



Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

San Martín Emprendedor

Revista de Ciencias Empresariales
de la Universidad de San Martín de Porres

Volumen 1, Número 1, Julio-Diciembre de 2010, pp. 89-102
ISSN (e) 2220-9336

Estrategias de diferenciación y competitividad de los restaurantes top en Miami Beach

Pieri Maguiña-Rodríguez¹

Recibido: 7 de julio de 2009
Aceptado: 4 de setiembre de 2009

¹ Pieri Maguiña-Rodríguez. Licenciada en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad de San Martín de Porres. Coordinadora Logística para Schlumberger del Perú S.A. Lima, Perú. Correspondencia: danixa_25@hotmail.com

Estrategias de diferenciación y competitividad de los restaurantes top en Miami beach

RESUMEN

Objetivo: Identificar cuáles son las estrategias de diferenciación y competitividad que aplican los restaurantes top en Miami Beach. **Método:** Se realizó un perfil competitivo de los 10 mejores restaurantes de Miami Beach, según lo publicado por Miami Guide y, mediante instrumentos como guías de observación, entrevistas a profundidad y cuestionarios estructurados, se recopiló información para lograr identificar las estrategias de diferenciación y competitividad que aplican los restaurantes top en Miami Beach. **Resultados:** Las estrategias de diferenciación y competitividad que comúnmente aplican los restaurantes top en Miami Beach son: a) Liderazgo general en costos, esto mediante alianzas estratégicas con proveedores; b) Diferenciación y exclusividad de productos, mediante la innovación; c) Adecuado sistema de calidad, tanto en productos como en servicios. **Conclusiones:** La gastronomía peruana se ha convertido en una de las más exquisitas y caras del mundo fuera del país; es por ello que muchos restaurantes han migrado fuera para aprovechar esta gran oportunidad de negocio.

Palabras claves: Estrategia de diferenciación, Competitividad, Restaurantes top.

Differentiation strategies and competitiveness of the top restaurants in Miami beach

ABSTRACT

Objective: To identify the competitive strategies of differentiation applied by the top restaurants in Miami Beach. **Method:** A competitive profile of the 10 best restaurants in Miami Beach, as published by Miami Guide and, was selected and through instruments such as observation guidelines, depth interviews and structured questionnaires, it was collected information in order to identify differentiation strategies and competitiveness applied by top restaurants in Miami Beach. **Results:** competitive differentiation strategies commonly applied by top restaurants in Miami Beach are: a) overall cost leadership, through strategic alliances with suppliers, b) Exclusivity and product differentiation through innovation, and c) Adequate system of quality for both products and services. **Conclusions:** Peruvian cuisine has become one of the most exquisite and expensive in the world outside the country, which is the reason why many restaurants have migrated out to take advantage of this great business opportunity.

Keywords: Differentiation strategies, Competitiveness, Top restaurants.

Introducción

La apertura comercial del Perú ha tomado las riendas del caminar económico del país. Prueba de ello es que es considerado el país con mayor estabilidad en Latino América.

Por esto es importante consolidar esta imagen fuera del país, siendo uno de los sectores que más protagonismo ha tomado en los últimos años el gastronómico, ya que cada vez hay más restaurantes peruanos en el extranjero, pues han descubierto una gran oportunidad de negocio.

Los objetivos de esta investigación se enfocan en identificar las estrategias de diferenciación y competitividad que aplican los restaurantes *top* en Miami Beach, cuna del turismo mundial.

Esta investigación servirá para los nuevos proyectos de inversión a futuro en el rubro de restaurantes latinos-peruanos que quieran ingresar al mercado estadounidense, ya que contarán con una casuística como antecedente y modelo para su futuro negocio; y como base práctica para implementar estrategias de reducción de costos, mejorar su eficacia y eficiencia. Beneficiará también a los habitantes residentes y extranjeros de Miami Beach, que son quienes gozarán de los servicios ofrecidos por el restaurante; también a la industria peruana la cual se hará cada vez más conocida con la proyección de extender una marca mundialmente.

Los restaurantes de comida latina y sobre todo peruana han tenido y tienen buena acogida en todo los Estados Unidos sobre todo en aquellas ciudades en donde el número de inmigrantes latinos y turistas es mayor, como es el caso de Miami Beach.

El gran crecimiento y desarrollo del mercado de cadenas de restaurantes ha ocasionado que todos apunten hacia la competitividad. Es por ello que cada vez crece la necesidad de crear, desarrollar e implementar estrategias de diferenciación y competitividad en los nuevos proyectos de inversión (Enz, 2004; Muller e Inman, 1996; Sanjeev, 2007).

Existen muchos estudios y teorías sobre estrategias de diferenciación y otros muchos sobre competitividad, pero gran parte de ella se basa en la casuística de empresas de rubro industrial. Es decir, su interés se centra en las empresas manufactureras y poco en las que ofrecen servicios.

Las teorías que se puede encontrar sobre estrategias aplicables en las empresas de servicios como los restaurantes refieren poco o nada sobre estrategias concretas que se pueden utilizar tanto dentro como fuera del país para crear una marca que lidere el mercado de restaurantes nacional y extranjero.

Trout (2001) estudió una serie de estrategias de diferenciación que deben adoptar las empresas modernas para poder sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo. Para ello estudió, evaluó y analizó a los gigantes empresariales de nuestros días que han tenido éxito como Dell Computer, Lotus, Procter & Gamble, General Electric y Nokia.

Las estrategias de diferenciación que resultaron de este estudio se aplicaron basadas en: la reinención de la USP (*Unique Selling Proposition* o Propuesta Única de Venta), el posicionamiento, el apropiarse de una idea y en la competencia. Más que una colección de historias de éxito y fracaso empresarial, tuvieron como resultado un análisis en profundidad de las estrategias de diferenciación que han dado los mejores resultados en nuestros días. Explican cómo funcionan esas estrategias realmente, cuándo y dónde deben aplicarse y cómo pueden contribuir a moldear y mejorar la imagen en un mercado inundado de ofertas.

El mercado hispano

Según Valdés (2005) el mercado hispano o latino estadounidense ha crecido en los últimos 10 años a pasos acelerados. Los hispanos han crecido más rápido que ningún otro grupo étnico a un ritmo récord de 57.9 %.

El censo realizado en el año 2006 para la población hispana muestra que el mercado hispano continental se calcula en torno a los 44.9 millones aproximadamente y eso sin incluir a los 3.8 millones de residentes de Puerto Rico. Por lo tanto se calcula que el tamaño real del mercado hispano estadounidense en la actualidad es de 49 millones de habitantes. Las previsiones realizadas en 2006 por la oficina del censo para los próximos decenios demuestran un incremento de 67 millones de personas de origen hispano entre 2000 y 2050 (aumento de 188%), por lo cual a mediados de siglo nos encontraremos con una población hispana de 102.6 millones sin incluir la población de Puerto Rico.

En el caso de Miami Beach, según el censo del año 2007 la población estimada en esta ciudad fue de 85,036 habitantes en donde el

53.45% de la población son hispanos de distintas razas.

El auge de los restaurantes latinos en USA

Jiménez (2008) afirma que un factor que ha ayudado a este auge, según afirman los chefs, es que cada vez los alimentos típicos se encuentran con mayor facilidad en los estantes de los grandes supermercados. Variedades de néctares, jugos de frutas exóticas e ingredientes que le dan a las comidas típicas los atributos que las diferencian del resto.

Gastronomía en Miami

Los restaurantes en Miami, en estos últimos años, a pesar de aumentar su número, están constantemente aumentando su calidad y variedad, debido a su creciente población tanto local como internacional.

Miami, a pesar de estar ubicada en el hemisferio norte, cuenta con raíces latinas y es por ello que ofrece una gran variedad de espectaculares restaurantes latinos y cocinas latinas tradicionales cuyos sabores y estilos se extienden a lo largo del tiempo y territorio.

El turismo anual en Miami es de 10 millones, de los cuales 3.5 millones tienen como destino Miami Beach. Del total, el 52.8% provienen de América del Sur.

Existen 399 restaurantes sólo en Miami Beach, de los cuales sólo 18 son de origen sudamericano. Predomina mucho en ello la comida italiana y la internacional (fusiones).

Gastronomía peruana en Miami

El ambiente es favorable por varias razones: por la alta concentración de latinos residentes en la zona y la alta afluencia de turistas; por la calidad de vida, lo cual brinda un poder adquisitivo aceptable para obtener rentabilidad en el negocio; y porque ahora los consumidores son cada vez más exigentes lo cual debería ser visto como una ventaja ya que esto les permite luchar por ser más competitivos.

Hipótesis general

El liderazgo en costos, la diferenciación y exclusividad de los productos, una alta segmentación de mercado y un adecuado sistema de calidad en los productos y servicios son las principales estrategias de diferenciación y competitividad que aplican los restaurantes *top* en Miami Beach.

H1. Las alianzas estratégicas con los proveedores permiten que los restaurantes *top* en Miami Beach desarrollen un Liderazgo General en Costos.

H2. La constante innovación en productos y servicios permite a los restaurantes *top* en Miami Beach lograr una adecuada diferenciación y exclusividad de productos.

H3. Buscar, descubrir y atacar mercados nicho a los cuales se les pueda servir eficientemente permite a los restaurantes *top* en Miami Beach diseñar un adecuado enfoque o alta segmentación.

H4. Un adecuado sistema de calidad en cuanto al servicio ofrecido le permite a los restaurantes *top* en Miami Beach ser reconocido por los clientes.

Metodología

Diseño de investigación

Diseño exploratorio de tipo cualitativo.

Muestra

Población: 409 restaurantes ubicados en todo Miami Beach.

Muestra: Los 10 mejores restaurantes de Miami Beach según el *Miami Guide* en *Tripadvisor* (Setiembre 2009). Esta publicación se basa en la investigación realizada por la Universidad de Miami con la finalidad de identificar los 10 restaurantes *top* en Miami Beach convirtiéndolos en modelos empresariales a seguir.

Tomando en cuenta que se trata de una investigación de carácter cualitativo, el muestreo es de tipo no probabilístico e intencional para obtener descripciones profundas de la realidad.

Se utilizaron múltiples fuentes de datos y varios instrumentos de recolección de datos al mismo tiempo buscando “triangular” información, es decir, cruce de información múltiple cuyo objetivo es dar validez y fiabilidad a la información obtenida.

La unidad de muestra principal son los 10 mejores restaurantes de Miami Beach. De ésta se disgregan sub-unidades de muestreo como los administradores de los restaurantes y los clientes que acuden; estas sub-unidades están anidadas a la unidad de muestra principal. Estas sub-unidades ayudan a complementar la información que se desea obtener para fines de la presente investigación.

Por lo tanto: Para el uso de las guías de observación la muestra estuvo compuesta por los 10 mejores restaurantes de Miami Beach.

Para las entrevistas a profundidad la sub-unidad de muestra estuvo compuesta por los

administradores de los 10 mejores restaurantes de Miami Beach.

Para la aplicación de los cuestionarios la sub-unidad de muestra estuvo compuesta por los clientes que acuden a los 10 mejores restaurantes de Miami Beach.

Para los cuestionarios aplicados a los clientes de los restaurantes se utilizó el principio de saturación para darle validez a la información que se obtuvo durante el proceso de investigación permitiendo que se cumplan los objetivos planteados. Tomando como subunidad de muestra a 170 clientes de los 10 Mejores restaurantes de Miami Beach para ser encuestados; 17 clientes por cada restaurante.

Validez de contenido

Para la validez de contenido se entrevistó a tres expertos de las especialidades de Marketing Internacional, Economía y Negocios Internacionales. Se utilizó el formato de validez de contenido en donde se evalúa la pertinencia en cada ítem-concepto, calidad de redacción, aquiescencia y tendencia en los ítems.

El formato de evaluación utilizado para el análisis de los instrumentos a aplicar en la presente investigación, busca evaluar la relación contenido-ítem y evitar preguntas aquiescentes o tendenciosas para obtener de esta manera instrumentos sumamente claros para la evaluación de mi muestra.

El formato que se utilizó para evaluar las Guías de Observación desarrolla seis conceptos divididos de esta manera: los dos primeros conceptos ayudan a definir la variable liderazgo general en costos; los siguientes tres conceptos permiten definir la variable diferenciación y exclusividad de productos y los últimos dos conceptos ayudan a definir la variable calidad de servicio.

De la misma manera, el formato que se utilizó para validar el contenido de las entrevistas a profundidad muestra ocho conceptos divididos de la siguiente manera: los primeros cuatro conceptos permiten la definición de la variable liderazgo en costos; los siguientes dos conceptos definen la variable calidad de servicio y los últimos dos conceptos permiten desarrollar la variable segmentación de mercado.

También, el formato utilizado para validar los cuestionarios estructurados comprende seis conceptos distribuidos de la siguiente manera: los dos primeros conceptos permiten definir la variable liderazgo en costos, los dos conceptos siguientes la variable diferenciación y exclusi-

vidad de productos y los dos últimos conceptos definen la variable calidad de servicio.

Después de la evaluación de los jueces, se realizó pequeños cambios en algunas de las preguntas para lograr que los encuestados y/o entrevistados entiendan a plenitud los instrumentos, esto se debió a pequeños errores en la redacción de los ítems.

La validez de contenido de instrumentos fue sometido al criterio y juicio de tres jueces especialistas en los rubros relacionados con la presente investigación, todos docentes de pre y post grado de universidades importantes del país.

Para su mejor interpretación, se asignaron porcentajes y si los índices eran inferiores a 50%, esto indicaba que el ítem debía ser revisado, corregido y/o eliminado. De tener una ponderación igual o mayor a 60%, se consideraba que los ítems son pertinentes a los conceptos. Por lo tanto, el contenido de los instrumentos eran válidos de acuerdo a la opinión y experiencia de los especialistas.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para las Entrevistas a Profundidad se utilizó el formato de transcripción en Microsoft Word. Lo que se realiza en este formato es transcribir literalmente sin omisión alguna toda la información obtenida en las entrevistas a los administradores de los 10 mejores restaurantes de Miami Beach, de manera ordenada organizando la información utilizando las diferentes herramientas que ofrece el programa como "marcas de párrafos", "mapa de documentos" y "estilos" lo cual permite tener un mejor manejo de la información.

Para los cuestionarios estructurados se utilizó la matriz de tabulación en Microsoft Excel se ingresan los datos utilizando sólo códigos ya que para ello la matriz viene acompañada de su libro de código para su adecuada interpretación.

Una vez realizado el descargue de información en la matriz se procede a obtener valores relevantes para la interpretación de los resultados como: promedio, mínimos, máximos, varianza y dispersión estándar; finalmente se procedió a graficar los resultados utilizando figuras estadísticas como: barras, líneas, pies.

Para analizar las guías de observación se utilizó la técnica de categorización ya que al analizar lo observado en el formato se pudo reducir la información en categorías que ten

gan relación con las variables estudiadas de manera en que éstas puedan ser agrupadas de acuerdo a las incidencias observadas.

Para analizar las entrevistas a profundidad se aplicó la técnica de análisis de contenido en la cual se agrupó la información de acuerdo a los indicadores que puedan observarse que predominan en las respuestas.

Finalmente para el análisis de los cuestionarios estructurados se utilizaron la descripción de variables y la técnica de punto de saturación graficando los resultados mediante figuras estadísticas como gráfico de barras y pies con porcentajes cada uno.

Resultados

Resultados de las Guías de Observación.

Tabla de Cotejo

A continuación se presenta la Tabla 1: Cotejo de guías de observación en donde se ha tabulado todo lo observado *in situ* y vía web en los 10 mejores restaurantes de Miami Beach.

Variable: Liderazgo en costos:

Al observar las cartas de comidas de los 10 restaurantes *top* en Miami Beach, el 60% de ellos ofrecen precios promedios y accesibles. Un 20% restante de los restaurantes *top* en Miami Beach tienen precios altos y, finalmente, otro 20% ofrece a los clientes precios bajos.

El 100% de clientes que observa la carta de comidas en estos restaurantes no se sorprende ni se retira, todo lo contrario proceden a realizar el pedido. Esto denota que el cliente que acude a estos restaurantes tiene la capacidad adquisitiva como para cubrir los precios que implican comer en estos lugares.

Variable: Diferenciación y exclusividad

Al observar la carta de comidas se detalla que el 80% de los productos ofrecidos en los restaurantes *top* en Miami Beach difícilmente se pueden adquirir en otro restaurante.

Sin embargo se muestra en un 20% que estos productos sí se pueden adquirir en otro restaurante.

El 73% de los 10 restaurantes *top* de Miami Beach cuentan con ambientes separados y bien diferenciados, dependiendo del gusto del cliente, como las famosas zonas de fuma-

dores y no fumadores. Un 18% de ellos presentan un solo ambiente general a los clientes y un 9% de estos restaurantes transmiten una sensación ambientes desordenados.

El 70% de los 10 restaurantes *top* en Miami Beach cuentan con ambientes originales y cómodos; mientras que un 30% de ellos muestra una infraestructura única en el sector.

Variable: Innovación de productos y servicios

Al observar los productos innovadores de los 10 restaurantes *top* en Miami Beach, un 70% de ellos ofrece productos realmente nuevos para el cliente y a éste le interesa pedir este producto como primera opción. Caso contrario, un 30% restante ofrece productos que se pueden imitar fácilmente en otro restaurante.

Un 80% de los clientes que acuden a los 10 restaurantes *top* en Miami Beach perciben los productos y servicios como muy buenos; por otro lado un 10% de ellos piensa que son buenos pero que podrían ser mejores. Finalmente, otro 10% restante opina que no le afecta este tema.

El 100% de clientes que acuden a los 10 restaurantes *top* en Miami Beach se retiran del local plenamente satisfechos tanto con los productos como con el servicio recibido.

En síntesis, se puede afirmar que los restaurantes *top* en Miami Beach ofrecen un precio promedio en sus comidas provocando que el cliente no se sorprenda con ello y realice su orden. Por otro lado, se confirma que los productos ofrecidos por los restaurantes *top* en Miami Beach difícilmente se pueden adquirir en otro restaurante o imitar con frecuencia.

Una característica importante de estos restaurantes es que ofrecen ambientes separados y diferenciados al gusto del cliente mostrando siempre infraestructuras y diseños originales y acogedores.

Finalmente, los clientes opinan que los productos y servicios ofrecidos en los restaurantes *top* en Miami Beach son muy buenos generando una satisfacción plena del comensal cuando éste se retira de las instalaciones.

Tabla 1. Cotejo de guías de observación

N°	Lista de Cotejo	Restaurantes										Total
		Grazie	Cerione's	Wish	Spris	Locanda	The Red	Creek 28	Spiga	Sandwicherie	Front Porch Café	
	Variable: Liderazgo en costos											
1	Al obtener la carta de comidas; el concepto del precio es:											
	a) Es alto			X			X					2/10
	c) Es un precio promedio	X			X	X		X	X		X	6/10
	d) Es bajo		X							X		2/10
2	El cliente al observar la carta de comidas:											
	a) Se sorprende y se retira											0/10
	b) Se sorprende pero igual realiza el pedido											0/10
	c) No se sorprende y sólo realiza el pedido	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10/10
	Variable: Diferenciación y exclusividad											
3	Los productos ofrecidos en la carta de comida											
	a) Se pueden conseguir en otro restaurante		X							X		2/10
	b) El 90% son productos comunes y genéricos		X							X		2/10
	c) Difícilmente se adquieren en otro restaurante	X		X	X	X	X	X	X		X	8/10
4	En cuanto a los ambientes del restaurante											
	a) Un solo ambiente engloba todo el local		X							X		2/10
	b) tiene ambientes desordenados									X		1/10
	c) Tiene ambientes separados y bien diferenciados dependiendo del gusto del cliente	X		X	X	X	X	X	X		X	8/10
5	En cuanto a las instalaciones											
	a) La infraestructura es única en el sector				X		X	X				3/10
	b) El diseño y ambientes son originales y cómodos	X	X	X		X			X	X	X	7/10
	Variable: Innovación de productos y servicios											
6	Al observar los productos innovadores											
	a) Son productos realmente nuevos para el cliente	X		X	X	X	X	X	X			7/10
	b) Se pueden imitar fácilmente		X							X	X	3/10
	c) Al cliente le interesa pedir como primera opción el producto nuevo e innovador.	X	X	X	X	X	X	X	X		X	9/10
7	El cliente percibe los productos y servicios											
	a) Como muy bueno productos y servicios	X		X	X	X	X	X	X		X	8/10
	b) Como bueno pero podría ser mejor		X									1/10
	c) No le afecta									X		1/10
	d) Buenos Productos y mal servicio											0/10
	e) Buen servicio y mal producto											0/10
	f) Ambos malos											0/10
8	El cliente se retira del local											
	a) Contento y satisfecho por lo adquirido	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10/10
	b) No le altera											0/10
	c) Incómodo											0/10

Fuente: Elaboración propia basada en observación

Resultados de las entrevistas a profundidad

Variable: Liderazgo en costos

¿Cómo califica los precios que ofrece el restaurante? (alto, promedio, bajo). De los 10 restaurantes *top* de Miami Beach entrevistados, más del 80% de ellos afirma que ofrece precios promedios a los clientes y que oscilan alrede-

dor de los \$24.00 por plato, haciendo posible que los clientes puedan acceder al consumo de manera inmediata. Aseguraron también que esta característica los hace más competitivos a comparación del resto de restaurantes que operan en la zona. Mientras tanto, un casi 20% de los restaurantes restantes aseguran que sus precios no son tan altos pero sí superiores al promedio del mercado, justificando esta característica con la calidad de servicio que estos particulares restaurantes ofrecen.

¿Ha tenido algún inconveniente o queja de clientes en cuanto a la aceptación de los precios por parte de los mismos? De los 10 restaurantes investigados sólo dos han presentado algunos inconvenientes con clientes por el factor precio pero que fueron resueltos exitosamente por ellos. Mientras que los ocho restaurantes *top* restantes aseguraron nunca haber tenido algún tipo de inconveniente ocasionado por el factor precio de sus platos. Esto denota que hay una gran aceptación por parte de los clientes que acuden hacia los precios que estos restaurantes ofrecen.

Variable: Alianza estratégica con proveedores

¿Maneja alianzas estratégicas con sus proveedores? ¿En qué consisten? Absolutamente el 100%, es decir los 10 restaurantes *top* de Miami Beach, afirmaron manejar alianzas estratégicas con sus proveedores o *suppliers* como ellos suelen llamarlos.

Y todos a su vez argumentaron que gracias a estas alianzas estratégicas obtienen mayor rentabilidad para el negocio, incrementan sus ahorros visiblemente y aumentan su eficiencia operativa; y, finalmente, todo ello es transmitido a los clientes que acuden diariamente.

¿Cree Ud. que estas alianzas estratégicas que se manejan realmente le permiten ahorrar costos y ser más competitivo? Tomando en cuenta la respuesta anterior, y sabiendo que los 10 restaurantes *top* de Miami Beach manejan Alianzas Estratégicas, la respuesta a esta pregunta fue unánime. El 100% de ellos confirmó que gracias a las alianzas estratégicas han obtenido ahorros significativos incrementando la rentabilidad del negocio y por consiguiente la competitividad del mismo.

Variable: Alta segmentación de mercado

¿Existe un mercado específico al que está dirigido el negocio? ¿Son ellos quienes más acuden? El 100% de los restaurantes *top* en Miami Beach entrevistados no segmentan su

mercado ni mucho menos se inclinan a descubrir nichos de mercado. Su justificación es que tratándose de un negocio culinario, muchos de ellos son de comida internacional (abarcando muchas cocinas), no pueden excluir a los clientes ya que siempre estos tratan de experimentar nuevos sabores. Lo que sí se comprobó es una tendencia hacia la atención de turistas pero sin descuidar a sus residentes quienes también son clientes fieles.

En su opinión ¿Cree que su segmentación de mercado le ha dado éxito al negocio? Tomando en cuenta las respuestas de la Pregunta 5; en el cual los administradores de los 10 restaurantes *top* de Miami Beach argumentan que no segmentan el mercado debido a que sus principales clientes son gente de todo el mundo sin distinción alguna; el 100% de los administradores de los 10 restaurantes *top* de Miami Beach sostuvieron que al no segmentar su mercado no consideran éste aspecto como relevante para justificar el éxito que cada uno tiene.

Variable: Sistemas de calidad

¿Qué sistemas de calidad ha adaptado o aplicado para este negocio? ¿Le ha dado resultado? El 95% de las respuestas emitidas por los administradores de los 10 restaurantes *top* de Miami Beach, nos refieren comúnmente que el sistema de calidad que éstos aplican en el negocio gira bajo 3 pilares básicos dentro del concepto de calidad: a) Calidad en infraestructura (un ambiente acogedor, ordenado, limpio en donde el cliente se sienta importante); b) Calidad de productos (platos exquisitos y sobre todo únicos tratando de innovar y sorprender a los paladares utilizando insumos y técnicas de preparación muy diferenciadas de los demás) y c) Calidad de servicio (el llamado plus que siempre engancha perfecto en cualquier negocio. Brindan un servicio personalizado haciendo sentir al cliente como en su casa).

¿Cómo percibe al cliente que acude al restaurante? ¿Se va satisfecho? El 100% de las respuestas emitidas por los administradores de los 10 restaurantes *top* de Miami Beach son muy parecidas, todos afirman cumplir con su gran objetivo: "Satisfacer al cliente" y sobre todo: "que éste regrese". Por lo tanto concluyen que el cliente que acude a su restaurante se siente bien, obtiene lo que quiere y le gusta; y por lo tanto éste se retira satisfecho del lugar.

Finalmente, dentro de su filosofía de la calidad El 95 % de las respuestas emitidas por los administradores de los 10 restaurantes *top*

de Miami Beach argumentan que operan bajo 3 premisas: calidad en infraestructura, calidad de productos y calidad de Servicios y que esta dinámica les ha dado hasta nuestros días muy buenos resultados.

Resultados del cuestionario estructurado

El 64% de los clientes que acuden a los 10 restaurantes *top* en Miami Beach están conformes con los precios ofrecidos en la carta de comidas de cada uno de ellos. Un 21% de los clientes lo acepta pero cree que podría ser mejor; por otro lado, un 13% opina que es indiferente a los precios y, finalmente, un 2% de éstos no está conforme con los precios que ofrecen estos restaurantes. Esto demuestra que los precios ofrecidos por los 10 restaurantes *top* de Miami Beach son muy competitivos, lo cual genera una elevada aceptación en los clientes que acuden a sus instalaciones.

El 64% de los clientes que acuden a los 10 restaurantes *top* de Miami Beach están dispuestos a pagar un precio más elevado a cambio de recibir un servicio de alta calidad. Por otro lado, el 19% cree que lo pensarían mejor. El 16% de los clientes afirman ser indiferentes a ello y finalmente un 1% no estaría dispuesto a pagar un precio más elevado a cambio de un servicio de alta calidad.

Gracias a estas respuestas se puede afirmar que la calidad en el servicio es un aspecto que el cliente considera de manera esencial cuando asiste a un restaurante.

El 63.5% de los clientes que acuden a los 10 restaurantes *tops* de Miami Beach creen que los servicios ofrecidos en estos restaurantes son exclusivos de cada lugar. Por otro lado, un 16.5% opina que le es indiferente el servicio que reciben de estas instalaciones y, finalmente, un 20% de clientes cree que el servicio recibido en éstos restaurantes es igual que el ofrecido en otros restaurantes de la zona.

Esto demuestra el esfuerzo que realizan los 10 restaurantes *top* de Miami Beach por posicionarse en la mente del cliente utilizando como arma el servicio “diferenciado” que estos restaurantes ofrecen ya que de esta manera evitan ser generalizados con los demás restaurantes de la zona.

El 58% de los clientes que acuden a los restaurantes *top* en Miami Beach opinan que no cambiarían de restaurante, ya que creen que no encontrarán otro igual. Por otro lado, un 27% de estos clientes sostienen ser indiferentes a cambiar de restaurante, y finalmente un 15%

de clientes piensan que sí podrían cambiar de restaurante porque creen que hay otros iguales a éstos.

Como se observa, alrededor del 60% de los 10 restaurantes *top* de Miami Beach han logrado “fidelizar” a sus clientes de manera que éstos no conciben la idea de cambiar de restaurante porque son conscientes que no encontrarán otro igual al de su preferencia.

El 67.6% de los clientes que acuden a los 10 restaurantes *top* en Miami Beach afirman sentirse identificados con el servicio brindado por estos. Por otro lado un 27% de clientes opinan que son indiferentes al servicio que reciben por lo tanto no lo toman en cuenta. Y finalmente un 5.4% de clientes afirman que no disfrutan del servicio brindado por estos restaurantes.

Los 10 restaurantes *top* de Miami Beach tienen un 70% de clientes identificados con el servicio que éstos ofrecen lo cual es muy favorable ya que se van posicionando en la mente del consumidor y por lo tanto se van afianzando en el mercado en donde operan.

El 70% de los clientes que acuden a los 10 restaurantes *top* de Miami Beach se sienten satisfechos luego de haber consumido los productos en dichas instalaciones. Por otro lado un 27% afirma ser indiferentes a ello. Y finalmente un 3% de clientes no se siente satisfecho luego de haber consumido en éstos restaurantes.

Los 10 restaurantes *top* de Miami Beach toman muy en cuenta el grado de satisfacción con que se retira el cliente luego de haber consumido en sus instalaciones. Para ellos es un reto diario, no imposible de cumplir, que el cliente se retire de las instalaciones, completamente satisfecho y presto a regresar en una próxima oportunidad.

Contrastación de hipótesis

En la primera hipótesis se planteó que “las alianzas estratégicas con los proveedores permiten que los restaurantes *top* de Miami Beach desarrollen un liderazgo general en costos”. Al respecto, del análisis de los datos se acepta la hipótesis. Se enfatiza la teoría de recomendar, plantear y desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores ya que esto genera un ahorro significativo de los costos del restaurante, genera un mejor manejo de inventarios, eleva la eficiencia en sus operaciones. Todo ello se ve reflejado en los bajos y aceptables precios que estos restaurantes ofrecen a sus clientes convirtiéndolos en competitivos.

La segunda hipótesis planteó que “la constante innovación en productos y servicios permite a los restaurantes *top* en Miami Beach lograr una adecuada diferenciación y exclusividad de productos”. Al respecto, al analizar los datos obtenidos se acepta la hipótesis. Gracias a lo observado, entrevistado y cuestionado, podemos afirmar que una de las características que predominan comúnmente en los restaurantes *top* de Miami Beach es la innovación de platos a ofrecer. El gran objetivo es “diferenciarse” ante los ojos y paladar de los comensales.

En la tercera hipótesis se planteó que “buscar, descubrir y atacar mercados nicho a los cuales se les pueda servir eficientemente permite a los restaurantes *top* de Miami Beach diseñar un adecuado enfoque o alta segmentación”. Al respecto, del análisis de los datos no se acepta la hipótesis. No se acepta esta hipótesis debido a que la información fue obtenida de los mismos restaurantes que afirman que en realidad ellos no segmentan su mercado y mucho menos se enfocan o buscan atender nichos de mercado. La razón de ello es que tratándose de un rubro culinario; éste debe encontrarse a disposición de todas las personas quienes buscan disfrutar de su platillo preferido, experimentar nuevos sabores y/o recordar su comida ancestral.

Es por ello que los restaurantes *top* de Miami Beach sirven principalmente a todos los turistas residentes y no residentes que visitan Miami Beach. Obviamente sin descuidar a los ciudadanos que viven en el área debido a que ellos también representan un consumo significativo.

En la cuarta hipótesis se plantea que “un adecuado sistema de calidad, en cuanto al servicio ofrecido, le permite a los restaurantes *top* de Miami Beach ser reconocidos por los clientes”. En relación a ello con los datos obtenidos se acepta la hipótesis.

Los 10 restaurantes *top* en Miami Beach, materia de estudio, indican que sus operaciones se basan en conseguir y brindar calidad de producto y calidad en servicio, y son conscientes de que ello les ha permitido estar posicionados en el mercado sólidamente, reflejando una buena imagen ante los clientes. Se afirma también que los clientes retribuyen la calidad de servicio brindada con su retorno al restaurant.

Finalmente, se acepta la hipótesis general de la investigación: “el liderazgo en costos, la

diferenciación y exclusividad de los productos y un adecuado sistema de calidad en los productos y servicios; son las principales estrategias de diferenciación y competitividad que aplican los restaurantes *top* en Miami Beach”.

Discusión

Las estrategias de diferenciación y competitividad que aplican los restaurantes *top* de Miami Beach se basan principalmente en establecer mecanismos que permitan lograr: liderazgo general en costos, diferenciación y exclusividad de los productos y un adecuado sistema de calidad en productos y servicios.

Para lograr un liderazgo general en costos se ha comprobado que lo más recomendable es buscar establecer alianzas estratégicas con los proveedores más importantes. Con esto se generan ahorros para la empresa, se permite mejorar sus procesos logísticos y sus manejos de inventarios, y ser a su vez más eficientes. Todo ello se refleja en sus bajos y accesibles precios que finalmente los hace competitivos dentro del mercado.

En cuanto a la diferenciación y exclusividad de productos, no se ha encontrado mejor arma que la Innovación constante. Esto permite mantener la novedad en los clientes, que sientan que adquieren productos nuevos inspirados en sus necesidades. La mejor estrategia de diferenciación y a lo que ahora se le conoce como el *boom* de la diferenciación es lo que llamamos “fusión”.

Si de sistemas de calidad se trata, estos restaurantes han adoptado una filosofía de negocio muy interesante ya que ellos enfocan todos sus esfuerzos por lograr: calidad de producto y calidad de servicio. Son conscientes que ello llevará a que los clientes los reconozcan, causando “fidelización”, en consecuencia, logrará la plena satisfacción del comensal.

Sin embargo, si se aplica una alta segmentación de mercado para vender productos culinarios de un restaurante puede resultar no muy favorable ni exitoso para el negocio, ya que el rubro culinario en Miami Beach es de carácter internacional. Estos restaurantes están a disposición de todos los turistas y/o residentes que gusten de disfrutar de un buen plato, o bien quieran recordar su cocina ancestral o finalmente deseen experimentar nuevos sabores y combinaciones.

Los resultados obtenidos se pueden generalizar siempre y cuando el contexto en donde

se desarrollen sea el mismo y/o similar a lo estudiado. En este caso concreto se pueden generalizar los resultados si es que el restaurante opera dentro del contexto turístico como en Miami Beach.

Como se pudo observar, los restaurantes *top* materia de estudio se encuentran ubicados en el corazón de Miami Beach, cuna del turismo mundial en donde la afluencia de turistas es muy grande superando los 3.5 millones por año ocasionando que éstos deban expandir su atención a todos ellos sin excepción. Por otro lado, los restaurantes *top* estudiados son restaurantes de rubro internacional en donde se combinan y fusionan todas las cocinas del mundo.

Conclusiones

La gastronomía peruana se ha convertido en una de las más exquisitas, solicitadas y hasta caras del mundo fuera del país; esta comida es muy cotizada y bien pagada en el exterior. Es por ello que muchos restaurantes han migrado fuera para aprovechar esta gran oportunidad de negocio.

El gran crecimiento y desarrollo del mercado culinario dentro de Miami Beach lo ha hecho más competitivo es por ello que se requiere estrategias de diferenciación y competitividad para los nuevos proyectos de inversión y en los ya existentes.

En cuanto a sistemas de calidad, estos restaurantes han adoptado una filosofía de negocio muy interesante, ya que ellos enfocan todos sus esfuerzos y operaciones para lograr: calidad en infraestructura, calidad de producto y calidad de servicio.

Si se quiere aplicar una alta segmentación de mercado para vender nuestros productos culinarios en un restaurante, puede resultar no muy favorable ni exitoso para un negocio, pues el rubro culinario en Miami Beach es de carácter Internacional y, por lo tanto, está dispuesto a todos los turistas y/o residentes que gusten de disfrutar de un buen plato o que quieran recordar su cocina ancestral o finalmente deseen experimentar nuevos sabores y combinaciones.

Cada vez crece la necesidad de brindar un servicio A1 ya que los clientes de hoy y del futuro son cada vez más exigentes. Ahora ya no bastan las buenas recetas y la buena sazón, si bien es cierto son muy importantes pero ambas deben ir acompañadas de un buen servicio.

Recomendaciones

Se recomienda desarrollar e implementar estrategias de competitividad en los restaurantes que ya se encuentran dentro del mercado como de aquellos proyectos de inversión a futuro, de manera que éstos puedan resultar rentables y competitivos para el mercado.

Si se desea implementar sistemas de calidad en los restaurantes se sugiere un enfoque de negocio muy interesante basado en la calidad de producto y la calidad de servicio. Como consecuencia obtendremos clientes fieles a nuestro servicio, satisfechos y sobre todo clientes que crecen y retornan cada vez más.

Si lo que se busca es una adecuada diferenciación y exclusividad de productos, se recomienda la innovación constante. Esto permite mantener la novedad en los clientes, que sientan que adquieren productos nuevos inspirados en ellos y en sus necesidades. Es muy importante que esta innovación se mantenga constante y sea difícil de imitar ya que con el tiempo se puede volver obsoleta y perder su esencia innovadora. Se puede adoptar como una mecanismo de diferenciación a lo que hoy se le conoce como fusión, ya que este permite innovar permanentemente en la producción de nuevos platos y nuevas mezclas; brindando experiencias nunca conocidas a los clientes.

Finalmente, un buen restaurante es reconocido no sólo por su buena y exquisita carta de comida sino también por un buen servicio, personalizado y cálido, complementando estos dos conceptos crearemos y desarrollaremos un negocio tan rentable como competitivo.

Referencias

- Enz, C. (2004). Issues of concern for restaurant owners and managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(4), 315-332.
- Jiménez, G. (2008). *Cómo establecer un restaurante*. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/19892390/Curso-Como-establecer-un-restaurante>
- Muller, C. e Inman, C. (2004). Characteristics and behavior of top chain-restaurant CEOs. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(3), 64-69.
- Sanjeev, G. (2007). Measuring efficiency of the hotel and restaurant sector: The case of India. *International Journal of*

Contemporary Hospitality Management, 19(5), 378-387.

Trout, J. (2000) *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition*. New York: John Wiley

Valdés M. Isabel (2005) *Los Hispanos en Estados Unidos, dónde está la oportunidad de negocio*. Disponible en: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/Imprimir?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/Elcano_es/Zonas_es/DT4-2005

Anexos

Anexo 1

Guía de Observación

Marcar de acuerdo a lo observado SI o NO dependiendo el ítem a observar. En esta Guía de Observación. Se medirán las variables: Liderazgo en Costos; Diferenciación y exclusividad e Innovación de Productos y Servicios.

Datos de la empresa:
Nombre del restaurante:
Dirección:
Teléfono

Nº	Lista de cotejo	SI	NO
	Variable: Liderazgo en costos		
1	Al obtener la carta de comidas; el concepto del precio es:		
	a) Es alto		
	c) Es un precio promedio		
	d) Es bajo		
2	El cliente al observar la carta de comidas:		
	a) Se sorprende y se retira		
	b) Se sorprende pero igual realiza el pedido		
	c) No se sorprende y sólo realiza el pedido		
	Variable: Diferenciación y exclusividad		
3	Los productos ofrecidos en la carta de comida		
	a) Se pueden conseguir en otro restaurante		
	b) El 90% son productos comunes y genéricos		
	c) Difícilmente se adquieren en otro restaurante		
4	En cuanto a los ambientes del restaurante		
	a) Un solo ambiente engloba todo el local		
	b) tiene ambientes desordenados		
	c) Tiene ambientes separados y bien diferenciados dependiendo del gusto del cliente		
5	En cuanto a las instalaciones		
	a) La infraestructura es única en el sector		
	c) El diseño y ambientes son originales y cómodos		
	Variable: Innovación de productos y servicios		
6	Al observar los productos innovadores		
	a) Son productos realmente nuevos para el cliente		
	b) Se pueden imitar fácilmente		
	c) Al cliente le interesa pedir como primera opción el producto nuevo e innovador.		
7	El cliente percibe los productos y servicios		
	a) Como muy bueno productos y servicios		
	b) Como bueno pero podría ser mejor		
	c) No le afecta		
	d) Buenos Productos y mal servicio		
	e) Buen servicio y mal producto		
	f) Ambos malos		

8	El cliente se retira del local		
	a) Contento y satisfecho por lo adquirido		
	b) No le altera		
	c) Incómodo		

Anexo 2

Entrevista a profundidad

Las preguntas formuladas a continuación permitirán determinar las siguientes variables: Liderazgo en costos; Alianzas estratégicas con proveedores; Alta segmentación de mercado y Sistemas de calidad.

Nombre y Apellidos:

Nombre del restaurante:

Cargo: Administrador () Gerente ()

Dirección del restaurante:

PREGUNTAS:

Variable: Liderazgo en costos

- 1) ¿Cómo califica los precios que ofrece el restaurante? (alto, promedio, bajo)
- 2) ¿Ha tenido algún inconveniente o queja de clientes en cuanto a la aceptación de los precios por parte de los mismos?

Variable: Alianza estratégica con proveedores

- 3) ¿Maneja alianzas estratégicas con sus proveedores? ¿En qué consisten?
- 4) ¿Cree Ud. que estas alianzas estratégicas que se manejan realmente le permite ahorrar costos y ser más competitivo?

Variable: Alta segmentación de mercado

- 5) ¿Existe un mercado específico al que está dirigido el negocio? ¿Son ellos quienes más acuden?
- 6) En su opinión ¿Cree que su segmentación de mercado le ha dado éxito al negocio?

Variable: Sistemas de calidad

- 7) ¿Qué sistemas de calidad ha adaptado o aplicado para este negocio? ¿Le ha dado resultado?
- 8) ¿Cómo percibe al cliente que acude al restaurante? ¿Se va satisfecho?

Anexo 3

Cuestionario estructurado

El presente cuestionario nos permitirá medir las siguientes variables: Liderazgo en Costos; Diferenciación y Exclusividad; Innovación de Productos y Servicios y Calidad del Servicio.

Nombre del restaurante:
Dirección:
Sexo: Femenino () Masculino ()
Edad:
Lugar de Residencia:

N°	PREGUNTA	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA
	Variable: Liderazgo en costos	
1	¿Qué opinan sobre los precios ofrecidos por el restaurante?	() Estoy conforme () Lo acepto pero debería ser menor () Me es indiferente () No estoy conforme
2	¿Está dispuesto a pagar un precio más elevado al promedio del mercado por un servicio de calidad?	() Si estoy dispuesto () Lo pensaría () Me es indiferente () No estoy dispuesto
	Variable: Diferenciación y exclusividad	
3	¿Cree Ud. que el servicio ofrecido es similar o igual a otros restaurantes?	() Es Exclusivo de este lugar () Me es indiferente () Creo que es igual que otros

4	¿Cree que puede fácilmente cambiar de restaurante o cree que no encontrará otro igual a este?	<input type="checkbox"/> No lo cambiaría, creo que no encontraré otro igual <input type="checkbox"/> Me es indiferente <input type="checkbox"/> Si cambiaría, ceo que hay otros iguales.
Variable: Calidad de servicio		
5	¿Se siente identificado con el servicio percibido?	<input type="checkbox"/> Si me siento identificado <input type="checkbox"/> Me es indiferente el servicio <input type="checkbox"/> No disfruto del servicio
6	Finalmente ¿Se siente satisfecho al terminar de consumir los productos y servicios del restaurante?	<input type="checkbox"/> Sí, me siento satisfecho <input type="checkbox"/> Me es indiferente <input type="checkbox"/> No me siento satisfecho