar un análisis de la mezcla de mercadeo que utiliza la empresa de comidas rápidas Quiznos.

IV. Objetivos Específicos:

1. Realizar una investigación descriptiva de la mezcla de mercadeo dentro de la empresa, de forma tal que se tenga una idea clara y concisa del rol y forma de desempeño dentro del engranaje de operación y promoción de los diferentes productos ofrecidos.

2. Describir la empresa Quiznos en su misión, visión, política de calidad, objetivos empresariales, proceso productivo y funciones de los diferentes puestos de trabajo.
3. Analizar el mercado de comidas rápidas y sus principales productos, así como los segmentos y perfiles del consumidor a los que van dirigidos.
4. Desarrollar un análisis FODA de la empresa a nivel general y exponer las áreas deficitarias y de mejoría encontradas, para proponer recomendaciones a seguir por parte de la empresa.

V. Metodología

Objetivo	1. Tipo de estudio	2. Método de investigación	3. Técnica	4. Instrumento	5. Indicadores	6. Fuentes de Información
1. Realizar una investigación descriptiva de la mezcla de mercadeo dentro de la empresa, de forma tal que se tenga una idea clara y concisa del rol y forma de desempeño dentro del engranaje de operación y promoción de los diferentes productos ofrecidos.	Descriptivo	Investigación documental	Análisis Documental	Ficha de recolección de datos	Definición de los componentes de la mezcla de mercadeo. Explicación de la importancia de cada uno de los componentes de la mezcla de mercadeo. Definición y explicación de cada uno de los componentes del mercadeo	Fuentes Secundarias

					de servicio y su relación con los negocios de comidas rápidas.	
2. Describir la empresa Quiznos en su misión, visión, política corporativa de calidad, objetivos empresariales, proceso productivo y funciones de los diferentes puestos de trabajo.	Descriptivo	Deductivo	Entrevista Personal	Cuestionario para entrevistas	Cuales son la visión, misión y políticas corporativas de la empresa. Descripción de la conformación y funciones de los departamentos de mercadeo, ventas y recursos humanos. Análisis de las	Entrevistas estructuradas

					posiciones de los restaurantes.	
3. Analizar el mercado de comidas rápidas y sus principales productos, así como de los segmentos y los perfiles del consumidor a los que van dirigidos estos productos.	Explicativo	Deductivo-Inductivo	Entrevista personal	Cuestionario para entrevistas	Lograr una valoración con la cual se pueda obtener un estado de la situación actual. Poder establecer comparaciones con respecto a la competencia en el mercado de comidas rápidas.	Fuentes secundarias y entrevistas no estructuradas.
4. Desarrollar un análisis FODA de la empresa a nivel general y exponer las áreas	Explicativo	Deductivo-Inductivo	Entrevista personal	Cuestionario para entrevistas	Lograr una valoración con la cual se pueda	Fuentes secundarias y entrevistas no

<p>deficitarias y de mejoría encontradas, para proponer recomendaciones a seguir por parte de la empresa.</p>					<p>obtener un estado de la situación actual. Aplicación de técnicas como el análisis FODA y el esquema de servicio.</p>	<p>estructuradas.</p>
---	--	--	--	--	---	-----------------------

VI. Desarrollo

1. Generalidades de la mezcla de marketing y el mercadeo de servicios

1.1 La mezcla de marketing

La mezcla de marketing o marketing se define como “Combinación distintiva de estrategias de producto, distribución (plaza), promoción y precios diseñada para producir intercambios satisfactorios con un mercado meta”. (Lamb, Charles; Hair, Joseph; McDaniel, Carl.2006)

Dicha definición encierra varios aspectos importantes: primero los componentes de esta mezcla son producto, precio, distribución y promoción. Cada uno de estos componentes debe tener una estrategia determinada que sea acorde con el mercadeo meta, que es el grupo de personas al cual se piensa va dirigido.

1.1.1 Producto

La estrategia de producto es el núcleo de la mezcla de marketing; entorno al producto es que se diseñan y plantean las demás estrategias. A menudo se compra un producto no solo por los beneficios que este ofrezca sino también, por lo que significa, es decir, cada producto refleja implícitamente un estatus, calidad o reputación determinada.

Producto se define como “A todo aquello, tanto favorable como desfavorable, que una persona recibe en un intercambio”. (Lamb, Charles; Hair, Joseph; McDaniel, Carl.2006)

Un producto es un bien tangible, sin embargo los servicios y las ideas también son considerados como productos. Estos se pueden clasificar de acuerdo con las intenciones del comprador en productos de consumo e industriales.

Los productos de negocio son utilizados para fabricar otros bienes o servicios, facilitar las operaciones de una compañía o para la reventa a otros clientes,

mientras que un producto de consumo se compra para satisfacer las necesidades personales de un individuo.

Es necesario conocer la clasificación de los productos, ya que ambas categorías son tratadas de diferente forma, están dirigidos a mercados distintos y tienden a utilizar estrategias de distribución, promoción y precios especiales para cada categoría.

1.1.2 Plaza o distribución

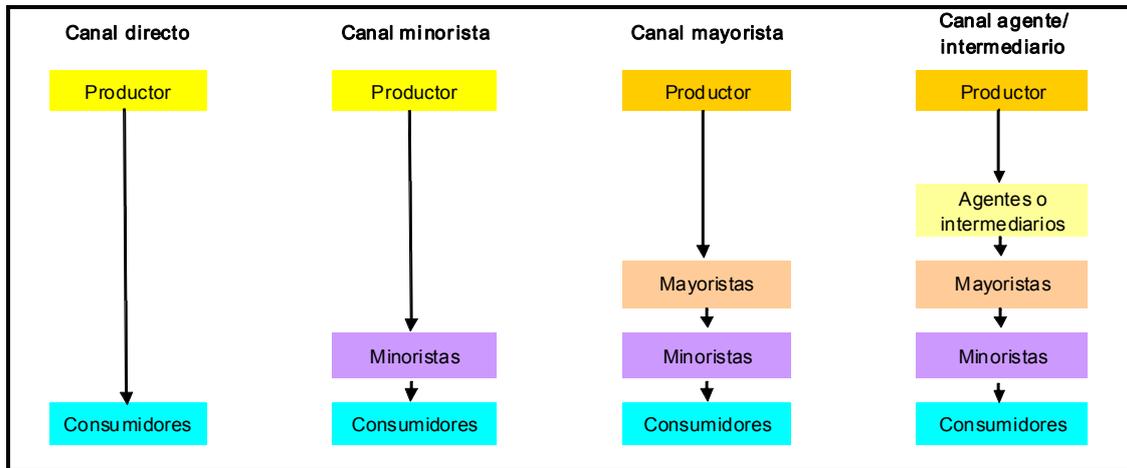
Esta estrategia determina como va estar disponible un producto para las personas que van a consumirlo. La meta de este tipo de estrategia es tener certeza de que los productos llegaran en condiciones de uso a lo lugares designados, cuando se necesiten.

Dentro de este tipo de estrategia es importante tener claro la definición de canal de distribución o canal de marketing como “Una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo.” (Lamb, Charles; Hair, Joseph; McDaniel, Carl.2006)

Existen cuatro canales en que los fabricantes llevan los productos a los consumidores. Estos cuatro canales se muestran en la siguiente figura 1.1.

La elección del tipo de canal de distribución que una empresa adopte va a depender de la valoración de múltiples aspectos dentro de los que cabe mencionar: utilidades, tipo de producto, región, mercado, etc.

Figura 1.1 Cadena de distribución



Fuente: Lamb, Charles; Hair, Joseph; McDaniel, Carl. *"Marketing"*. 8ª edición. Internacional Thomson Editores, México, 2006. Pág. 400.

1.1.3 Promoción

Este tipo de estrategias persigue fomentar intercambios que satisfagan tanto a los consumidores como a los productores o proveedores mediante información, educación y recuerdos de una compañía o producto.

Varios de los ingredientes que utilizan las estrategias de promoción son: publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas (Lamb, Charles; Hair, Joseph; McDaniel, Carl. 2006)

La combinación adecuada de cada uno de estos componentes debe ayudar a satisfacer las necesidades de información del mercado meta y por ende ayudará a la consecución de las metas globales de la organización.

La función principal de la promoción es convencer a los consumidores meta de las ventas relacionadas con los bienes o servicios ofrecidos. Dada la diversidad de medios de comunicación a los que actualmente tienen acceso los seres humanos, es de suma importancia la escogencia de los porcentajes de participación en cada uno de estos medios, debido al alto costo que tienen y a lo crucial que puede ser la inversión que se realice.

Además, es importante tener claras las características del mercado meta, ya que estas pueden ayudar a definir mejor el perfil, que a la vez ayudara a determinar con cuales medios, a que hora y por cuanto tiempo tiene mas contacto nuestro mercado meta.

1.1.4 Precio

Es lo que el comprador da a cambio de obtener un producto. Este atributo, es el que se cambia con mayor rapidez. Para las empresas, representa ingresos, la principal fuente de ganancias.

Tratar de establecer el precio correcto es una de las tareas más estresantes y llenas de presión del gerente de marketing, como lo atestiguan las tendencias en el mercado para el consumidor: (Lamb, Charles; Hair, Joseph; McDaniel, Carl.2006)

- Al enfrentar un cúmulo de nuevos productos, los compradores potenciales evalúan cuidadosamente el precio de cada uno contra el valor de los productos existentes.
- La disponibilidad de marcas privadas y genéricas a precios de ganga ha ejercido una presión descendente en los precios en general.
- Muchas empresas aun están tratando de mantener o recobrar su participación del mercado recortando precios.

De aquí se puede observar como la decisión del precio tiene una serie de aspectos estratégicos que establecen diferentes variables. Un aspecto que hace que la toma de esta decisión sea de suma importancia es que, una vez tomada, determinara en parte el curso que tenga el desenvolvimiento del producto o servicio que se introduce en el mercado.

Actualmente, dado el proceso de globalización en el que se ve, la lucha para abarcar mercado con base en precio es intensa y obliga a las compañías a tener que ser creativas para poder mantenerlos y diferenciarse, para así seguir siendo competitivas.

1.2. Publicidad

Según Arens, se define de la siguiente forma “Publicidad es una combinación estructurada y compuesta, no personalizada, de la información que generalmente pagan patrocinadores identificados, que es de índole persuasiva, se refiere a productos (bienes, servicio e ideas) y se difunde a través de diversos medios”. (Arens, W. 2000)

De esta definición resulta importante resaltar varias características por ejemplo , la forma muy estructurada de la comunicación aplicada, que contiene elementos verbales y no verbales que están compuestos para llenar el espacio determinado y formatos temporales que controla el patrocinador.

Otro aspecto importante es que va dirigido a grupos de personas y no es individual. Además, por lo general, es pagada por el patrocinador y es persuasiva, busca conquistar seguidores de un producto, servicio o idea.

La publicidad ayuda a la organización a alcanzar sus metas mercadológicas. Las compañías utilizan muchos tipos de publicidad según su estrategia particular de marketing. La estrategia determina cual debería ser le objetivo de la publicidad en que sitios se usara, que medios se utilizaran y que propósitos cumplirá. Estos criterios también determinan que habilidades o técnicas publicitarias se requieren.

1.3 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas se definen, según Arens, como: “la función administrativa que se centra en las relaciones y en la comunicación que los individuos y las organizaciones tienen con otros grupos (llamados públicos) con el fin de crear una actitud positiva mutua.” (Arens, W. 2000)

Las metas de las relaciones públicas consisten en mejorar la opinión del público, en crear una actitud positiva, en establecer y conservar una reputación satisfactoria de la organización.

En ocasiones se confunde la publicidad con las relaciones públicas, debido a que se sirven de los medios para obtener reconocimiento o para influir en los mercados y en los públicos.

Sin embargo, la publicidad, llega a la audiencia tal y como el anunciante la diseña, además de que este paga por la aparición de dicha publicidad.

Algunas comunicaciones de las relaciones publicas, entre ellas la publicidad gratuita no tienen un patrocinador determinado ni son pagadas, el publico las recibe a través de noticias, entrevistas editoriales, etc.

1.4 El mercadeo de servicio

1.4.1 Definición y características

Un servicio puede definirse como “el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos”. (Lamb, Charles; Hair, Joseph; McDaniel, Carl.2006)

Los servicios representan, si cabe el término, un desempeño o esfuerzo que no es posible poseer físicamente. Los servicios poseen cuatro características:

1. Intangibles: No pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de comprarse.
2. Inseparables: Se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores, sean estos personas o maquinas.
3. Heterogéneos: Debido a que son acciones con frecuencia realizadas por seres humanos, dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes.
4. Perecederos: No se almacenan, guardan o inventarían.

Son estas cuatro características las que impregnan al mercadeo de servicios un carácter especial a la hora de promoverlos. El hecho de que no haya un bien

tangible y que las relaciones interpersonales son de primordial importancia, hacen que los servicios se tengan que estudiar desde una nueva perspectiva que involucra la preparación de las personas que prestan el servicio para tratar las probables situaciones que se presenten.

1.4.2 La mezcla de mercadotecnia en servicios

Las características anteriormente descritas le dan a los servicios una serie de matices especiales, que producen el ajuste de la mezcla de mercadeo para poder promocionarlos.

1.4.2.1 Estrategia de producto

Las estrategias de producto para ofertas de servicio incluyen decisiones sobre el tipo de proceso involucrado, servicios centrales o suplementarios, estandarización o adaptación del producto de servicios y la mezcla de servicios. Dos amplias categorías de cosas son procesadas en las organizaciones de servicio: personas y objetos. En algunos casos, el proceso es físico o tangible, en tanto que en otras, el proceso es intangible. Basados en estas características, los procesos de servicios pueden ser colocados en una de cuatro categorías: (Lamb, Charles; Hair, Joseph; McDaniel, Carl.2006)

- El procesamiento de la persona tiene lugar cuando el servicio se dirige a un cliente. Algunos ejemplos son los servicios de transporte, peinado, clubes de salud y las atenciones dental y medica.
- El procesamiento de la posesión ocurre cuando el servicio se dirige a algo que el cliente posee. Los servicios de jardinería, la reparación de automóviles, el lavado en seco y los servicios veterinarios son ejemplos.

- El procesamiento de estímulo mental se refiere a servicios dirigidos a las mentes de las personas. Ejemplos son entretenimiento, eventos deportivos como espectador, representaciones teatrales y educación.
- El procesamiento de la información se relaciona con el uso de la tecnología o poder de la mente dirigidos a los activos de un cliente.

Una vez se clasifica el servicio dentro de estas cuatro categorías, es necesario evaluar a fondo si se conocen las expectativas del cliente y los estándares definidos a nivel interno para la prestación del servicio. Además, es necesario saber en que nivel de calidad se está entregando el servicio y si está cumpliendo con las promesas que se le ofrecen al cliente mediante la publicidad o promoción de los servicios.

Todos los puntos mencionados anteriormente, implican un análisis total de la empresa y su estructura, desde la parte física hasta la parte de recursos humanos.

Actualmente, existen ejemplos palpables de lo avanzado que se encuentra el marketing de servicios, solo para mencionar un ejemplo, basta ver la lucha diaria a la que se enfrentan los restaurantes de comidas rápidas por aumentar su participación y la gran variedad de armas a las que recurren para llamar la atención de sus clientes. Todo esto dista mucho de las políticas que se utilizaban hace unos años en los tradicionales expendios de comidas de nuestro país.

1.4.2.2 Estrategia de distribución

Las estrategias de distribución para las organizaciones de servicios deben enfocarse en asuntos como conveniencia, número de puntos de venta, distribución directa en comparación con la indirecta, ubicación y programación.

Uno de los elementos más importantes es la conveniencia, los consumidores buscan facilidad. (Lamb, Charles; Hair, Joseph; McDaniel, Carl.2006)

Es muy importante cuidar el número de puntos de venta, para no exceder las necesidades del mercado meta o no satisfacerlas totalmente.

Aspectos como el uso de los productos, importancia dentro del consumo diario, hora del día en el que se compra (antes de ir la trabajo o a la vuelta), etc., son características de suma importancia a la hora de elegir la ubicación para la apertura de un punto de venta.

Para escoger la localización de un punto de venta futuro es necesario tomar en cuenta aspectos como: el flujo de automóviles dependiendo de la hora, clase social de los chóferes, facilidad de la ubicación para entrar y salir.

1.4.2.3. Estrategia de promoción

Lo intangible de los servicios hace que su promoción sea difícil y que obligue al encargado de mercadeo a ser muy creativo. Según, Lamb, se recomiendan cuatro estrategias de promoción importantes: (Lamb, Charles; Hair, Joseph; McDaniel, Carl.2006)

- El énfasis en los atributos tangibles: esto significa de alguna forma "decorar" el servicio que se presta con una serie de detalles que lo hagan especial y diferenciable.
- El uso de fuentes personales de información: esto implica crear un nexo a través de una persona que sirva como representante de la compañía y que embandere y promocioe el servicio que se presta.
- La creación de una fuerte imagen organizacional: Una forma de crear una imagen es manejar evidencias, entre ellas el ambiente físico de las instalaciones del servicio, la apariencia de sus empleados y los artículos tangibles asociados con el servicio (como papelería, facturas y tarjetas de presentación).
- Compromiso con la comunicación post-compra: Se refiere a las actividades de seguimiento que puede implantar una empresa de servicios después de una transacción con el cliente

Hay una serie de aspectos que contemplan la intangibilidad del servicio y que ayudan a que el usuario reciba mejor imagen y todo el entorno que rodea el servicio y su prestación.

Es importante tener en cuenta estas características a la hora en que se vaya a internacionalizar un servicio, debido a que las diferencias culturales pueden implicar valoraciones diferentes, que pueden ir en detrimento de los resultados que se puedan obtener.

1.4.2.4 Estrategia de precios

Al establecer el precio por cobrar por ejecutar un servicio o en el caso de un consumidor que desea informarse acerca del precio de comparación entre varios servicios, es importante tener en cuenta varios factores como son:(Lamb, Charles; Hair, Joseph; McDaniel, Carl.2006)

- La heterogeneidad del servicio limita el conocimiento: debido a las características de intangibilidad la comparación entre varios servicios es más difícil y se deben manejar una serie de variables que van a depender de lo que el consumidor prefiera.
- Indisposición del proveedor para calcular los precios: muchas veces los proveedores se niegan a calcular los precios debido a que un cálculo inicial puede estar por debajo o por encima de las necesidades propias de cada cliente. Con frecuencia, hay modificaciones en la realización de un servicio para un cliente que traerán modificaciones importantes y que al dar un presupuesto inicial puede que queden por fuera al comparar con otros proveedores.
- Las necesidades del cliente varían: con frecuencia el cliente encuentra o realiza modificaciones que van a afectar el producto final, tales como cambios en el clima, cambios en diversa situaciones, hacen que el cliente de última hora realice cambios que son especiales y que en varios casos no son lo más comunes.

Como se ve, el vender un producto o servicio no solo implica el concebirlo y producirlo, sino que involucra el manejo de una serie de variables de suma importancia que van a producir una mejor colocación del mismo y, lo que es mas, una mejora de la razón de ser de todas las empresas como es el aumento del valor de las mismas por el aumento en ganancias.

Es importante resaltar las diferencias mercadológicas que se dan al tratar con un servicio y un producto. En el primero, las relaciones interpersonales juegan un papel crucial, se da la necesidad de utilizar personal que realmente tenga vocación por el servicio, el cliente y el trato diferenciado que deberá realizar con cada uno, para así poder mantenerlo contento y poder preservarlo de modo que cada año que transcurra sea mas difícil perder el vínculo de la relación que se ha construido.

2. Análisis de la política empresarial y estructura de Quiznos

Parte importante de una organización son sus ideas. Actualmente, a nivel mundial las compañías definen una serie de filosofías para poder establecer objetivos y poder llevar adelante procesos en los que la parte del recurso humano se sienta identificada y pueda trabajar en el desarrollo de estas filosofías para mejorar su calidad de vida y con ello la productividad y eficiencia de la misma. Esto es una tendencia mundial y aplicable a cualquier tipo de industria.

De igual forma, la estructura que se establezca y cómo visualicen su papel dentro de la compañía hacia los otros niveles, va a determinar no solo el cumplimiento de las diferentes funciones para las que un departamento ha sido creado, sino también en un alto grado, va establecer el clima organizacional que se va a dar en una empresa.

2.1. Historia

La historia de Quiznos está marcada de mucho sabor y tradición italiana. Nace durante los años ochenta en la cocina de un popular restaurante italiano llamado Footer's, ubicado en el barrio de Capitol Hill en Denver.

Quiznos es una cadena de comida rápida de franquicia que se especializa en sandwiches tostados. A partir de 2005, es la segunda mayor cadena de tienda de bocadillos submarino en América del Norte.

Hay más de 5000 tiendas ubicadas en los Estados Unidos, más de 300 en Canadá, y 100 más dispersos en otros 20 países, incluyendo el Reino Unido, Irlanda, Islandia, Aruba, Japón, Puerto Rico, Colombia, Turquía, El Salvador, Guam, Costa Rica y Panamá.

Quiznos si bien no originó los sub tostados, por su rápido éxito, se cree que otras cadenas siguieron su ejemplo. "Metro" comenzó a ofrecer tostadas subs en 2004; Boston Market, comenzó sus bocadillos en 2005, y comenzó a ofrecer "Blimpie tostados subs" en 2006.

Quiznos inicia sus labores en Costa Rica en 1999 con la apertura de su primer restaurante en el Centro Comercial Real Cariari. (wikipedia.org./Quiznos.2008)

En la actualidad cuenta con 15 tiendas ubicadas alrededor del gran Área Metropolitana y Jacó.

A nivel internacional está posicionado como el restaurante de mayor crecimiento con más de 5.503 restaurantes alrededor del mundo.

Su casa matriz se encuentre en Denver y Costa Rica es la encargada de expandir la franquicia a Latinoamérica y El Caribe.

2.2. Misión

“Convertirnos en el restaurante preferido para cada ocasión a través de un enfoque Maniático hacia nuestros Clientes, nuestra Gente, la Comunidad y la Calidad de nuestra Comida.” (Entrevista con Gerente de Marca Quiznos.2008)

Lo anterior implica el compromiso de convertirse en locos por: ofrecer una excelente atención a los clientes, con el personal que labora en la empresa, brindando un aporte de bien social a la comunidad y ofreciendo producto fresco, caliente, exacto y rápido.

La misión se establece hace diez años, cuando la cadena empieza sus operaciones en Costa Rica y cuando inicia el proceso de planeación estratégica. Dicho proceso involucra a los gerentes responsables de cada área principal a escala nacional.

2.3. Visión

“Ser la mejor cadena de restaurantes de comida rápida en Costa Rica.”
(Entrevista con Gerente de Marca Quiznos.2008)

Del análisis de esta, se desprende la orientación de la empresa hacia todas aquellas áreas con las que entra en contacto, para así llegar a ser la mejor empresa de comida rápida.

Al igual que la misión, la visión se establece al inicio del proceso de planeación estratégica, por lo que son validas a nivel de Costa Rica. Ambas son difundidas a la organización durante las sesiones de inducción y entrenamiento. La validez

de ambas es evaluada de acuerdo con el progreso de la compañía con respecto a los objetivos planteados dentro del proceso de planeación estratégica.

Es importante mencionar que el aporte de los colaboradores es tomado en cuenta por los gerentes a la hora de evaluarlas.

2.4. Política de calidad

“Ser un restaurante de comida rápida, en donde nos enfoquemos en la limpieza, hospitalidad, precisión del pedido, mantenimiento, calidad del producto y rapidez en el servicio.” (Entrevista con Gerente de Marca Quiznos.2008)

Aquí se aprecia el hecho de que al ser un restaurante de comidas rápidas, no solo es importante el hecho de la calidad de la comida, sino que tienen en cuenta aspectos complementarios dentro de los que se puede considerar la prestación de un servicio como lo son la limpieza y el tiempo en el que se presta el servicio.

Normalmente, dada la competitividad de este tipo de negocios se hace hincapié en el tiempo de servicio. No se toma con mucha importancia o como punto fuerte, la limpieza, aspecto que teóricamente puede ayudar a diferenciarlos.

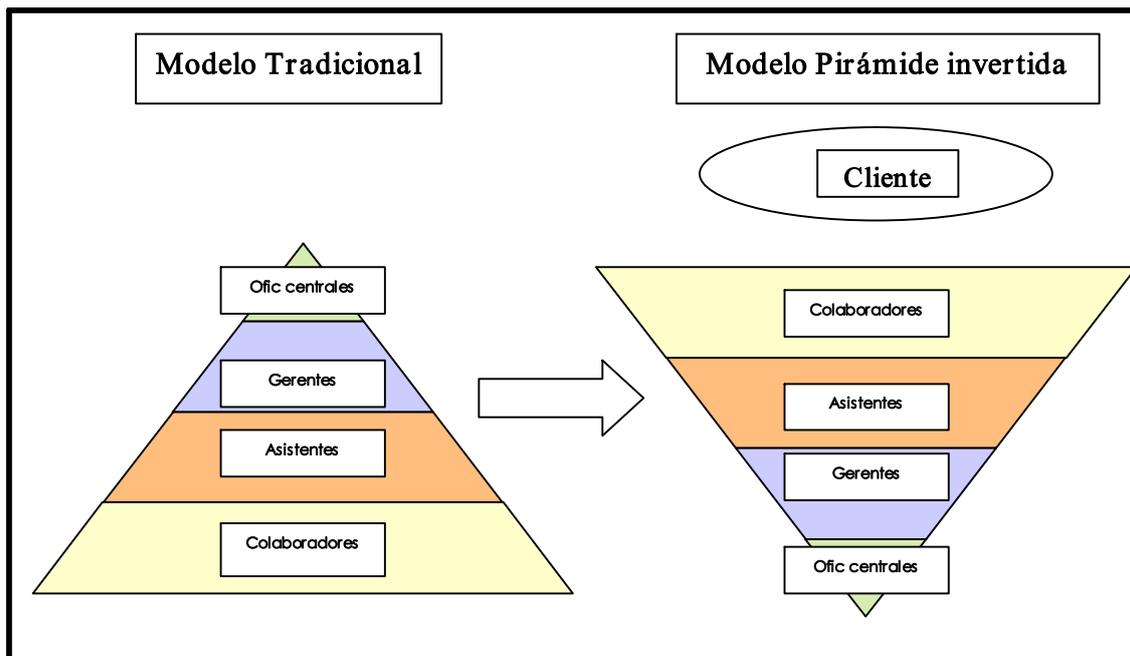
Esta política fue definida a nivel mundial con base en un estudio de global mercado que tenía como objetivo identificar cuáles eran los principales atributos que definían la experiencia del consumidor. La validez o vigencia de la política se evalúa más o menos cada diez años.

2.5. Política del triángulo invertido

Como parte del proceso de crecimiento que Quiznos ha experimentado desde su inicio de operaciones en nuestro país, ha sido lograr establecer dentro de la estructura de recurso humano, la idea del servicio de un nivel a otro, con el fin de facilitar así el transmitir la interacción entre cada nivel (empoderamiento) y facilitar así el transmitir esta idea como una forma de ser hacia el cliente.

La empresa ha trabajado a lo largo de varios años en la puesta en marcha al implementar dentro de la organización, la política de triángulo invertido, donde lo que se hace es focalizar el hecho de que la organización esté orientada a servir al cliente, reconociendo a los colaboradores y por ende a los restaurantes como clientes, donde los niveles inferiores son clientes de los niveles superiores, como se ilustra en la figura 2.1. (Entrevista con Gerente de Marca Quiznos.2008)

Figura 2.1 Modelo pirámide invertida



Fuente: Rojas, Franciny. Entrevista con Franciny Rojas. Gerente de marca Quiznos. Entrevistada por Andrea Solano y Cathleen Decker. San José, 3 de octubre del 2008

2.6. Objetivos empresariales

A continuación se mencionan los objetivos empresariales que ayudan a orientar la intención de cada uno de los planes que se realizan en cada una de las partes de la estructura organizativa: (Entrevista con Gerente de Marca Quiznos.2008)

1. Ampliar la base de consumidores a través de una experiencia única con buenos productos y buen servicio.
2. Desarrollar el equipo de colaboradores para mejorar el ambiente laboral y fortalecer los vínculos con la empresa.
3. Promover las mejores prácticas operativas en todo el sistema para alcanzar niveles de excelencia.
4. Descubrir oportunidades de negocio para la creación de nuevos puntos de acceso que permitan satisfacer cada vez a más consumidores.

Al igual que con la política corporativa los objetivos se definen a partir del estudio antes mencionado, es importante indicar que de este estudio se tiene que los atributos que definen la experiencia del consumidor se puede clasificar en seis categorías las cuales se resumen en la palabra CHAMPS, por sus siglas en inglés , cada letra denota los siguientes conceptos:

- ✓ C (cleanliness): que denota limpieza,
- ✓ H (hospitality): que denota hospitalidad,
- ✓ A (accuracy): que denota precisión,
- ✓ M (maintenance): que denota mantenimiento,
- ✓ P (product quality): que denota calidad del producto,
- ✓ S (Speedy of service): Que denota velocidad en el servicio,

2.7. Organización

Como se aprecia en la figura 2.2 las partes principales de la organización son:
(Entrevista con Gerente de Marca Quiznos 2008)

- ✓ Finanzas
- ✓ Mercadeo
- ✓ Operaciones
- ✓ Calidad
- ✓ Contabilidad
- ✓ Compras
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Entrenamiento

El Departamento de Finanzas posee la función de medir, organizar, distribuir y fiscalizar las entradas y salidas de ingresos en la empresa. Lo anterior, permite entregar informes contables cada cierto periodo en donde se evalúa la situación financiera y administrativa de cada restaurante y efectuar cambios internos que ayuden a mejorar la eficiencia de todos los procesos.

El Departamento de mercadeo, tiene a su cargo todo lo referente a la evaluación de estudios de mercadotecnia, control de las variables del plan de mercadeo y aspectos promocionales de la empresa.

La parte de operaciones tiene que ver con el funcionamiento de cada restaurante y la coordinación de los diferentes servicios que los proveedores prestan, así como del aspecto y condición de las instalaciones. Como se ve cada restaurante tiene un líder de tienda y dos líderes que ayudan a la coordinación de las diferentes tareas que se desarrollan en cada punto de venta.

La parte de calidad controla el nivel de calidad de los procesos actuales y el proceso de desarrollo de nuevos productos.

La función del desarrollo de productos involucra el escogimiento de materias primas que ayuden a diseñar un proceso productivo de la forma más eficiente

posible; en cuanto a vida útil, tiempo de coacción, almacenaje, sabor, calidad, etc., esta parte también implica la evaluación de cualquier materia prima que ya se utilice en el actual menú.

La parte de Compras se encarga de los procesos de importación de materias primas, manejo de materias primas locales, bodegaje, distribución y manejo de materias primas en restaurantes.

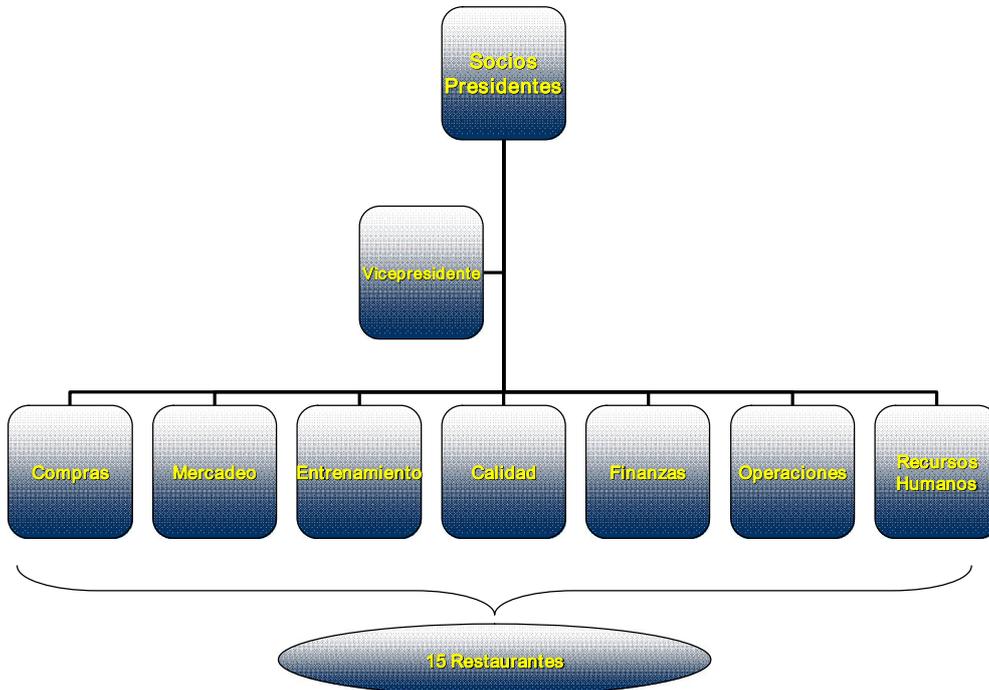
Dentro de los procesos de importación de materias primas es importante la exigencia del cumplimiento de las especificaciones, fijación de fechas de vencimiento apropiadas, almacenaje correcto que permita su transporte. En el caso de proveedores locales, este departamento, debe realizar al principio una rigurosa evaluación de los procesos productivos de cada uno de los potenciales proveedores y después evaluaciones periódicas con el fin de comprobar que realmente, se cumplen los estándares fijados en un principio.

El área de Recursos Humanos se encarga de reclutar y seleccionar al personal que laborara en la empresa y además es parte del proceso de la cultura organizacional de la misma.

Dicho clima organizacional tiene como objetivo fomentar la retención del personal ya que con la retención gana la compañía y gana el empleado. La compañía gana desde el punto de vista que disminuye sus administrativos por despidos y entrenamiento y gana el empleado porque lo que se busca es una retención basada en el desarrollo del personal teniendo en cuenta las oportunidades de desarrollo para el futuro.

El departamento de Entrenamiento es el encargado de proveer a los colaboradores las herramientas necesarias para que los mismos se puedan desenvolver de una manera eficaz en las áreas del restaurante (preparación de sándwiches, sopas, postres, ensaladas, papas y otros) y además también forman parte de la educación en la cultura organizacional que se imparte a los empleados.

Figura 2.2 Organigrama de Quiznos Costa Rica



Fuente: Rojas, Franciny. Entrevista con Franciny Rojas. Gerente de marca Quiznos. Entrevistada por Andrea Solano y Cathleen Decker. San José, 3 de octubre del 2008.

2.8 Análisis de los diferentes puestos de trabajo

Para entender la función de cada uno de los integrantes del equipo que labora en un restaurante es necesario tener en cuenta el diagrama que se presenta en la figura 2.3.

Como se aprecia en la figura 2.3, normalmente en un restaurante existen los siguientes puestos que ayudan a su desenvolvimiento:

Encargados de caja: toman la orden del cliente y la ingresan en el sistema, además aclaran cualquier duda que surja en el momento de ordenar y entrega la orden.

Encargado de cocina: preparan, revisan y suministran los diferentes ingredientes que se manejan en la línea de producción, tanto en la línea fría como en la caliente. También se ocupa de la limpieza de la parte interna del restaurante (del mostrador hacia adentro).

Encargado de producción: su función es la de producir las ordenes que los clientes le solicitan, específicamente los sándwiches.

Encargado de entrega y empaque: se encarga de empacar los sándwiches, preparar los complementos (Sopas, papas, galletas y ensaladas) y entregar las órdenes al cajero.

Encargado de salón: persona que se encarga de la limpieza del salón, recoge bandejas con basura y ayuda a los clientes del local con cualquier otra cosa que puedan necesitar.

Analizando la variedad de puestos, se aprecia el hecho que la línea de producción es el corazón de la operación del restaurante. Teniendo en cuenta esto y el aumento del flujo de clientes en hora pico, es de suma importancia coordinar la cantidad de personas que trabajan en las diferentes áreas, especialmente en el área de producción, ya que es aquí donde se pueden generar los mayores retrasos a la hora de presentarse un aumento en la demanda de órdenes.

El aspecto a tener en cuenta, son los tiempos y movimientos, en cuanto a fortalecimiento de ciertas posiciones estratégicas dentro del proceso productivo, de acuerdo con un comportamiento de afluencia que se debe de conocer por parte de los clientes durante los diferentes días de la semana y fechas especiales. (Entrevista con Gerente de Marca Quiznos.2008)

Figura 2.3 Diagrama de la zona de operación típica de un restaurante



Fuente: Rojas, Franciny. Entrevista con Franciny Rojas. Gerente de marca Quiznos. Entrevistada por Andrea Solano y Cathleen Decker. San José, 3 de octubre del 2008

3. Análisis del mercado de comidas rápidas

A través del tiempo, la variedad de tipos de cadenas de restaurantes de comidas rápidas que han surgido en la sociedad costarricense comprende un espectro bastante amplio. Actualmente, debido a esta enorme cantidad de variedades, la lucha se ha llevado a términos de complicadas campañas de publicidad y promoción.

El análisis de participación y de características de mercado meta al que se dirige cada cadena que aquí se presenta es descriptivo y basado en estudios realizados por empresas como CEESA y CAMEDIA. Esto debido a que no hay un órgano oficial que dé una clasificación oficial o perfil característico del mercado y sus integrantes.

Dentro del mercado, las cadenas existentes se pueden agrupar o clasificar con respecto al producto que ofrecen, en las siguientes categorías:

- ✓ Hamburguesas

- ✓ Pizzas
- ✓ Pollo (frito o asado)
- ✓ Sándwiches
- ✓ Otros

Dentro de cada uno de estos grupos existen varias cadenas que dirigen sus esfuerzos a diferentes segmentos, según se explica mas adelante.

3.1 Cadena de restaurantes de pollo

Dentro de esta clasificación están las cadenas de pollo frito o asado que ocupan un 20% de los consumidores y de las cuales podemos nombrar:

- ✓ Campero
- ✓ Church´s Chicken
- ✓ KFC
- ✓ Restaurantes As
- ✓ Rostipollos

Pollo Campero nace en 1971. Bajo la dirección de Dionisio Gutiérrez Gutiérrez, un grupo de empresarios guatemaltecos unieron sus esfuerzos, compartiendo su visión creando así el concepto Campero.

Pollo Campero dirige actualmente 284 restaurantes en 11 países y sirve cada año a más de 75 millones de consumidores, actualmente en Costa Rica se encuentran 12 restaurantes y tienen como mercado meta la clase media.

La estrategia que utiliza en este momento implica la promoción de varios paquetes que hacen hincapié en el volumen de comida recibido por el dinero pagado.

Church's Chicken fue fundado en 1952 por George W. Church, de San Antonio, Texas, actualmente se encuentra en Costa Rica con 11 restaurantes y tiene como mercado meta la clase media.

KFC entró al negocio de los restaurantes casi por accidente en los años treinta y su primer restaurante lo abrió en Corbin, estado de Kentucky y es la cadena de pollo más grande y más conocida en el mundo, con más de 12.000 alrededor del mundo, en 80 países.

KFC inició sus operaciones en Costa Rica en Octubre de 1969, se abre el primer restaurante en Febrero de 1970, ubicado sobre el Paseo Colón y actualmente cuenta con 21 restaurantes.

El mercado meta de KFC son principalmente, las familias con niños y los jóvenes adultos.

As de Oros es una compañía de origen costarricense, que ha estado en este mercado antes que se diera la invasión por parte de las cadenas internacionales. Lo anterior, le ha valido tener un posicionamiento establecido.

Actualmente cuenta con 24 restaurantes y su principal segmento en el mercado es la clase baja y media baja.

Rostipollos cuenta con 13 restaurantes en el país, es una cadena que ha logrado penetrar dentro del segmento ejecutivo y familiar con una alternativa diferente y hasta cierto punto más saludable y más formal en cuanto al ambiente que en restaurante ofrece.

El segmento al que se ha dirigido esta cadena implica la clase media-alta, alta y principalmente la clase ejecutiva, con aspectos como la variedad de platos como pollo asado y un ambiente con características de un restaurante formal.

Se puede apreciar que dentro del producto de pollo como plato principal hay varias opciones, cada una en pugna por un segmento de mercado, no solo con

las mismas cadenas, sino también con otras cadenas que ofrecen otros alimentos.

3.2 Cadena de restaurantes de Hamburguesas

Los restaurantes de Hamburguesas, Mc Donalds y Burger King representan los líderes del segmento de comidas rápidas, ya que, actualmente, gozan de una preferencia del 26% por parte de los consumidores.

La cadena Mc Donalds cuenta con 30 restaurantes y mantiene su liderazgo dentro de toda la categoría de comidas rápidas, con una constante renovación de ofertas promocionales y de restaurantes, que continuamente buscan mantener la atracción de las personas componentes del segmento que escogen como mercado meta, pertenecientes a la clase baja y media.

Además, parte de la estrategia implica una fuerte identificación con los niños mediante ofertas, instalaciones y demás aspectos de tipo promocional, especialmente diseñados para llamar la atención de esta parte de la familia.

Burger King, por otro lado, posee 31 restaurantes y ha conseguido crecer y llegar a compartir junto con Mc Donalds el primer nivel de preferencia de los consumidores. Su política es muy parecida a la de Mc Donalds en cuanto al nicho o segmento escogido.

Por otra parte a diferencia de sus competidores es la única cadena que ha abierto restaurantes fuera de la Zona Metropolitana, como lo son los casos del restaurante en Liberia y Guapiles, lo cual indica claramente sus intenciones territoriales y de posicionamiento temprano dentro de estas regiones geográficas de rápido crecimiento.

Es importante mencionar el hecho de que, a pesar de que cada cadena tiene sus diferencias en cuanto a menú y bases promocionales en los últimos años se ha desencadenado una guerra de publicidad muy agresiva, entre ambas cadenas con el fin de mantener su posición en el mercado.

3.3 Cadena de restaurantes de pizza

En este campo se encuentra con una participación dentro del mercado de comidas rápidas de 21% y de las cuales podemos nombrar:

- ✓ Pizza Hut
- ✓ 2x1 Pizza
- ✓ Domino's Pizza
- ✓ Papa John's

Pizza Hut es la primera cadena de restaurantes de comida rápida que expende pizza como producto principal, lo cual le ha valido la preferencia de los consumidores y de una posición de liderazgo en el rango de pizzas.

Su estrategia va dirigida principalmente, a la clase media-baja y media-alta, y ha hecho últimamente grandes inversiones en el cambio de su menú y remodelación de los restaurantes. Actualmente cuenta con 39 restaurantes.

Por otro lado , Pizzas 2x1 ha basado sus campañas en dar mas producto por el mismos precio de su competencia, solo que últimamente se ha visto el cierre de muchos de sus restaurantes y actualmente solo cuenta con 14.Su principal mercado meta es la clase media- baja y media-media.

Pizza Papa Johns es la cadena mas nueva en este rango con 12 restaurantes, su proceso de introducción ha marchado en forma muy lenta y no ha mostrado una tendencia a querer fortalecer su proceso de distribución mediante

restaurantes. Su mercado meta comprende la clase media- media y media- alta, actualmente.

Una cadena que siempre ha tenido un perfil muy diferente es Dominos Pizza, ya que su servicio se basa exclusivamente por Express, donde su mercado meta comprende la clase media alta y alta y con una cantidad de restaurantes de ocho.

3.4 Cadena de restaurantes de sandwiches

Esta categoría ocupa una proporción dentro del mercado de comidas rápidas de un 13 % de los consumidores y de las que se pueden mencionar a Quiznos y Subway.

Quiznos inicia sus labores en Costa Rica en 1999 con la apertura de su primer restaurante en el Centro Comercial Real Cariari y actualmente, posee quince (15) restaurantes, que se distribuyen de la siguiente forma en toda el área Metropolitana y Jaco:

8 Malles:

Real Cariari
Mall San Pedro
Multiplaza Escazú
Multiplaza del Este
Paseo de las Flores
Plaza Mayor
Mall Internacional Alajuela
Terramall
Multicentro

6 Restaurantes:

Paseo Colón
San José
Escazú
Plaza del Sol
Los Yoses
Jacó

A nivel internacional está posicionado como el restaurante de mayor crecimiento con más de 5.503 restaurantes alrededor del mundo.

Su casa matriz se encuentra en Denver, y Costa Rica es la encargada de expandir la franquicia a Latinoamérica y El Caribe.

El principal mercado meta de dicha empresa es la clase media-alta y alta, donde sus productos se basan en principios de calidad, sabor y frescura.

La empresa Subway, ha trabajado en un reposicionamiento de su imagen, trabajando en la identificación de sus productos como saludables y con un buen efecto dentro de la dieta diaria de quien los consume.

Subway posee 25 restaurantes y la ubicación de los restaurantes ha tenido como objetivo lograr atraer al segmento de profesionales de clase media- media, media-alta, que comen fuera de sus casas, por lo que la mayoría de sus restaurantes se encuentran localizados en centros comerciales de alto flujo de profesionales como Terramall o Multiplaza.

3.5. Cadenas no tradicionales

Dentro esta categoría se encuentra formalmente Taco Bell, la cual posee 15 restaurantes en Costa Rica y se encuentra posicionada con un 19% de la categoría junto con otras cadenas no tradicionales.

Taco Bell es norteamericana inspirada en la comida mexicana, o cocina Tex-Mex. Sus oficinas centrales están en Irvine (California), donde su principal mercado meta es la clase media-media y media-alta, especialmente, los jóvenes y jóvenes adultos.

Taco Bell anima a sus comensales a "pensar fuera de lo ordinario" (*think outside the bun*, literalmente "piensa por fuera del pan"), una referencia al esfuerzo que ha sostenido en su guerra de popularidad frente a cadenas de comida rápida

como McDonald's y Burger King -a través de la tortilla en vez del pan. (Entrevista con Director de CEESA Carlos Gonzáles.2008)

4. Análisis de inversión de medios

En el cuadro 4.1 se muestran los resultados de un estudio de medios televisivos obtenido de la firma CAMEDIA en el que se especifica la inversión realizada durante todo el año del 2007 de las diferentes empresas de comida rápida.

Cuadro 4.1 Inversión realizada por las diferentes cadenas de comida rápida en medios televisivos durante el año 2007.

Cadena	Puesto	Porcentaje	Inversión
KFC	5	13%	\$ 580,470.07
Mc Donalds	1	19%	\$ 862,780.91
Burger King	4	13%	\$ 584,827.47
As de Oros	8	3%	\$153,577.54
Wendys	12	1%	\$38,533.06
Rostipollos	14	0%	\$0.00
Quiznos	11	2%	\$92,055.00
Sub Way	7	5%	\$242,503.33
Pizza Hut	3	15%	\$653,993.37
2x1 Pizza	14	0%	\$0.00
Dominos	13	0.01%	\$519.23
Papa Johns	9	3%	\$140,190.01
Taco Bell	2	19%	\$827,700.28
Campero	6	6%	\$281,241.46
Total			\$ 4,458,391.74

Fuente: Velazquez, Mauren. Entrevista con Mauren Velazquez, Planificadora de Medios en CAMEDIA .Entrevistada por Andrea Solano y Cathleen Decker. San José, C.R., 15 de Octubre del 2008.

5. Análisis Mercadológico

El mercado de comidas rápidas ha pasado a ser una verdadera industria competitiva, en la cual la eficiencia en la producción, acompañada de la

satisfacción del cliente mediante precios competitivos y productos de calidad, son los puntos claves con que cada día, cada participante pretende aumentar su participación de mercado.

Por esta razón, la disposición de un plan de mercadeo eficaz ha venido a ser cada año mas importante, ya que la demanda crece, pero no al ritmo al que se da el crecimiento de la industria; por lo tanto cuesta mas aumentar la participación dentro del pastel conocido como mercado meta.

Para diferenciarse, cada cadena ha buscado otras características dentro del servicio que prestan, además de la comida como tal. Aspectos como la limpieza y la cordialidad del servicio, han dado resultados ya que por su propia naturaleza, el costarricense los exige cada vez que consume este tipo de servicios.

5.1. Plan de Mercadeo

El plan mercadológico que la empresa Quiznos realiza es con base en la variación de tres conceptos:

- ✓ Calidad del alimento: entendiéndolo como la calidad de los diferentes ingredientes que conforman un plato determinado,
- ✓ Experiencia: definiéndola como la serie de emociones experimentadas durante todo el tiempo que se permanece en el restaurante, es decir, desde que se entra en el área de parqueo hasta que se sale,
- ✓ Valor: entendiéndolo como el juicio realizado por el cliente con base en el monto pagado y el valor de lo recibido.

Es decir que se plantea la fórmula de satisfacción al consumidor como dependiente de la valoración de estos tres conceptos, en el entendido de que

cada uno tiene un nivel de importancia determinado por la cadena. Estos tres conceptos son planeados a nivel empresarial con base en estudios característicos del mercado meta al que quieren dirigirse.

Puede que haya otras compañías que profesen interés por los mismos conceptos, lo que variara de unas a otras es el porcentaje de importancia que le asigne a cada uno de estos conceptos.

Anualmente se tiene en cuenta la variación de la percepción de estos conceptos, por parte del mercado meta, y se establece un calendario con diversas actividades dirigidas a mejorar la calificación obtenida con respecto al año pasado.

Es importante mencionar el hecho de que por la naturaleza del restaurante, al ser de comidas rápidas existen comportamientos estacionales que van a obligar al planteamiento de estrategias dirigidas a días especiales como la entrada y salida de clases, fines de semana largos, celebraciones de fiestas o feriados, etc. (Entrevista con Gerente de Marca Quiznos.2008)

A continuación se presenta un análisis descriptivo de los puntos principales de la mezcla de mercadeo (producto, precio, distribución y promoción), que son herramienta importante en la elaboración de su plan mercadológico.

5.1.1Producto

Con respecto a la calidad del producto, algunos atributos importantes para Quiznos son:

- ✓ Ingredientes: el tipo de ingrediente y la proporción va a determinar en una orden la aceptación o rechazo de este.
- ✓ Apariencia: en este punto tanto la forma en que se arregle la orden para que sea aceptable y apetitosa se complementa con todos los accesorios

de empaque, como bandejas, vasos, servilletas en donde los diferentes logos y diseños van a ayudar a mejorar el posicionamiento y hasta la aceptación que se tenga.

- ✓ Tamaño: este aspecto es fundamental en este mercado, normalmente, los clientes desean una proporción de los alimentos que compran que corresponda con el precio que se esta pagando por el mismo.

Quiznos como restaurante de comidas rápidas se dedica al negocio de la preparación de: (Entrevista con Gerente de Marca Quiznos.2008)

- ✓ 20 tipos de sandwiches
- ✓ 4 tipos de sopas
- ✓ 8 tipos de ensaladas
- ✓ 10 tipos de postres
- ✓ Papas fritas cuadradas



Fuente: Material promocional, brindado por Franciny Rojas, 2008

Esta cadena, al igual que la mayoría de sus competidores en el segmento de comidas rápidas, ha recurrido a establecer un menú basado en ofertas, llamadas combos, que son paquetes compuestos por sus principales productos mas bebidas y otros productos complementarios como papas fritas, sopas, ensaladas y galletas.

Los principales combos que ofrece actualmente Quiznos se identifican por un sandwich principal como:

- ✓ Philly Roast Beef
- ✓ Beef Especial
- ✓ Prime Beef
- ✓ El Tradicional
- ✓ Clásico Italiano
- ✓ Club

- ✓ Pavo Suizo
- ✓ Pavo Santa fe
- ✓ Pollo Monterrey
- ✓ Pollo Mesquite
- ✓ Pollo Mostaza Miel
- ✓ Pollo Carbonara
- ✓ Jamon Caprese
- ✓ Pavo Light
- ✓ Atun Light
- ✓ Pollo Bourbon
- ✓ Vegetariano



Fuente: Material promocional, brindado por Franciny Rojas, 2008

El cual pueden escogerlo con el tipo de pan que más les agrade como el:

- ✓ Pan blanco
- ✓ Integral
- ✓ Romero parmesano
- ✓ Ciabбата.



Fuente: Material promocional, brindado por Franciny Rojas, 2008

Y dicho sandwich se puede armar con el acompañamiento que el cliente desee elegir como:

- ✓ Refresco tamaño pequeño y papas fritas
- ✓ Refresco tamaño pequeño y papas tostadas
- ✓ Refresco tamaño pequeño y sopas
- ✓ Refresco tamaño pequeño y ensalada
- ✓ Refresco tamaño pequeño y galleta



Fuente: Material promocional, brindado por Franciny Rojas, 2008

Como una opción en donde se paga un monto extra se puede agrandar el tamaño del sandwich y el tamaño del refresco y papas en cualquiera de los combos.

Además de las opciones especificadas anteriormente, también existe la opción del menú para niños que comprende los siguientes platos principales:

- ✓ Sandwich de jamón y queso
- ✓ Sandwich de queso derretido
- ✓ Sandwich de pavo

El precio de estos combos incluyen un juguete, refresco de niño y papas tostadas o galleta.

Adjunto a estas ofertas en combos, también se ofrecen otros productos como:

- ✓ Ensaladas con opciones a escoger entre Pollo mostaza miel, Pollo oriental, Pavo mediterránea, Cesar con pollo, Del chef y Taco salad.
- ✓ Sopas (Brócoli, Pollo, Chilli con carne y Azteca)
- ✓ Postres (Queques, Tres leches, Brownies y Galletas)

Es importante tener en cuenta que, como se menciona al principio, esta cadena tiene una base de productos y se encuentra en una constante investigación para lanzar productos nuevos que puedan ayudar primero a estar ofreciendo constantemente una opción de variedad al mercado ya establecido como clientes frecuentes y segundo poder atraer mas que fortalezcan la base de clientes que poseen.

Como nos comenta la gerente de marca Quiznos (Franciny Rojas) un aspecto que se debe trabajar con mayor fuerza, son las opciones en el menú de niños y

aunque si bien es cierto los niños no son parte del mercado meta que tiene la cadena, son acompañantes de los adultos que si forman parte del mismo.

5.1. 2.Precio

El establecimiento del precio por parte de esta cadena para sus precios implica la realización de cuatro pasos: (Entrevista con Gerente de Marca Quiznos.2008)

- ✓ Estudio de sensibilización precio: consiste en primero describirle un concepto al consumidor y luego preguntarle cuanto cree que vale, después de esto se le da a consumir el producto que se le describe y por último se le pregunta cuanto pagaría. Lo anterior, ayuda a establecer, lo que se conoce como bandas de confianza, que son en ultima instancia los rangos entre los cuales se va a poder localizar el precio.
- ✓ Producto alternativo: se le pide al consumidor cual creería que seria un producto alternativo de la competencia. Este estudio sirve para ubicarlo dentro de lo que se ofrece en el mercado.
- ✓ Precio al que le consumiría: se le pide al consumidor que establezca un precio, al que el compraría dicho producto.
- ✓ Reporte de equivalentes de competencia: en este reporte se dan los precios y características de los productos equivalentes que posee la competencia.

Con base en el análisis de estos cuatro pasos en que se determina el precio de los productos que se añaden al menú y al ver los diferentes combos que componen el menú y valorar los precios, se aprecia que estos son “justos” con base al tamaño y la calidad que esta cadena entrega en cada uno de ellos. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que se está hablando de un servicio y como tal, existen otros componentes intangibles que justifican el precio asignado. En puntos posteriores se abarcarán estos puntos para poder hacer recomendaciones y mejorar la apreciación que tiene el cliente.

5.1.3. Distribución

Actualmente la forma principal de comercialización de los productos de esta cadena de restaurantes, se indican en Figura 5.1. Esto tiene dos implicaciones importantes que se explican a continuación:

- ✓ Definición clara de los segmentos a los cuales se va a dirigir como mercado meta.
- ✓ Localización geográfica de los puntos de mayor concentración de población con características que correspondan al mercado.

La decisión para el establecimiento de un local comercial en una ubicación normalmente requiere tener en cuenta los dos puntos señalados anteriormente más algunos otros criterios como:

- ✓ Localización con respecto al mayor flujo vehicular, lo cual implica estudiar entre otras cosas, a que hora tendrá mayor afluencia de clientes, si a la ida al trabajo o a la vuelta, si es un producto de consumo familiar o mayoritariamente algunos miembros de la familia con gusto preferenciales.
- ✓ Si se consume mayoritariamente fines de semana o a horas específicas durante la semana.
- ✓ Cantidad de centros de trabajo cuyos empleados puedan acudir al restaurante con la mayor facilidad.
- ✓ Centros de entretenimiento como tiendas, cines, teatros o vecindarios cuya proximidad sea estratégica.

Figura 5.1 Instalación de restaurantes de Quiznos en Plaza del Sol y Real Cariari.



Fuente: Fotos brindadas por Franciny Rojas, 2008.

Figura 5.2 Instalación de restaurantes de Quiznos en Plaza Mayor y Mall San Pedro.



Fuente: Fotos brindadas por Franciny Rojas, 2008.

Figura 5.3 Instalación de restaurantes de Quiznos Paseo Colón.



Fuente: Fotos brindadas por Franciny Rojas, 2008.

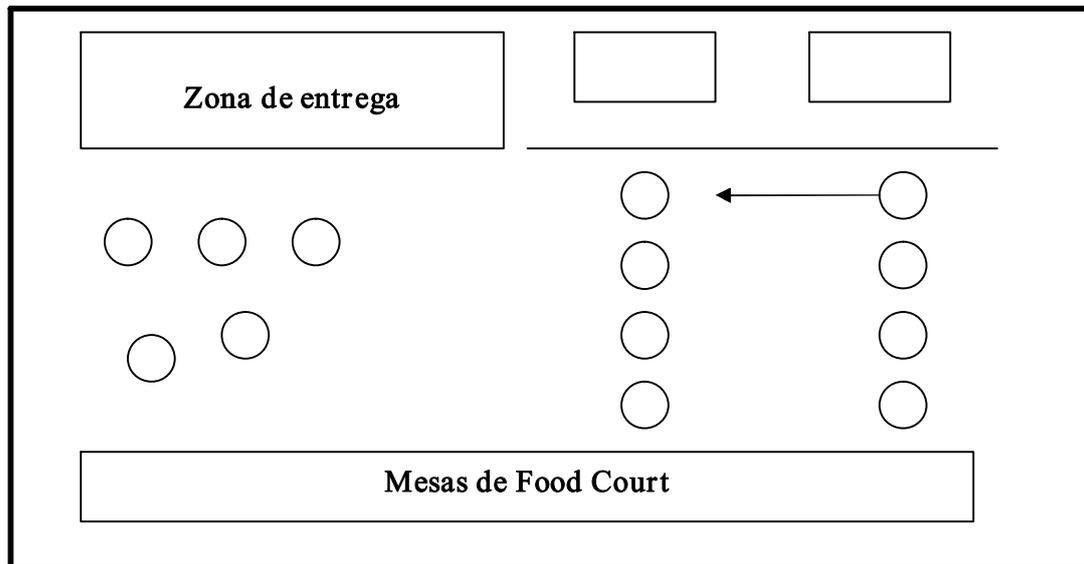
Como se aprecia en las diferentes figuras (5.1 a 5.3) existe una conformación establecida por la empresa para los restaurantes sobre vía pública y para aquellos que se localicen en lugares de alta concentración de personas, como centros comerciales. Dentro de este punto es importante que el tamaño, colocación de los distintos dispositivos como cajas registradoras, máquinas de refrescos, artículos promocionales, etc., influirán sobre la experiencia del servicio, específicamente en horas pico en donde toda la estructura de producción y atención al cliente se ve sometida a su máxima capacidad. Con respecto a esto se ha observado que en varias tiendas, se tiene varias cajas registradoras que no son utilizadas y que quitan campo que pueden ser aprovechado por la sección de despacho de ordenes en donde muchas veces se acumulan las ordenes y no hay campo para ir las colocando en los dispositivos respectivos para que sean fácilmente retirados por el cliente.

Es importante mencionar que el ambiente de servicio es la apariencia externa de la organización, por lo que esta puede ser crítica para formar las primeras impresiones o establecer las expectativas del cliente, de acuerdo con Franciny Rojas esto reviste mayor importancia en las horas pico en donde el flujo de clientes es mayor, en varios de los restaurantes localizados en centros comerciales se observa que hay incomodidad por parte de los clientes al haber dos cajas abiertas y después tener que pasar al área de retiro de las ordenes, ya que las cajas están localizadas muy cerca una de la otra y del lado izquierdo de la parte frontal del restaurante. Lo anterior produce que el usuario de la caja izquierda tenga que pasar por en medio de la fila de la caja derecha o hacer un desplazamiento largo que rodee ambas filas para recibir su orden.

Para lo anterior, es importante señalar que son lugares con poco espacio, pero es necesario poder arreglar un sistema de espera, en donde el flujo de las personas sea más expedito y que a la vez garantice un mejor ambiente, tal como el que se recomienda en la figura 5.4. en una sola fila que evite la molestia por fricción entre clientes , además, posibilita en caso de que sea necesario, según

el punto de venta la utilización de otras técnicas para hacer que la espera sea al menos mas tolerable como: colocación de un televisor cerca, toma de una pre-orden en fila, repartición de volantes informativos del menú o promoción, degustaciones, etc.

Figura 5.4 Modalidad de espera de una fila.

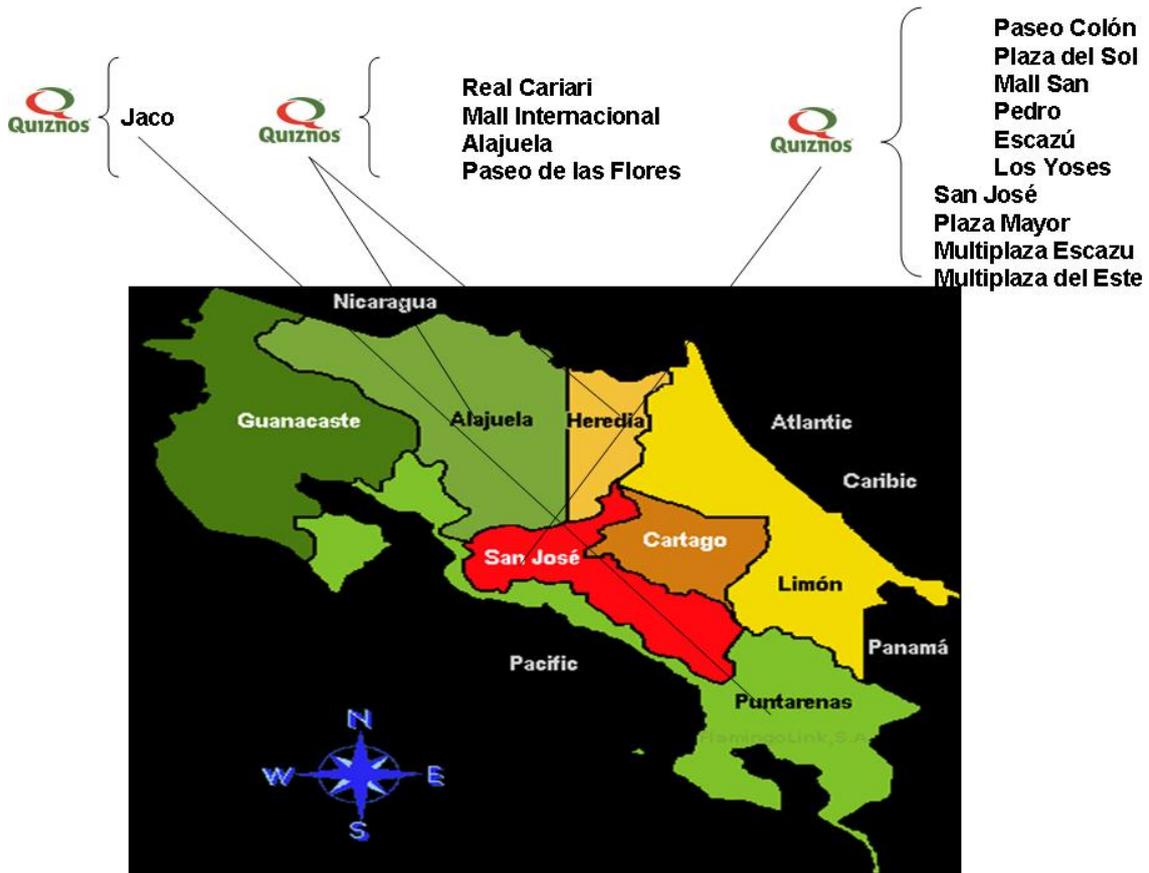


Fuente: Bitner, Mary, Zeithalm, Valerie, Marketing de servicios. Segunda Edición. McGraw-Hill, México .2003.Pág. 477

También es importante comentar el alcance geográfico que tiene esta cadena de restaurantes. Como se menciona al principio de este apartado, la decisión de colocación implica el análisis de varios puntos.

En la figura 5.5 se muestran los puntos de venta que actualmente tiene esta cadena de restaurantes.

Figura 5.5. Puntos de venta de la cadena de restaurantes Quiznos



ALMUERZO	TARDE O SNACK	CENA	TARDE EN LA NOCHE	FINES DE SEMANA
Jóvenes Adultos	Madres	Personas que vienen solas. Madres	Jóvenes adultos	Niños con sus Familias/Grupos
Personas que vienen solas, Principalmente ejecutivos	Adolescentes	Grupos		Adolescentes

5.1.4 Promoción

Rótulos: involucra todo tipo de publicidad exterior que se utilice para promocionar la marca y los tipos de promociones que se realicen, tal como se muestra en la figura 5.6

Figura 5.6 Publicidad exterior



Fuente: Fotos brindadas por Franciny Rojas, 2008.

Anuncios de televisión: en este punto tanto el contenido de este tipo de publicidad como el horario y periodicidad son puntos cruciales para lograr un buen aprovechamiento.

Prensa: anuncios que detallan las diferentes promociones, en este tipo de anuncios, tanto el estilo como la página y el lugar dentro de esta, en donde se coloquen, son de suma importancia, de igual forma, los días que se elijan para su publicación.

Un aspecto de gran importancia dentro de la parte de promoción es la campaña de “gancho” que se ha querido realizar son tarjetas de cliente frecuente con promociones especiales adicionales y cuponerías.

5.2. Analisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En el cuadro 5.1 se presenta de forma resumida los principales puntos de este análisis entorno a la mezcla de mercadeo de la empresa Quiznos.

Cuadro 5.1 Resumen del FODA realizado para Quiznos Costa Rica

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> •Se cuenta con un buen producto, de calidad. •Tiene un buen posicionamiento en los clientes. •Respaldo de una marca transnacional. •Trayectoria de la empresa (personal capacitado)
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> •Posicionar al restaurante como una opción de calidad-saludable. •Obtener una mayor diferenciación en cuanto a variedad de producto para así lograr un mejor posicionamiento. •Reflejar según negociaciones con proveedores mejores precios hacia el consumidor.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> •Costo de productos •Falta personal en restaurantes •Falta tecnología en restaurantes para ofrecer servicios innovadores al cliente
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> •Nuevos restaurantes con el mismo enfoque. •Restaurantes actuales con nuevas opciones de sándwiches. •Percepción de alto precio por parte de los clientes.

5.2.1. Fortalezas

Los ingredientes que utiliza la empresa Quiznos para la elaboración de sus productos se destacan sobre los demás sándwiches de otras cadenas similares, ya que los sándwiches de Quiznos están elaborados con los mejores ingredientes tanto en calidad, sabor y frescura ,con panes especiales y artesanales, los cuales son tostados por la empresa a la hora de servirlo a los clientes y salsas especializadas la mejor calidad, como el Quiznos de Vinagreta de Vino Tinto y la Salsa Santa Fé, elaboradas con quesos y especias mexicanas especiales.

Se considera fortaleza el haber incursionado en el mercado nacional antes que se diera el arribo generalizado de otras cadenas de comida rápida, permitiendo progresar en el mercado, logrando con esto un posicionamiento en la mente de sus clientes, resultado del tiempo de permanencia.

Como bien lo hemos analizado en puntos anteriores, Quiznos es una empresa con alto prestigio mundial, ya que a nivel internacional esta posicionado como el

restaurante de mayor crecimiento, con más de 5.503 restaurantes alrededor del mundo y además coloca a Costa Rica como el encargado de expandir la franquicia tanto a nivel Latinoamericano y El Caribe.

Se analiza en esta investigación que Quiznos ha implementado un proceso de cultura organizacional que le ha ayudado a poder trabajar bajo el principio de la excelencia en el servicio, calidad en sus productos, limpieza garantizada en sus instalaciones y procedimientos, precisión en la entrega de órdenes y rapidez en el servicio, pero siempre brindando un trato personalizado.

5.2.2. Oportunidades

Desde hace unos siete años se está dando un movimiento de conciencia por parte de las personas hacia la búsqueda de opciones por alimentos más saludables. Este movimiento ha hecho que la lucha entre las cadenas de comida rápida sea cada vez más difícil, pero también representa una ventaja para la cadena Quiznos, ya que posee un menú relativamente flexible en donde la aparición de productos nuevos pueda ayudar a atraer a más personas en busca de una opción rápida y saludable.

Debido a la fortaleza que tiene la empresa Quiznos de elaborar sus sándwiches con ingredientes de muy alta calidad y con salsas especializadas, es importante que se impulse con mayor fuerza el lanzamiento de promociones que enfatizen en estas características.

Como se analizó anteriormente, los ingredientes que utiliza la cadena Quiznos en sus productos son de una calidad Premium, esto ocasiona altos costos en la materia prima, por ello se desea buscar mejores negociaciones y con proveedores locales, para así poder ofrecerle a los clientes productos con un excelente precio pero sin sacrificar la calidad.

5.2.3. Debilidades

En el mes de setiembre del 2008 el Banco Central reveló que la inflación acumulada en los últimos 12 meses llegó al 15,40%, la mayor variación acumulada que ha sufrido el país desde 1997. (La Nación. Encuesta de Unimer.2008)

Debido al alto costo de la vida los proveedores tienden a subir los precios de la materia prima con mayor continuidad y esto ha hecho que la empresa tenga que elevar los precios de sus productos en lapsos más cortos, situación que ha empobrecido las visitas de los clientes a los restaurantes.

La empresa al poseer una baja en el personal, ha presentado cierta presión por parte de los clientes y colaboradores para la contratación del mismo y así poder garantizar un servicio al 100%.

El hecho de poseer una línea de maquinaria poco innovadora y no contar con sistemas como Wireless en los restaurantes, ocasiona un descontento en los clientes y colaboradores, ya que si se implementara alta tecnología en los restaurantes que ayude a mejorar el servicio y a optimizar el tiempo y el esfuerzo de sus empleados, se lograría una mayor satisfacción con los usuarios y una mayor productividad en la toma y preparación de los pedidos.

5.2.4. Amenazas

La aparición de cadenas con la misma variedad de comida con políticas similares en cuanto a calidad y valor pueden minar la participación de mercado y, a largo plazo, contribuir a cambiar mas los hábitos del mercado en direcciones en donde los productos de Quiznos ya nos sean tan atractivos.

Otra de las posibles amenazas que se presentan es con los actuales competidores, al innovar con nuevos productos, más establecimientos, remodelación de los locales o una simple amenaza de precios, hecho que

agrada a los consumidores actuales ante la necesidad de buscar opciones con precios cómodos.

La imagen que los clientes pueden tener sobre los precios de los productos de la empresa Quiznos, puede producir menos transacciones en los restaurantes, sin importar si este dato es cierto o no. Es decir, la idea de que Quiznos es caro, porque el producto es bueno resulta en un efecto contraproducente.

VII. Conclusiones

Con la realización de un análisis de mercadeo en el que se toman en cuenta aspectos generales y específicos de las técnicas, mezcla de mercadeo y organización de una empresa, en este caso Quiznos Costa Rica, se llega a las siguientes conclusiones:

- ✓ Tomando en cuenta el marco conceptual, las diferentes variantes analizadas, las descripciones hechas y los objetivos planteados, se concluye satisfactoriamente el análisis de mercadeo de la empresa de comidas rápidas Quiznos Costa Rica.
- ✓ El análisis teórico y la búsqueda bibliográfica realizada sobre los diferentes conceptos atinentes a esta investigación, concuerda de manera general, con la forma en que la empresa analizada maneja la teoría y el perfil que desarrolla en la práctica. Lo anterior se refleja directamente en la nomenclatura que se usa a lo interno de la organización y en la proyección empresarial, apertura y manejo del mercado.
- ✓ Es gracias a la recopilación realizada de los diferentes roles que engranan las partes de la empresa, que se entiende el funcionamiento de Quiznos; se confirma así que los estándares de calidad, la política empresarial y su organización jerárquica, se fundamentan en la visión y misión de la compañía, para formar el concepto empresarial de Quiznos, descrito en esta investigación.
- ✓ Al analizar la situación del mercado de comidas rápidas en Costa Rica, según sus segmentos de mercado y los diferentes productos, se consigue crear un marco conceptual en el cual se ubica la empresa analizada. Es así como se logra diferenciar a Quiznos de las demás compañías que abarcan el mercado de comidas rápidas, determinando

los perfiles y mercado meta a los que van dirigidas sus técnicas de mercadeo.

- ✓ Resulta significativa esta investigación con respecto a detalles específicos de la marca que se analizan ,como lo son aspectos de calidad del producto, precio, distribución, publicidad y satisfacción del cliente ,que para la empresa Quiznos son de importancia y forman parte de este proceso investigativo. Se logra con este análisis entender, para un lector ajeno a la empresa, la forma en que la marca Quiznos Costa Rica elabora su plan mercadológico.

- ✓ La realización del análisis FODA y su respectiva confrontación, muestra una tendencia a percibir el producto ofrecido como de alta calidad, siendo esto un punto a favor y fortaleza dentro del concepto de marca por parte del cliente, es, a la vez, este mantenimiento del estándar de calidad la principal razón por la cual se muestra como debilidad que el producto final resulta para la percepción del cliente como de precio mas alto que otras marcas similares.

VIII. Recomendaciones

- ✓ La empresa Quiznos ha mostrado un crecimiento rápido y una apertura de mercado que le es rentable, su crecimiento físico así lo refleja, además de su fuerte ubicación en los diferentes nichos del mercado. La principal recomendación sobre este aspecto versa especialmente en el hecho de seguir los pasos hasta ahora establecidos con respecto a la organización interna y su manejo directivo, las cuales han sido satisfactorias hasta este momento, sin embargo se deja abierta la posibilidad de realizar reestructuraciones que vayan acorde a los cambios en el mercado, la competencia y la economía del país.

- ✓ Con respecto a la descripción realizada en esta investigación de la empresa Quiznos a nivel organizacional, se hace necesario resaltar los siguientes aspectos:

Primero, la figura o política del triangulo invertido, debe ser mas tangible (en el caso que no lo sea) para los empleados, ya que ellos deben de entender y vivir este modelo, con el fin de cumplir el objetivo seguido por la organización y se recomienda la continua valoración de este modelo entre los colaboradores, con el fin de conocer la situación real y de ser esta valoración positiva, continuar reforzándolo.

Segundo, dentro de un esquema complejo como lo es el mercado de comidas rápidas, los constantes cambios y mejoras, plantean cambios a nivel ideológico, por lo tanto se recomienda la revisión periódica de los objetivos, misión y visión de la empresa.

- ✓ Se recomienda que la empresa busque alternativas de diferenciación con su competidor directo (Subway): como posicionar a la marca como un restaurante con productos saludables, explotando en un mayor nivel los ingredientes premium que la empresa utiliza en sus comidas. También podría incorporar en su material publicitario información nutricional sobre

los ingredientes utilizados y hacer comparaciones sobre el contenido calórico de sus sándwiches con respecto a otros productos ofrecidos en el mercado de comidas rápidas.

- ✓ Es necesario mejorar el tratamiento de las filas en los restaurantes que se encuentran localizados en centros comerciales, debido a lo incomodo que resulta a ciertas horas la acumulación de personas, el manejo de una sola fila con varias cajas es una variable que se puede probar, de igual forma se puede evaluar esta variable en el programa que la empresa maneja de cliente incógnito.
- ✓ Es importante que la empresa evalúe la implementación de servicio de auto y de servicio Express, para así poder lograr un mayor alcance en su mercado meta (ya que se aumenta el número de transacciones por minuto).
- ✓ Es importante que esta cadena tome las precauciones necesarias a la hora de lanzar una campaña que provenga de la casa matriz y tener en cuenta que las diferencias culturales conducen a diferencias de apreciación del mundo y por ende la publicidad debe atenderse desde esta perspectiva.

IX Bibliografía

Libros

1. Arens, William F. (2000). Publicidad. Séptima Edición. México: McGraw-Hill. 573 paginas.
2. Boyd Walker y Laireche Mullins. (2005). Marketing Estratégico. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill. 431 paginas.
3. Kotler Philip. (2001). Dirección de Marketing. Edición Milenio. México: Pearson Educación. 792 paginas.
4. Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. (2006). Marketing. Octava Edición. Mexico: Thomson Editores. 746 paginas.
5. Lovelock, Christopher. (2004). Administración de Servicios. Primera Edición. México: Pearson Educación. 760 paginas.
6. Russell, J. Thomas y Cols. (2005). Publicidad. Decimosexta Edición. México: Pearson Educación. 784 paginas.
7. Zeithaml Valerie y Bitner Mary. (2002). Marketing de servicios. Segunda Edición. México: McGraw-Hill. 747 paginas.

X Anexos

1. Cuestionario de entrevista con Franciny Rojas.
2. Analisis del Macro y Micro Entorno
3. Cuestionario de Cliente incógnito.
4. Estudio de percepción "BIT".