

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TESIS:

**“ANALISIS DE LA GESTION DE BRANDING DE LA FRANQUICIA TGI
FRIDAY´S Y SU IMPACTO EN LAS PREFERENCIAS DE LOS
CONSUMIDORES, AREQUIPA 2015”**

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

***ALENCASTRE FLORES, BRISA MARIA
SANCHEZ FERNANDEZ, JOSE DANIEL***

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AREQUIPA- PERU

2015

“Si no desnudamos nuestra propia mente, jamás podremos desnudar la mente de nuestros consumidores. En un mundo de tanta razón, dejemos de pensar y empecemos a sentir!”

Cristina Quiñonez



DEDICATORIA

A nuestros padres, que nos ayudan siempre y en todo momento. A Dios, por brindarnos la fuerza necesaria. A todas las personas que nos ayudaron de una manera u otra a concluir este trabajo, y finalmente a todo el equipo de TGI Friday's, que nos ayudaron en toda manera posible.

INDICE

INTRODUCCION	10
RESUMEN	11
ABSTRACT	13
CAPITULO I	
1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	15
1.1 PROBLEMA	15
1.2 DESCRIPCIÓN	15
1.3 JUSTIFICACIÓN	18
1.4 OBJETIVOS.....	18
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.5 MARCO TEÓRICO	19
1.6 MARCO CONCEPTUAL	24
1.7 HIPÓTESIS.....	39
CAPITULO II	
2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	40
2.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	40
2.2 ESTRUCTURAS DE LOS INSTRUMENTOS.....	40
2.3 CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	41
2.3.1 ÁMBITO	41
2.3.2 TEMPORALIDAD.....	41
2.3.3 UNIDADES DE ESTUDIO.....	41
2.4 ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	43
2.5 RECURSOS NECESARIOS	44
CAPITULO III	
3. RESULTADO DE LA INVESTIGACION	46

3.1 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	46
3.1.1 TÉCNICAS PARA LA REVELACIÓN DE INSIGHTS	46
3.1.2 SEGMENTACIÓN DEL CONSUMIDOR	64
3.1.3 HÁBITOS DE CONSUMO.....	70
3.1.4 MOTIVO DE COMPRA	76
3.1.5 NIVEL DE SATISFACCIÓN	78
3.1.6 RESPUESTA AL MIX DE MARKETING	82
3.1.7 PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	88
3.2 COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE INTERNO	93
3.2.1 TÉCNICAS PARA LA REVELACIÓN DE INSIGHTS	93
3.2.2 PERFIL DEL CLIENTE INTERNO	102
3.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE BRANDING.....	105
3.3.1 ESTÁNDARES DEL BRANDING.....	105
3.3.1.1 ESTÁNDARES DE LA MARCA NO NEGOCIABLES	105
3.3.1.2 PROGRAMA S.U.R.F. (OFRECER DIVERSIÓN CON RESPONSABILIDAD).....	106
3.3.1.3 BÁSICOS DEL FOH (FRONT OF HOUSE)	107
3.3.1.4 SEGURIDAD DE COMIDA (FOOD SAFETY).....	110
3.3.2 PERSPECTIVA DE LOS GERENTES SOBRE LA OPERATIVIDAD DEL BRANDING EN TGI FRIDAY'S.....	112
3.3.3 ENTREVISTAS A ENTRENADORES (COACH).....	134
3.3.4 VALOR DE MARCA.....	147
3.3.4.1 Conciencia de Marca	147
3.3.4.2 Imagen de la Marca	148
3.3.4.3 Fortaleza Financiera	149
3.3.4.4 Análisis Competitivo de la Marca.....	150
3.4 IMPACTO EN LAS PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES ...	152

3.4.1 PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR FRENTE A LA MARCA TGI FRIDAY'S.....	152
3.4.1.1 <i>Penetración de la marca</i>	152
3.4.1.2 <i>Recordación de marca</i>	153
3.4.1.3 <i>Productos más recordados</i>	154
3.4.1.4 <i>Fidelización del Consumidor</i>	155
3.4.1.5 <i>Perfil del Consumidor de TGI Friday's</i>	156
3.4.2 PERCEPCIÓN DEL CLIENTE INTERNO FRENTE AL BRANDING INSTITUCIONAL.....	157
3.4.2.1 <i>Evaluación del Cliente Interno</i>	157
3.4.2.2 <i>Insight de marca – consumidor interno</i>	166
3.4.2.3 <i>Perfil del Cliente Interno de TGI Friday's</i>	167
3.5 CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA.....	168
3.5.1 BLOQUES CONSTRUCTORES DE MARCA.....	168
3.5.1.1 <i>Prominencia</i>	168
3.5.1.2 <i>Desempeño</i>	169
3.5.1.3 <i>Imágenes</i>	171
3.5.1.4 <i>Juicios</i>	172
3.5.1.5 <i>Sentimientos</i>	173
3.5.1.6 <i>Resonancia</i>	173
3.5.2 ETAPAS DE LA CONSTRUCCION DE MARCA.....	174
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	184
CONCLUSIONES.....	185
RECOMENDACIONES.....	187
BIBLIOGRAFIA.....	189
ANEXOS.....	192

INDICE DE IMÁGENES

<i>Imagen 3.1-1</i>	51
<i>Imagen 3.1-2</i>	51
<i>Imagen 3.1-3</i>	51
<i>Imagen 3.1-4</i>	52
<i>Imagen 3.1-5</i>	52
<i>Imagen 3.1-6</i>	53
<i>Imagen 3.1-7</i>	53
<i>Imagen 3.1-8</i>	53
<i>Imagen 3.1-9</i>	54
<i>Imagen 3.1-10</i>	54
<i>Imagen 3.1-11</i>	55
<i>Imagen 3.1-12</i>	55
<i>Imagen 3.1-13</i>	56
<i>Imagen 3.1-14</i>	57
<i>Imagen 3.1-15</i>	58
<i>Imagen 3.1-16</i>	58
<i>Imagen 3.1-17</i>	58
<i>Imagen 3.1-18</i>	58
<i>Imagen 3.1-19</i>	60
<i>Imagen 3.1-20</i>	60
<i>Imagen 3.1-21</i>	60
<i>Imagen 3.1-22</i>	60
<i>Imagen 3.1-23</i>	61
<i>Imagen 3.1-24</i>	61
<i>Imagen 3.1-25</i>	62
<i>Imagen 3.1-26</i>	62
<i>Imagen 3.1-27</i>	62
<i>Imagen 3.1-28</i>	62
<i>Imagen 3.1-29</i>	63
<i>Imagen 3.2-1</i>	95
<i>Imagen 3.2-2</i>	95
<i>Imagen 3.2-3</i>	95
<i>Imagen 3.2-4</i>	95
<i>Imagen 3.2-5</i>	96
<i>Imagen 3.2-6</i>	96
<i>Imagen 3.2-7</i>	96
<i>Imagen 3.2-8</i>	96
<i>Imagen 3.2-9</i>	97

<i>Imagen 3.2-10</i>	97
<i>Imagen 3.2-11</i>	97
<i>Imagen 3.2-12</i>	97
<i>Imagen 3.2-13</i>	97
<i>Imagen 3.2-14</i>	98
<i>Imagen 3.2-15</i>	99
<i>Imagen 3.2-16</i>	100
<i>Imagen 3.3-1</i>	109
<i>Imagen 3.3-2</i>	135
<i>Imagen 3.3-3</i>	136
<i>Imagen 3.3-4</i>	136
<i>Imagen 3.3-5</i>	136
<i>Imagen 3.3-6</i>	138
<i>Imagen 3.3-7</i>	138
<i>Imagen 3.3-8</i>	138
<i>Imagen 3.3-9</i>	139
<i>Imagen 3.3-10</i>	139
<i>Imagen 3.3-11</i>	140
<i>Imagen 3.3-12</i>	141
<i>Imagen 3.3-13</i>	141
<i>Imagen 3.3-14</i>	142
<i>Imagen 3.3-15</i>	142
<i>Imagen 3.3-16</i>	143
<i>Imagen 3.3-17</i>	143
<i>Imagen 3.3-18</i>	143
<i>Imagen 3.3-19</i>	143
<i>Imagen 3.3-20</i>	144
<i>Imagen 3.3-21</i>	144
<i>Imagen 3.3-22</i>	145
<i>Imagen 3.5-1</i>	168
<i>Imagen 3.5-2</i>	175
<i>Imagen 3.5-3</i>	176
<i>Imagen 3.5-4</i>	177
<i>Imagen 3.5-5</i>	177
<i>Imagen 3.5-6</i>	177
<i>Imagen 3.5-7</i>	178
<i>Imagen 3.5-8</i>	178
<i>Imagen 3.5-9</i>	178
<i>Imagen 3.5-10</i>	179
<i>Imagen 3.5-11</i>	179

Imagen 3.5-12 179

INDICE DE GRAFICOS

<i>Grafico 3.1-1</i>	64
<i>Grafico 3.1-2</i>	64
<i>Grafico 3.1-3</i>	65
<i>Grafico 3.1-4</i>	65
<i>Grafico 3.1-5</i>	66
<i>Grafico 3.1-6</i>	66
<i>Grafico 3.1-7</i>	67
<i>Grafico 3.1-8</i>	67
<i>Grafico 3.1-9</i>	68
<i>Grafico 3.1-10</i>	68
<i>Grafico 3.1-11</i>	69
<i>Grafico 3.1-12</i>	69
<i>Grafico 3.1-13</i>	70
<i>Grafico 3.1-14</i>	71
<i>Grafico 3.1-15</i>	72
<i>Grafico 3.1-16</i>	72
<i>Grafico 3.1-17</i>	73
<i>Grafico 3.1-18</i>	74
<i>Grafico 3.1-19</i>	75
<i>Grafico 3.1-20</i>	75
<i>Grafico 3.1-21</i>	76
<i>Grafico 3.1-22</i>	77
<i>Grafico 3.1-23</i>	77
<i>Grafico 3.1-24</i>	78
<i>Grafico 3.1-25</i>	79
<i>Grafico 3.1-26</i>	79
<i>Grafico 3.1-27</i>	81
<i>Grafico 3.1-28</i>	81
<i>Grafico 3.1-29</i>	82
<i>Grafico 3.1-30</i>	82
<i>Grafico 3.1-31</i>	83
<i>Grafico 3.1-32</i>	84
<i>Grafico 3.1-33</i>	84
<i>Grafico 3.1-34</i>	86
<i>Grafico 3.1-35</i>	87

<i>Grafico 3.1-36</i>	87
<i>Gráfico 3.3-1</i>	149
<i>Grafico 3.4-1</i>	152
<i>Grafico 3.4-2</i>	153
<i>Grafico 3.4-3</i>	154
<i>Grafico 3.4-4</i>	155
<i>Grafico 3.4-5</i>	156

INDICE DE CUADROS

<i>Cuadro #01</i>	29
<i>Cuadro #02</i>	37
<i>Cuadro #03</i>	40
<i>Cuadro #04</i>	42
<i>Cuadro #05</i>	169
<i>Cuadro #06</i>	170
<i>Cuadro #07</i>	171
<i>Cuadro #08</i>	172
<i>Cuadro #09</i>	173
<i>Cuadro #10</i>	174

INTRODUCCION

Hoy en día escuchamos muchos conceptos como marca directa, nombre de marca o Branding, pero muchos de estos conceptos provienen de la búsqueda del significado de este concepto, es por eso que el reconocer a una marca es sumamente importante para la empresa dueña o para quién posee su representación.

La tendencia de manejar una marca es importante para las empresas de ámbito mundial, es por eso que el crecimiento de su marca es importante y para ello hacen uso de la franquicia, situación que permite que las empresas puedan extenderse a otras zonas o países y que puedan establecer o hacer conocida su marca en dichas regiones.

Es por eso que esta investigación busca conocer cómo la franquicia de TGI Friday's gestiona el Branding en el mercado arequipeño y cuál es el impacto en la preferencia de los consumidores hacia dicha marca, así mismo ver las estrategias que aplica la empresa Franquicias Alimentarias S.A. propietaria de la marca TGI Friday's en el Perú.

RESUMEN

El presente trabajo “Análisis de la Gestión de la Marca de la franquicia T.G.I. FRIDAY’S y su impacto en las preferencias de los consumidores de Arequipa 2015” tiene como principal objetivo realizar el análisis de la gestión de la marca de la franquicia TGI Friday’s y como ésta impacta en las preferencias de los consumidores de la ciudad de Arequipa.

Se trata de un estudio explicativo - relacional , habiéndose utilizado como técnicas una encuesta estructurada, y entrevistas semi-estructuradas, observación documental, observación de campo y grupos de enfoque; y como instrumentos diversos cuestionarios, fichas de observación y guías de observación. La población está constituida por los distritos de Arequipa, Yanahuara, Cayma, Cerro Colorado, Alto Selva Alegre, Paucarpata, Sachaca y José Luis Bustamante y Rivero; éstos son los distritos más cercanos al local de TGI Friday’s. Además se tomó en cuenta a los sectores económicos AB y C1. La razón de tomar en cuenta a estos sectores es por su nivel de Gasto e Ingreso Familiar. La población está constituido por 182,402 personas; al utilizar la Fórmula Infinita, se estableció una muestra de 384 personas, con un nivel de confianza del 95% un error muestral del $\pm 5\%$ y se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia.

Para descubrir el decir, sentir y actuar del consumidor se utilizaron mayormente Técnicas Facilitadoras, Proyectivas y Etnográficas; lo cual permitió una mejor comprensión del consumidor, sus gustos, hábitos, personalidades, y otras características más allá de lo evidente. Con las técnicas antes mencionadas se logró construir un perfil de consumidor de cada grupo de edad, además de la revelación de insights de cada grupo (descubrimientos frescos y no obvios sobre la forma de pensar, actuar y sentir del consumidor).

Los estándares que la franquicia TGI Friday’s utiliza son 4, los Estándares de la marca No Negociables, el Programa S.U.R.F., el Manual básico del

FOH, y el Manual de Seguridad Alimentaria. Hay muchas otras herramientas que utilizan la franquicia y los Gerentes, pero son éstos cuatro los más relevantes para una atención al consumidor adecuada.

Entre los principales resultados se tiene, que la gestión de Branding en la franquicia TGI Friday's está dada por sus estándares, especialmente la Atención al Cliente (dando una experiencia que no se puede duplicar), el Food Safety (brindar un alimento de la mejor calidad) y la Cultura Friday's. Además, que el impacto en los consumidores fue en su Experiencia, especialmente el Servicio (que comprende el Friday's Service Style) y el Ambiente del local. El perfil del consumidor es una persona entre 25 y 35 años, de un NSE AB y C1, que invierten gran parte de sus ingresos a diversión, abiertos al cambio, adaptables a nuevas culturas, tienen gustos más modernos y están en busca de algo estable. Finalmente, el consumidor percibe a la marca como divertida, alegre, y como un lugar donde pueden liberarse de la rutina. No percibe a la comida como un atributo relevante. La percepción negativa que tiene el consumidor es sobre el Precio y su poca adaptación a la cultura arequipeña, la cual se debe a la complejidad de la naturaleza del consumidor y su idiosincrasia.

El desarrollo de la investigación se hizo de acuerdo a las normas establecidas por la Universidad Católica de Santa María. En el Capítulo I se ha desarrollado el Planteamiento Teórico donde se inició con la definición del problema, la justificación, los objetivos y el marco teórico. En el Capítulo II se vio el planteamiento operacional, con las técnicas e instrumentos que se utilizaron, el campo de verificación y las estrategias de recolección de datos. En el Capítulo III se ha desarrollado el Resultado de la investigación en cuadros, gráficos, e imágenes, con los análisis correspondientes. Se finalizó con las conclusiones formuladas de acuerdo a los objetivos y recomendaciones sugeridas en base a la problemática encontrada. El informe concluye con la bibliografía y los anexos.

ABSTRACT

This paper "Analysis of Brand Management of the franchise TGI FRIDAY'S and its impact on consumer preferences Arequipa 2015" has as its main objective the analysis of the management of the franchise TGI Friday's and his impacts on the preferences of consumers in the city of Arequipa .

It is an explicative - relational study, having used as techniques a structured survey and semi-structured interviews, documentary observation, field observation and focus groups; also various instruments like questionnaires, observation sheets and observation guides. The population is made up of the districts of Arequipa, Yanahuara, Cayma, Cerro Colorado, Alto Selva Alegre, Paucarpata, Sachaca and Jose Luis Bustamante y Rivero; those are the closest districts to the TGI Friday's local. It was also took into account the AB and C1 Economic Sectors. The reason to take into account these sectors were their level of Spending and Family income. The population consists of 182.402 people; using the "Infinite Formula", a sample of 384 people was established, with a confidence level of 95% and a sampling error of $\pm 5\%$ and it was used a "non-probability sampling for convenience" technique.

To discover the saying, feeling and acting of the consumer it was mostly used Facilitators, Projective and Ethnographic Technical; which allowed a better understanding of consumer tastes, habits, personalities, and other features beyond the obvious. With the above techniques it was possible to build a consumer profile of each age group, in addition to revealing insights from each group (fresh and non-obvious insights into the way people think, act and feel the consumer).

The standards that the franchise TGI Friday's used are 4 brand Standards nonnegotiable, the SURF program, the basic manual FOH, and the Food Safety Manual. There are many other tools that use the franchise and

managers, but these four are the most important for a proper attention to the consumer.

Among the main results is that the management of Branding in the franchise TGI Friday's is given by their standards, especially the Customer Service (giving an experience that cannot be duplicated), the Food Safety (provide food of the highest quality) and Friday's Culture. In addition, the impact on consumers was in his experience, especially the Service (which includes the Friday's Service Style) and the local environment. The consumer profile is a person between 25 and 35, of a NSE AB and C1, whose spend much of their income to fun, open to change, adaptable to new cultures, have more modern tastes and are looking for something stable. Finally, the consumer perceives the brand as fun, cheerful, and as a place where they can free themselves from the routine. They don't perceive food as an important attribute. The negative perception of the consumer is on the price and lack of adaptation to the Arequipa culture, due to the complex nature of consumers and their idiosyncrasies.

The development of the research was done according to the norms established by the Catholic University of Saint Mary. Chapter I has developed the theoretical approach which began with the problem definition, the justification, objectives and theoretical framework. Chapter II was operational approach, with the techniques and instruments used, the field of verification and data collection strategies. Chapter III has developed the research results in tables, graphs, and images, with the corresponding analyzes. It ends with the conclusions made in accordance with the objectives and recommendations suggested based on the problems encountered. The report concludes with a bibliography and annexes.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO TEORICO

1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Realizar el análisis de la gestión de Branding de la franquicia TGI Friday's y medir el impacto en las preferencias de los consumidores de la ciudad de Arequipa.

1.2. DESCRIPCIÓN

Franquicia es la fórmula de distribución más dinámica que existe en la actualidad. Este sistema se ha convertido en una fórmula muy acertada y amplia, ya que se ampara por una marca reconocida, una gama de productos o servicios demandados en el mercado y un know-how.

En el Perú empezó en el año 1979 con el ingreso de la empresa KFC en el rubro de alimentos; y a partir de 1993, con la aprobación de nuevas leyes de tratamiento de inversiones y capitales extranjeros, y el reingreso del Perú a la comunidad internacional, se abrió el comercio internacional y ayudó al ingreso de nuevas franquicias.

En Arequipa las franquicias internacionales de comida aparecen con la apertura del centro comercial Saga Falabella (ahora Open Plaza) a principios de los 2000'. En los últimos años se empezó a construir nuevos centros comerciales y con ello entraron nuevas franquicias al mercado arequipeño.

El mercado arequipeño es uno de los más difíciles en el Perú; sus consumidores son muy arraigados a sus costumbres y por ende pegados a sus marcas locales. Este trabajo de investigación analiza la gestión de Branding de la Franquicia TGI Friday's y su impacto en las preferencias de los consumidores en Arequipa.

1.2.1. CAMPO: Ciencias Sociales

1.2.2. ÁREA: Administración.

1.2.3. LÍNEA: Marketing

1.2.4. TIPO DE INVESTIGACION

Es una investigación explicativa transeccional (los datos fueron recolectados en un periodo de tiempo) correlacional. Por la clase de medios utilizados es una investigación de campo y documental.

1.2.5. VARIABLES

a) ANÁLISIS DE VARIABLES

– **Variable Dependiente**

Análisis de la Gestión de Branding

– **Variable Independiente**

Impacto en las preferencias de los consumidores

b) OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	SUB-VARIABLES	INDICADORES
VARIABLE DEPENDIENTE: ANALISIS DE LA GESTION DE BRANDING.	Construcción de Marca	Bloques constructores de la marca: <ul style="list-style-type: none"> - Prominencia - Imágenes - Desempeño - Sentimientos - Juicios - Resonancia
	Valor de Marca	<ul style="list-style-type: none"> - Conciencia de Marca - Imagen de la Marca - Fortaleza financiera - Análisis competitivo de la marca.
VARIABLE INDEPENDIENTE: IMPACTO EN LA PREFERENCIA DE LOS CONSUMIDORES.	Penetración de la Marca	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de Share of Mind
	Recordación de Marca	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de Top Of Mind. - Productos más recordados
	Fidelización del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Probabilidad de que el cliente vuelva y recomiende.
	Perfil del Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> - NSE - Características Demográficas, Sociales, Psicográficas, Culturales. - Estilos de Vida.
	Comportamiento de los Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Hábitos de Consumo - Motivo de Compra - Nivel de Satisfacción

1.2.6. INTERROGANTES BÁSICAS

- ¿Cuáles son los parámetros para medir el Branding de TGI Friday's?
- ¿En qué ha impactado el Branding de TGI Friday's en las preferencias del consumidor?
- ¿Cuál es el perfil del consumidor al cual está dirigida la franquicia?
- ¿Cuál es la percepción del consumidor y del cliente interno frente a la franquicia?

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación nos ayudó a identificar la gestión de Branding de la franquicia TGI Friday's en el mercado arequipeño, analizando su impacto en las preferencias del consumidor. Asimismo este trabajo de investigación marca un punto de partida para futuras investigaciones relacionadas con Branding y Marca. También ayudo a conocer al consumidor arequipeño a un nivel más profundo, y de ésta manera se conoció al consumidor de TGI Friday's, y por ende su perfil actual. Esta investigación tuvo el apoyo de TGI Friday's, lo que la hizo viable y de interés para ésta.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar el análisis de la gestión de Branding de la franquicia TGI Friday's y medir el impacto de las preferencias de los consumidores de la ciudad de Arequipa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer los parámetros para poder medir el Branding en TGI Friday's.

- Determinar el impacto en las preferencias de los consumidores por la franquicia TGI Friday's.
- Identificar y analizar el perfil del consumidor al cual está dirigida la franquicia.
- Determinar la percepción del Consumidor y del Cliente Interno frente a la marca TGI Friday's.

1.5. MARCO TEÓRICO

1.5.1. DEFINICIONES

a) FRANQUICIA:

La franquicia es uno de los sistemas empresariales de mayor éxito y desarrollo a nivel mundial en la actualidad.

La Franquicia es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, en la cual una persona - natural o jurídica- concede a otra por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial.

En la franquicia, además de otorgarle la licencia para el uso y explotación no exclusiva de su marca o nombre comercial, el franquiciante le transmite al franquiciado una gama de conocimientos y experiencias que le permiten a este último llevar a cabo la operación eficaz del negocio de forma uniforme con métodos comerciales y administrativos probados en diferentes mercados.

La franquicia es una fórmula que permite la rápida expansión de los negocios y el dominio de los mercados, pero asimismo implica asumir obligaciones y una serie de contraprestaciones económicas con responsabilidad.¹

b) MARCA:

La marca se define como un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un

¹ De acuerdo a la CAMARA PERUANA DE FRANQUICIAS

vendedor o grupo de vendedores, y para diferenciarlos de los productos de los competidores.²

La marca es más que un producto, puesto que puede tener dimensiones que la diferencien de alguna forma de otros productos diseñados (diferencias ya sea racionales y tangibles) para satisfacer la misma necesidad.

Lo que distingue una marca de otra, es también la percepción que los clientes tienen y los sentimientos relacionados con los atributos del producto.³

c) VALOR DE MARCA:

Es el efecto diferencial que el conocimiento de la marca genera en la respuesta del cliente hacia el marketing.

Una marca tiene un valor positivo basado en el cliente en la medida en que los consumidores reaccionan de manera más favorable ante el producto y la forma en que éste se comercializa cuando la marca se identifica que cuando no (cuando el producto se atribuye a un nombre ficticio o carece de nombre). Por tanto, los clientes pueden aceptar una nueva extensión de marca cuando ésta tiene un valor positivo basado en el cliente; es decir, pueden ser menos sensibles a los incrementos en el precio y al retiro de la inversión publicitaria, o estar más dispuestos a buscar la marca en un nuevo canal de distribución. Por otra parte, una marca tiene un valor negativo si los consumidores reaccionan de manera menos favorable a la actividad de marketing que si el producto no tuviera nombre o se comercializara con uno ficticio.⁴

² Mercadotecnia, Primera Edición, de Sandhusen L. Richard, Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 423.

³ Administración Estratégica de Marca, KELLER, KEVIN LANE, 3ra Edición, 2008, Editorial Pearson Education

⁴ Administración Estratégica de Marca Branding, Keller y Kevin Lane, 3ra Edición, Pearson Educación, 2008

d) RECORDACIÓN DE MARCA:

Nivel de conocimiento que el consumidor tiene de una marca, es totalmente medible y se refiere a la posición que una marca ocupa en la mente de la población. Se obtiene por medio de encuestas y se representa por medio de estadísticas.

Se reporta por medio de dos tipos de medición: por el porcentaje de personas que mencionaron una marca en primer lugar y por el porcentaje del total de menciones que una marca recibe, sin importar el lugar en el que fue mencionada.⁵

e) PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR:

Una preferencia del consumidor explica cómo los consumidores clasifican una serie de bienes o servicios o prefieren unos sobre otros. La economía del consumidor tradicionalmente opera en la hipótesis de que éstos buscan la mayor utilidad o satisfacción que puedan comprar. Ésta hipótesis también asume que “más es mejor”.⁶

f) BRANDING:

Desarrollo de estrategias de construcción de marca basadas en *consumer insight* ⁷

Branding se trata de concebir, diseñar, implementar, mimar, rentabilizar un concepto de imagen y de producto que responda a los valores y a los deseos de un segmento del mercado. El término de Branding es empleado por Homs (2004)⁸, para describir todo lo relacionado con el desarrollo de las marcas, la

⁵ Posicionamiento: La Batalla por su Mente 2ª ED. AL RIES; JACK TROUT , McGraw-Hill / Interamericana de México, 2002

⁶ The Economic Journal JAMES C. Cox

⁷ “Desnudando la Mente del Consumidor” Cristina Quiñones, Editorial Planeta Perú SA, 1ra Edición 2013,

⁸ El autor se refiere al libro “La Era de las Marcas Depredadoras”, de R. Homs, 2004

generación de valor a través de éstas y la forma en que se consolida su identidad.⁹

g) CONSUMER INSIGHTS:

Profunda comprensión de motivaciones inconscientes o no siempre confesables.

Los consumer insights pueden hacer que las empresas puedan generar un posicionamiento más alineado a las expectativas, necesidades y deseos de los consumidores. También genera ideas de innovación o reformulación de las viejas estrategias para convertirlas en ideas frescas que persuadan a nuevos consumidores.¹⁰

h) INSIGHT:

Es el descubrimiento sobre las formas de pensar, sentir o actuar del consumidor frescas y no obvias, que permiten comunicar estrategias de comunicación, Branding e innovación.

Un Insight está relacionado con el conocimiento profundo y psicológico del consumidor, de sus valores, creencias, actitudes, motivos, deseos, miedos y expectativas.

Un Insight consigue de ser un objeto transaccional (que ofrece y compra), a un objeto de afecto.¹¹

Un Insight potente tiene la capacidad de conectar una marca y un consumidor de una forma más allá de lo evidente y no solo vender.

i) VALOR DE LA MARCA:

⁹ "Comprensión del Concepto de Marca – Una perspectiva integral en el marco de la empresa moderna", Oscar A. Colmenares D., 2007, Julio 6.

¹⁰ "Desnudando la Mente del Consumidor" Cristina Quiñones, Editorial Planeta Perú SA, 1ra Edición 2013,

¹¹ "Desnudando la Mente del Consumidor" Cristina Quiñones, Editorial Planeta Perú SA, 1ra Edición 2013,

El valor de la marca basado en el cliente es el efecto diferencial que el conocimiento de una marca tiene sobre la respuesta de un consumidor ante el marketing. Una marca tiene un valor positivo basado en el cliente cuando éste reacciona de manera más favorable ante un producto y la forma en que se comercializa cuando identifica la marca que cuando no la identifican.¹²

j) IDIOSINCRASIA

De acuerdo a la RAE, Idiosincrasia¹³ son rasgos, temperamento, carácter, entre otros; distintos y propios de una individuo (en nuestro caso, consumidores) o de una colectividad (el mercado arequipeño)

k) PARÁMETRO

Dato que se considera como imprescindible y orientativo para evaluar o valorar una determinada situación. A partir de un parámetro, una cierta circunstancia puede comprenderse o ubicarse en perspectiva.¹⁴

l) IDENTIDAD DE MARCA:

La identidad de un producto e imagen de marca son comúnmente los atributos asociados con una marca.

Identidad de marca es lo que el propietario de la misma quiere comunicar a sus consumidores potenciales. Sin embargo, con el tiempo, una marca puede adquirir (evolucionar), nuevos atributos desde la perspectiva del consumidor pero no necesariamente desde la perspectiva de las comunicaciones del mercado que un propietario de marca emite hacia su público de

¹² Administración Estratégica de Marca, KELLER, KEVIN LANE, 3ra Edición, 2008, Editorial Pearson Education

¹³ "Diccionario de la Lengua Española, 22va Edición Digital.

¹⁴ definicion.de/parámetro/

destino. Por lo tanto, las asociaciones de marca llegan a ser útiles para verificar la percepción del consumidor acerca de la marca.

La identidad de marca es fundamental para el reconocimiento del consumidor y simboliza la diferenciación de marcas de los competidores.¹⁵

m) IMAGEN DE MARCA

Es el valor que percibe el consumidor de ella y se forma como resultado acumulativo de todos los mensajes que emite la empresa.¹⁶

1.6. MARCO CONCEPTUAL

1.6.1. CLIENTES

Cliente es la persona u organización que realiza una compra.¹⁷

Los clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que una empresa puede satisfacer.¹⁸

1.6.2. DIFERENCIAS ENTRE BRANDING Y MARCA

- La marca es una construcción mental que hacen las personas de determinado producto gracias a la comunicación, la experiencia y toda la interacción que tienen con este.

La marca crea en la mente del consumidor la percepción de que no hay otro producto como el marcado; por ende si una marca emociona entonces funciona.

- El Branding o gestión de marca, es una disciplina que surge de la necesidad de administrar estratégicamente dichas percepciones, asegurando que la imagen y posicionamiento

¹⁵ Plan de Branding para re posicionar la marca tenería Cumandá en el mercado de la ciudad de Ambato" - Pontificia Universidad Católica del Ecuador - DIANA ESTEFANÍA VAYAS ÁVALOS - Octubre 2013

¹⁶ Rafael Muñiz, "Marketing en el Siglo XXI". 5ª Edición

¹⁷ Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Edición 1999

¹⁸ Marketing de Clientes , Segunda Edición , McGraw-Hill Interamericana de España, 2007, Pág. 1, Barquero José Daniel, Rodríguez de Llauder Carlos, Barquero Mario y Huertas Fernando

deseados por la empresa sean correctamente decodificados por el público.

La utilidad del Branding es la de establecer e incrementar la lealtad de marca y que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo que identifican a la marca influyendo en el valor y la percepción del cliente.

1.6.3. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

El consumidor al momento de hacer compras tiene que tomar algunas decisiones bajo diferentes circunstancias. La conducta del consumidor es amplia e insegura. A pesar que los consumidores son diferentes existen elementos en común que permiten identificar los principales elementos involucrados en el proceso de decisión de compra.

El proceso de compra¹⁹

El proceso de decisión de compra se realiza en cinco etapas siguientes:

- **Reconocimiento de necesidades:**

El consumidor reconoce una necesidad, identifica su estado actual como insatisfecho y lo compara con el estado que desearía tener.

- **Búsqueda de información:**

El consumidor investiga para obtener información. Existen dos formas de proceder: de forma pasiva, limitándose a estar abierto a la información que le llegue ocasionalmente; o de forma activa, intentando encontrar información o

¹⁹ Fundamentos de Marketing. Octava Edición. Editorial Pearson Educación. México. Kotler, P. y Armstrong, G. (2008).

consultado a sus amigos, profesionales y/familiares. De esta forma el cliente conoce el producto, las marcas, sus características y precios.

- **Evaluación de alternativas:**

Con la información obtenida, el consumidor hace un balance para valorar las características de los productos que más le interesan.

- **Decidir la compra:**

En esta fase el consumidor realiza la compra. Como toda actividad humana esta puede estar influenciada por otras personas como: personas que compartan argumentos negativos de compra que pueden hacer cambiar la opinión del consumidor; y otras personas que pueden ser el usuario final y cuya satisfacción es la que se busca mediante la compra del producto.

- **Comportamiento post-compra:**

Depende de la satisfacción o insatisfacción producida en el consumidor a través de la compra, es decir, si consiguió satisfacer con el producto aquello que deseaba.

En el caso de la compra impulsiva el comprador no pasa por todas las etapas antes mencionadas.

Comportamiento del consumidor²⁰

La conducta del consumidor es social por naturaleza, lo que significa que los clientes deben ser considerados según la relación que mantienen con los demás.

Para comprender mejor al consumidor debemos comprender su estilo de vida. El estilo de vida se refiere a la manera como vive el

²⁰ Comportamiento del Consumidor, México: Prentice Hall. SOLOMON, M. R. (2008).

consumidor: los productos que ya compra, la manera como los utiliza, la forma en que se percibe, sus emociones, percepciones, necesidades y deseos; como otros factores externos que afectan sus decisiones de consumo.

El comportamiento del consumidor es el estudio de los procesos que intervienen cuando las personas o grupos eligen, compran y consumen productos o servicios para satisfacer sus deseos o necesidades.

1.6.4. QUE ES UNA FRANQUICIA

Una franquicia es considerada como una asociación contractual entre un fabricante, un mayorista, o una organización de servicio (franquiciador) y gente de negocios independiente (franquiciatarios) que compra el derecho a poseer y operar una o más unidades del sistema de franquicias.²¹

1.6.5. HISTORIA DE LA MARCA TGI FRIDAY'S

Los restaurantes TGI Friday's se han convertido en sinónimo de ocio al final-del-día, disfrutando un daiquiri de fresa, cáscaras de papas rellenas, Grill de Jack Daniel's y tener un momento de diversión con amigos y familia. La cadena de restaurantes globales incluye ambos, la propiedad de la compañía y la franquicia del catering de los restaurantes, en las cuales trabajan personas entre 21 y 49 años, de áreas urbanas; y provee comida de un excelente sabor y bebidas en una divertida, excitante y amigable atmósfera.

En 1965, el exitoso vendedor Alan Stillman abrió el primer restaurante T.G.I. Friday's cuyo significado era Thanks God It's Friday, en el barrio Upper East Side de Manhattan. El diseño el

²¹ Fundamentos de Marketing 8^{va} edición Pag. 340 – KOTLER Y ARNSTRONG

restaurante como un lugar de diversión, sano y vibrante para hombres y mujeres profesionales, los que se reúnen y relajan al final del día. El concepto se hizo muy famoso, y algunos lo atribuyen a la gran cantidad de bares que fueron transformando el panorama social americano a través de los 1970s y 1980s. Los ingresos del primer año por el bar y el restaurante fueron más de \$1 millón.

Para el año 1984, ya existían 105 restaurantes T.G.I. Friday's, y el año siguiente la cadena paso a ser internacional, abriendo sucursales en Birmingham, Inglaterra, y luego en el distrito Covent Garden de Londres, con un restaurante que pronto se volvió la tienda con el mayor volumen en dólares de la cadena. Para 1989, ya había restaurantes en Asia. Para 1993, eran 243 restaurantes Friday's en los Estados Unidos y 20 restaurantes más en todo el mundo. La compañía empezó a invertir en publicidad nacional (E.U.), incluyendo radio, carteles, periódicos locales y nacionales, y una exposición de costa a costa a través de anuncios televisivos.

La marca T.G.I. Friday's siempre ha sido líder e innovadora en la industria de "cenas casuales". La marca fue la primera en abrir un restaurante Americano en Moscú, Rusia, en 1997. En el 2003, los restaurantes T.G.I. Friday's fueron la primera cadena de restaurantes nacionales (E.U.) con el Atkins Nutricional Approach, en ofrecer opciones de menú bajas en carbohidratos, esto como parte del esfuerzo de la cadena en cambiar hacia necesidades mas modernas. En el 2005, se convirtió en la primera cadena americana de restaurantes en alcanzar el hito de los 40 aniversarios. En el 2007 los restaurantes T.G.I. Friday's se convirtieron en la primera cadena de restaurantes americanos en ofrecer a los clientes una opción de porciones de cenas pequeñas, a un precio más bajo, todo el día, todos los días.

Los innovadores deben continuar innovando. Eso es lo que la marca T.G.I. Friday's hizo en el 2002, cuando se lanzó una

revitalización de marca total. Los Ejecutivos de la compañía se dieron cuenta de que el campo competitivo había cambiado dramáticamente, y que la marca T.G.I. Friday's estaba perdiendo su ventaja competitiva. La decisión se hizo para actualizar el concepto y manteniendo la herencia y el valor de la marca, esto para apelar a clientes más jóvenes y recapturar la atención de clientes perdidos. La revitalización fue más que solamente papeles y fondos. Fue un rejuvenecimiento total de la marca que incluyó el rediseño del interior y exterior de los restaurantes, actualización del formato de la música y los uniformes, además de introducir un nuevo diseño del menú y sus selecciones, mejorar el programa de entrenamiento y modernizando la tecnología. Los restaurantes Friday's tuvieron un look nuevo, brillante, con más elementos modernos de cromo, sin cursilerías; y con clientes más encantados que nunca con las bebidas frozen, alitas de pollo, entre otros.

Hoy en día, con restaurantes en todo Estados Unidos, y en más de 60 países alrededor del globo, los restaurantes T.G.I. Friday's se volvieron igual de populares con las familias que con personas solas, alrededor del mundo, ganando premios y reconocimientos como Mejor Lugar para Trabajar, Mejor Restaurant Nocturno, Mejor "Happy Hour", Mejores Hamburguesas, Mejor Menú para Niños, Mejores Aperitivos, y más.

Línea de Tiempo²²:

Cuadro #01

1965	Se abre el primer restaurante T.G.I. Friday's en Nueva York en la esquina de First Avenue y 63rd Street y rápidamente se convierte en un lugar de reunión para adultos solteros, con \$1 millón de ingresos el primer año.
-------------	--

²² <http://mediaroom.fridays.com/tgi-fridays-history/>

	El primer menú en T.G.I. Friday's fue en una pizarra.
1970	T.G.I. Friday's abre su segunda tienda en Memphis, Tennessee.
1972	<p>T.G.I. Friday's abre en Dallas en la primavera de 1972. Como sucedió en New York y en Memphis, Friday's toma la ciudad por asalto. El restaurante en Dallas obtiene unos ingresos récord de \$2 millones en el primer año.</p> <p>T.G.I. Friday's comienza la tradición de hacer una bienvenida al "Viernes" a la media noche de los jueves. Cada jueves en la noche era como una fiesta de año nuevo, con champaña, confeti y otros.</p> <p>Luego de un dramático triunfo, se decide tomar el restaurante como un concepto a nivel nacional (U.S.)</p>
1973	<p>El restaurante T.G.I. Friday's en Dallas (situado en la Avenida Old Town Greenville) llega a su primer aniversario, y en éste vende todo en el menú por 1/10 de su precio.</p> <p>T.G.I. Friday's abre la Galería de Houston el 24 de Julio. Siete astronautas, liderados por Alan Shepard, llegan al restaurante en su gran apertura.</p>
1974	Después de meses de pruebas en la cocina, T.G.I. Friday's introduce las que serían las favoritas de siempre: las "Loaded Potato Skins"
1975	T.G.I. Friday's, con 12 restaurantes en nueve estados, es adquirida por la compañía Carlson Companies, Inc.
1978	Los restaurantes T.G.I. Friday's abren en Florida, Illinois, Missouri y Colorado.
1983	Friday's Flings and Smoothies, bebidas de sabores y no alcohólicas, fueron introducidas. Un portavoz de la

	compañía dijo, “introducimos los Smoothies en celebración por los Juegos Olímpicos de Verano de 1984. Agregan otra opción para los clientes que decidan no pedir alcohol”
1985	T.G.I. Friday’s celebró su 20vo aniversario. T.G.I. Friday’s se convirtió en la marca del primer restaurante estadounidense en tener una presencia internacional. El primer acuerdo internacional se firmó con Whitbread PLC & Co. de Londres.
1986	Whitbread PLC & Co. abrió el primer restaurante internacional TGI Fridays en Birmingham, Inglaterra.
1987	T.G.I. Friday’s debuto en Londres/Covent Garden y se convierte en el restaurante de volumen en dólares más alto de la cadena.
1989	Se firma el primer acuerdo de empresa conjunta internacional para operar T.G.I. Friday’s en Asia.
1990	T.G.I. Friday’s creció a 169 restaurantes en todo el mundo y celebró su 25vo aniversario.
1991	Las cabinas se añadieron a T.G.I. Friday’s y la madera interior fue alumbrada para alegrar el ambiente
1992	T.G.I. Friday’s se convierte en el primer restaurante de cena informal en abrir en un aeropuerto, con un nuevo restaurante que abre sus puertas en Pittsburgh, Pennsylvania.
1994	T.G.I. Friday’s abrió su restaurante número 300, que se encuentra en Seúl, Corea.
1995	T.G.I. Friday’s celebra 30 años de ser el lugar de reunión favorito del mundo para la comida, la diversión y la alegría. Se abrieron nuevos restaurantes en 8

	<p>nuevos países: Australia, Brasil, Canadá, Chile, China, Indonesia, Panamá y Suiza.</p> <p>Friday's American Bar, abre sus puertas en el Aeropuerto Internacional de Dallas y en Makati, Filipinas.</p>
1996	<p>T.G.I. Friday's debuta en Idaho, el estado número 45 en donde se encuentra la cadena.</p> <p>Los restaurantes T.G.I. Friday's abren sus puertas en diez nuevos países: Argentina, Chipre, Honduras, India, Kuwait, Sudáfrica, Suecia, Tailandia, Turquía y Emiratos Árabes Unidos.</p> <p>Se firman acuerdos de desarrollo por 26 nuevos países: Aruba, Austria, Bahamas, Bonaire, Costa Rica, Curazao, Chipre, República Checa, República Dominicana, Ecuador, Haití, Hong Kong, Hungría, Israel, Jamaica, Macao, Nicaragua, Polonia, Rusia, Eslovenia, Eslovaquia, Trinidad y Tobago, Uruguay, Venezuela, Vietnam y Zimbabwe.</p> <p>Por segundo año consecutivo, la revista Succes clasifica a T.G.I. Friday's Inc. como una de las 100 mejores franquiciadores.</p>
1997	<p>Jack Daniel's Grill hace su debut nacional (U.S.)</p> <p>Escandinavia acogió al primer restaurante T.G.I. Friday's en Estocolmo y el Primer Friday's American Bar en Oslo.</p> <p>T.G.I. Friday's se convirtió en el primer restaurante americano de comida rápida casual que abrió en Moscú, Rusia.</p>
1998	<p>El restaurante internacional número 100 de T.G.I. Friday's debutó en Edimburgo, Escocia; y el restaurante numero 500 abrió en Plymouth, Minnesota.</p>

	<p>Se firman acuerdos de desarrollo con Watami Food Service Co., Ltd. para desarrollar restaurantes en Japón y con Compass Group PLC para desarrollar restaurantes en Canadá, África del Sur, Europa y Asia Pacífico.</p>
1999	<p>Los restaurantes T.G.I. Friday's debutan en Bogotá, Colombia, y en Fortizza, Malta.</p>
2000	<p>Los restaurantes T.G.I. Friday's abrieron en Dublín, Irlanda; Budapest, Hungría y el Aeropuerto Internacional de Indianápolis.</p>
2001	<p>Friday's Front Row Sports Grill abrió en el Miller Parl Avenue en Milwaukee, Wisconsin.</p> <p>T.G.I. Friday's debuta en dos nuevos países – Islandia y Arabia Saudita.</p> <p>El sitio Web de T.G.I. Friday's recibió el premio "Premio a Web de Oro" de la Asociación Internacional de Maestros y Diseñadores Web.</p> <p>T.G.I. Friday's recibieron el premio "MenuMasters" de NRN para "Mejor Oferta por Tiempo Limitado" para Recetas Island.</p>
2003	<p>T.G.I. Friday's anuncia una asociación con el Método Nutricional Atkins.</p>
2004	<p>T.G.I. Friday's es reconocido por la innovación en bebidas por la Restaurant News Nation en el Nightclub & Bar Show.</p> <p>El programa de reclutamiento de T.G.I. Friday's es reconocido en múltiples unidades como el MUFSO, con el prestigioso "People and Performance Award" (PAPA). El PAPA honra a múltiples cadenas de restaurantes que tienen éxitos en sus esfuerzos de</p>

	<p>recursos humanos en diversas áreas como la innovación, planes de diversidad, estrategia de reclutamiento y los puntos de referencia de servicio.</p>
2005	<p>T.G.I. Friday's celebra sus 40 años con una celebración en su Conferencia Anual de Liderazgo Global – celebrada en Bahamas, en el Atlantis Resort. El programa de bebidas de T.G.I. Friday's fue galardonado con el premio "Mejor Programa de Espíritus" de la revista "¡Salud" en la Conferencia "Cheers Beverage"</p> <p>T.G.I. Friday's es galardonado con el premio EAT y EAR a la mejor campaña de anuncios televisivos, con ventas de más de \$500 millones.</p> <p>T.G.I. Friday's es reconocido en la Conferencia Anual de Reportaje con el codiciado "Premio Catalyst". El premio reconoce a una empresa que ha logrado avances significativos en sus prácticas de la gente, y ah sostenido esos resultados durante al menos un año.</p>
2006	<p>T.G.I. Friday's fue reconocido en la edición 2006 de las marcas más grandes de Estados Unidos.</p> <p>Carlsson Restaurants Worldwide fue galardonado con el premio "2005 Excelencia en el Servicio" por HR Solutions, Inc. Este premio reconoce a los mejores departamentos de recursos humanos en América del Norte.</p> <p>T.G.I. Friday's fue galardonado con el Premio Espíritu de la National Restaurant Association Educational Foundation y de la National Restaurant News. El premio reconoce a las empresas por su dedicación a la mejora de la satisfacción del cliente mediante la</p>

	mejora de la satisfacción del empleado.
2007	T.G.I. Friday's fue honrado por el diario Dallas Bussiness como uno de los mejores lugares para trabajar en Dallas Ft. por segundo año consecutivo.
2008	T.G.I. Friday's es honrada como una de las "Mejores Empresas para Trabajar en Texas" por Texas Monthly, por segundo año consecutivo. T.G.I. Friday's lanzo "Give Me More Stripes", un programa de reconocimiento de fidelización de clientes.
2009	Nick Pastor fue nombrado presidente y director ejecutivo de T.G.I. Friday's
2010	"Give Me More Stripes" llega a los 3 millones de miembros. T.G.I. Friday's y Americana Group renuevan un acuerdo de desarrollo para construir un adicional de 30 restaurantes T.G.I. Friday's en el Medio Oriente en los próximos cinco años.
2011	T.G.I. Friday's anunció Ambition 2015, su estrategia global dirigida a la ampliación de su cartera de restaurantes en 2015.
2012	T.G.I. Friday's lanza su aplicación móvil, que introduce una función de pago-en-la-mesa. La aplicación móvil se combinó con el lanzamiento de un sitio web re-energizado, permitiendo a los huéspedes sentir a Friday's al alcance de sus dedos. T.G.I. Friday's fue reconocido como el "2012 Global RLI International Restaurant of The Year", por Retail & Leisure International Magazine.
2013	T.G.I. Friday's se embarca en un viaje para

	<p>evolucionar y contemporizar la marca, a través del lanzamiento de su nuevo logotipo. El nuevo diseño contemporáneo se complementa con el crecimiento de la marca y el ambiente lleno de energía.</p> <p>T.G.I. Friday's remodela 53 restaurantes en todo Estados Unidos en un esfuerzo para apoyar la revolución y la nueva imagen de la marca.</p> <p>T.G.I. Friday's abrió sus puertas a 3 nuevos países: Bolivia, Sri Lanka y Pakistán.</p>
<p>2014</p>	<p>Americana abrió su local N° 50 de T.G.I. Friday's en Al Jibraya, Kuwait. Friday's introdujo un nuevo menú que reitera la comida fresca hecha a mano y bebidas que ofrece, incluyendo el relanzamiento de las opciones en el "Jack Daniel's Grill".</p> <p>T.G.I. Friday's fue <i>adquirida por Sentinel Capital Partners y Triartisan Capital Partners.</i></p>

Fuente: fridays.mediaroom.com Elaboración: Propia

1.6.6. HISTORIA DE TGI FRIDAY'S EN EL PERÚ

Friday's surge a partir del sueño de un grupo de visionarios entusiasmados por traer a Perú a una de las franquicias más exitosas en el mundo. TGI Friday's en Perú está siendo operado por Franquicias Alimentarias SA.

La preparación previa a la inauguración del nuevo restaurante fue ardua; el equipo de Gerentes atravesó por un riguroso entrenamiento internacional en todas las áreas y al retornar a Lima, realizaron una minuciosa selección del grupo humano que más adelante les daría grandes satisfacciones.

Entrenadores provenientes de Panamá, México y Brasil llegaron a Lima para entrenar a todo el personal y después de dos semanas

de entrenamiento teórico y práctico, finalmente, Friday's se encontraba listo para abrir sus puertas al público limeño.

TGI Friday's inaugura su tienda #1327 en Lima el 15 de Septiembre de 1997. Para el año 2005, Friday's habría su segundo restaurante en el Jockey Plaza y desde ahí se empezó un rápido crecimiento que continúa y sigue en proceso. Hoy se cuenta con seis restaurantes, incluyendo Arequipa en el 2011.

Cuadro 02

Aperturas de T.G.I. Friday's en Perú	
1997	Lima – Ovalo Gutiérrez
2005	Lima – C.C. Jockey Plaza
2007	Lima – Open Plaza San Miguel
2009	Lima – Mall Larcomar
2009	Lima – Boulevard Asia
2011	Arequipa – Real Plaza
2013	Trujillo – Real Plaza
2014	Real Plaza Salaverry – Jesús María

Fuente: fridaysperu.com

Elaboración: Propia

MISION

Ser la empresa de restaurantes más respetada del planeta: La primera opción como restaurante, la primera opción como lugar de trabajo y la primera opción para inversionistas.

VISION

Ser y dar más de lo que esperan de nosotros.

CREDO Y VALORES

CREDO

Todo lo que hagas, hazlo con Integridad. Donde quiera que vayas, ve como Líder. A quien sirvas, Sírvete con Bondad. Cuando sueñes, sueña con Todo tu ser. Y nunca, pero nunca te des por vencido.

VALORES

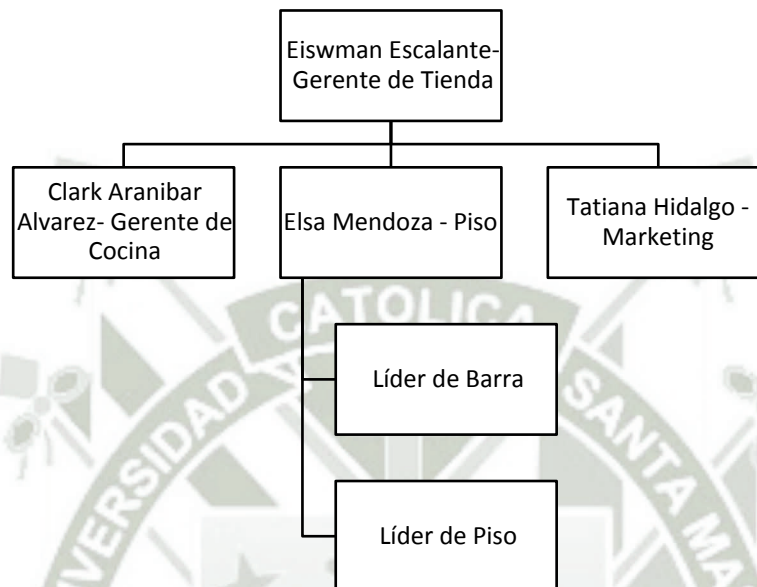
- Integridad: Demostrando los más altos estándares de ética, honestidad, respeto y comunicación abierta.
- Innovación: Asumir nuevos desafíos con diversidad de pensamiento, creatividad. Ingeniosidad de recursos, agilidad, y respondiendo con rapidez y efectividad para proveer soluciones innovadoras.
- Enfoque al Huésped: Dedicándonos a ofrecer experiencias que complazcan a nuestros huéspedes.
- Potenciar: Animando a nuestra Gente a que tomen iniciativas y a actuar justamente.
- Desempeño: Cumpliendo con nuestros compromisos y asumiendo responsabilidad por nuestras acciones y situaciones.
- Responsabilidad: Asegurando que nuestras acciones resultan en resultados para nuestros principales y a la vez logran beneficios para nuestros miembros del equipo, huéspedes, dueños, socios y proveedores, y también al medio ambiente global y las comunidades en las cuales operamos.
- El factor Friday's: Atrevidos a ser diferentes de una manera divertida y gratificante.

LINEAS DE CARRERA

- Línea de Carrera Gerencial: Miembro de Equipo; Entrenador en restaurante; Supervisor; Restaurant Manager; Kitchen Manager; General Manager.
- Línea de carrera de entrenamiento: Miembro de Equipo; Entrenador en Restaurante; Entrenador Internacional; Team Leader de FOH o BOH; Senior Team Leader

1.6.7. ESQUEMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Organigrama:



Fuente: TGI FRIDAY'S AREQUIPA

1.7. HIPÓTESIS

Dado que una Gestión de Branding exitosa de una franquicia es un punto importante para el éxito de la misma, es probable que al realizar un análisis de dicha Gestión de Branding se pueda definir el impacto sobre los consumidores de la ciudad de Arequipa

CAPITULO II

2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

TECNICAS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Observación documental	- Ficha de observación	- Textos - Internet - Manuales
Observación de campo	- Guía de observación	- Local TGI FRIDAY'S Arequipa - Competencia Directa - Páginas Web.
Entrevista	- Cédula Guía de Entrevista	- Gerentes de TGI FRIDAY'S Arequipa - Colaboradores TGI FRIDAY'S Arequipa
Encuesta	- Cuestionario	- Consumidores - Colaboradores TGI Friday's
Focus Group	- Guías Grupos de Enfoque	- Consumidores - Colaboradores TGI Friday's

Cuadro N° 03: Técnicas e instrumentos. Elaboración: Propia

2.2 ESTRUCTURAS DE LOS INSTRUMENTOS

- Estudios preliminares bibliográficos.
- Entrevistas con los miembros de TGI FRIDAYS.
- Formulario Encuesta para público de TGI FRIDAYS.
- Lista de preguntas para los Focus Group a los consumidores de TGI FRIDAYS.
- Lista de preguntas para los Focus Group a los colaboradores de TGI FRIDAYS.
- Recopilación, procesamiento y análisis de la información.

2.3 CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.3.1 ÁMBITO

Región: Arequipa

Departamento: Arequipa

Provincia: Arequipa

Distrito: Arequipa, Alto Selva Alegre, Cayma, Cerro Colorado, Paucarpata, Sachaca, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero.

2.3.2 TEMPORALIDAD

La investigación tomó lugar durante los meses de Abril, Mayo y Junio del presente año 2015.

2.3.3 UNIDADES DE ESTUDIO

Las unidades de estudio fueron las personas que laboran, administran y los consumidores del restaurante TGI Friday's en Arequipa

- **Universo**

El universo del estudio fue la población de Arequipa, los distritos más cercanos al local de TGI Friday's (Cayma). No se tomó en cuenta algunos distritos que se encontraron muy alejados de FRIDAY'S, y tampoco los que por su nivel socioeconómico no fueron considerados como potenciales clientes.

Según datos del INEI, son un total de 429,788 personas en los distritos seleccionados, entre hombres y mujeres, y de 18 a 64 años. Se tomó en cuenta los niveles económicos AB y C1. La razón por la que se tomó en cuenta sólo a estos niveles fue por su Promedio General de Gasto Familiar Mensual y el Promedio General de Ingreso Familiar Mensual, los cuales fueron superiores a S/.2500, y por ende fueron superiores al promedio urbano.

INGRESO Y GASTOS SEGÚN NSE 2014

Cuadro #04

	Total	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2
Grupo 1: Alimentos- gasto promedio	S/. 579	S/. 816	S/. 648	S/. 679	S/. 601
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 192	S/.513	S/. 200	S/. 226	S/. 161
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 2522	S/. 4747	S/. 2759	S/. 2961	S/. 2457
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL ²³	S/. 3173	S/. 6602	S/. 3455	S/. 3729	S/. 3046

Fuente: APEIM 2015: Data ENAHO 2014

Se tomó en cuenta los distritos de: Arequipa, Alto Selva Alegre, Cayma, Cerro Colorado, Paucarpata, Sachaca, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero.

- Muestra

Para el estudio cuantitativo a través de encuestas, se asumió los siguientes parámetros estadísticos. Se usó la “Fórmula Infinita”, pues no se tuvo conocimiento exacto del total de integrantes del universo:

- **Mercado Objetivo:** Hombres y Mujeres entre 18 y 64 años, del sector económico AB y C1 de la ciudad de Arequipa. En el caso de Arequipa, esto corresponde al 42.44%²⁴ de la población que asciende a 182,402 personas.

²³ Ingreso Estimado en base al gasto - INEI

²⁴ Niveles Socioeconómicos 2015 - APEIM

- **Grado de Confianza:** 95%
- **Margen de error:** $\pm 5\%$
- **Fórmula:**

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

p y q = Probabilidades de Ocurrencia y de No Ocurrencia. Tendrán un valor de 0.5.

Z= nivel de confianza, siendo para 95%, un valor de 1.96

De acuerdo a la fórmula se halló el tamaño de la muestra, y se tuvo en cuenta que sólo se tomaba en cuenta el sector económico AB y C1, el tamaño de la muestra sería **384 personas**.

2.4 ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.4.1 EN LA PREPARACIÓN

En esta fase se acopió la información necesaria para diseñar el plan de tesis, y se empezó a formular los diversos instrumentos en los que quedaron registrados la información ya sea de fuentes primarias como las secundarias

2.4.2 EN LA EJECUCIÓN

Recolección de información documental se recurrió a Internet, Web, libros y revistas para buscar información y publicaciones sobre el tema y materia de estudio. Luego, para la recolección de información de campo, se encuestó en diversos puntos de los distritos elegidos especialmente en los Centros Comerciales donde hay una gran afluencia de personas, además de corroborar la información con la

que nos proporcionó Friday's. Además se tomó en cuenta las entrevistas que se realizaron a los Gerentes del Restaurante y sus Colaboradores.

2.4.3 ENTREVISTAS

Se desarrollaron las guías de entrevista con los Gerentes de la Franquicia TGI Friday's Arequipa con el objetivo conocer su perspectiva sobre la operatividad del Branding de dicha franquicia.

Para los coaches se realizaron entrevistas no estructuradas tomando puntos claves como: lo que piensan del trabajo que realizan, el conocimiento que tienen del consumidor habitual o eventual, los estándares que existen y deben cumplir, y los principales inconvenientes que pueda existir en su trabajo respecto a la marca.

2.4.4 EN LA EVALUACIÓN

Luego de recopilar la información de todas las fuentes, se procedió a analizarla y se llevó a cabo la interpretación de los resultados obtenidos.

2.5 RECURSOS NECESARIOS

2.5.1 RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos fueron conformados por los Bachilleres, los cuales tuvieron a su cargo la observación de campo, documental, recolección de datos, análisis de la información y la redacción del informe.

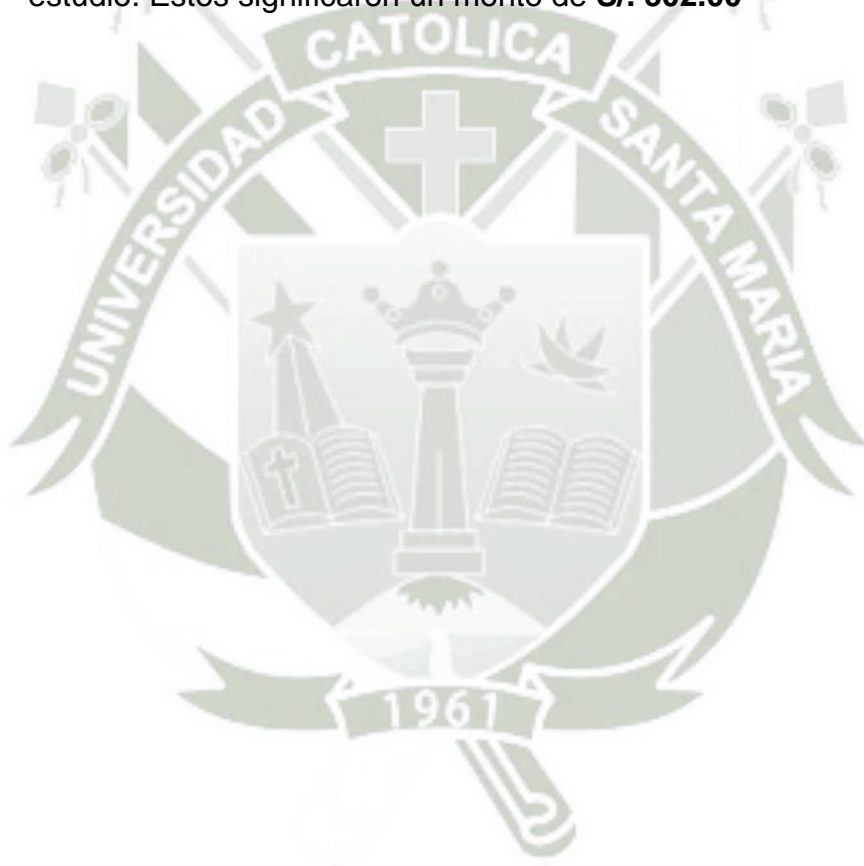
2.5.2 RECURSOS MATERIALES

- Impresora	S/. 150.00
- USB	S/. 35.00
- Cuadernos	S/. 10.00
- Lapiceros	S/. 5.00

- Papel (x 100)	S/. 22.00
- Servicio de fotocopiado	S/. 50.00
- Servicio de anillado y empastado	S/. 200.00
- Otros útiles de escritorio	S/. 30.00
- TOTAL	S/.502.00

2.5.3 RECURSOS FINANCIEROS

Los responsables del presente trabajo de investigación cubrieron íntegramente los gastos en que se incurrieron para la realización del estudio. Éstos significaron un monto de **S/. 502.00**



CAPITULO III

3. RESULTADO DE LA INVESTIGACION

3.1 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

3.1.1 TÉCNICAS PARA LA REVELACIÓN DE INSIGHTS

Como afirma Cristina Quiñones en su libro “Desnudando la Mente del Consumidor”²⁵, un modelo de construcción de Insights debe seguir tres procesos básicos:

- Técnicas Facilitadoras, el decir del consumidor: Es lo que el producto y/o marca significa para el consumidor, desde una perspectiva emocional, profunda y simbólica.
- Técnicas Proyectivas, el sentir del consumidor: Es lo que siente, experimenta o le emociona al consumidor, y lo vincula emocional/simbólicamente con el producto/marca.
- Técnicas Etnográficas, el actuar del consumidor: Es lo que hace, realiza, actúa, compra, consume o se comporta el consumidor, tanto es su casa o en la calle, entornos naturales y/o cultura.

Basándonos en estas técnicas, se desarrolla diferentes preguntas para el consumidor, las cuales se utilizaron en los Focus Group. Se pueden ver con mayor detalle en el apartado de Anexos.

3.1.1.1 TÉCNICAS FACILITADORAS: EL DECIR DEL CONSUMIDOR

Los resultados de esta técnica se muestran a continuación:²⁶

1. Un arequipeño en lo que más lidera es en defender lo suyo, en tener identidad por su cultura, en ser competitivos, en la sazón de sus comidas, en ser político, litigante y sobre todo trabajador. El Arequipeño es “vivo”, perseverante, egoísta,

²⁵ “Desnudando la Mente del Consumidor”- Cristina Quiñonez, Editorial Planeta Perú S.A. Pág. 177

reacio al cambio, tradicionalista y emprendedor, son personas cultas, pero es de mente cerrada y regionalista.

2. Un arequipeño lo que más extraña cuando lejos es la sazón. “La comida, por más que tengas la receta, no es lo mismo cuando lo haces aca en Arequipa”²⁷. La gente expresa su amor y cariño mediante la comida.
3. Un arequipeño siente que Arequipa en 10 años las personas van a ser diferentes, que todo se va a perder con el tiempo. Sienten muchas veces que se está perdiendo la tradición, la cultura, será más grande pero sin su esencia que es la tradición, que se volverá un mix de culturas llegando a ser una copia de Lima.
4. Para el consumidor viernes significa “libertad” ya que para ellos toda la semana es estar con “grilletes”, por eso esperan el viernes para alejarse del trabajo, salir con sus amigos, hacer lo que quieran sin ataduras, esos grilletes pueden ser la rutina. El viernes es mejor que el sábado ya que les da la posibilidad de recuperarse el sábado (dormir hasta tarde) y descansar el domingo para comenzar el lunes.
5. Si todos los días fueran “Viernes”, el consumidor expresa de manera textual que “se perdería gracia porque necesitas algo de rutina para esperar los viernes, es una oportunidad para renovarse”
6. “Comer” para una persona lo es todo, es disfrutar, es la felicidad completa, es el hecho de compartir, un placer y muchas veces una debilidad.

²⁷ Citado textualmente de los Grupos de Enfoque.

7. Para un arequipeño los fines de semana son para disfrutar la comida tradicional, pero especialmente los domingos son para que toda la familia esté unida, en casa, y sobre todo para una comida más elaborada en casa, ya sea un adobo, un caldo blanco o un pastel de papa.
8. Para el consumidor un restaurante es para la familia, algo más formal, depende de la ocasión. En cambio un fast food es para un antojo, salir del apuro, para los amigos y para economizar.
9. Para un arequipeño, el americano no es muy sociable ya que cada quien tiene su propio estilo de vida, no se preocupan por la gente de su alrededor, son más cerrados y a la misma vez más liberales. La comida americana es artificial, grasosa, rápida e incluso ellos son celosos con sus recetas, ya que cada familia tiene una propia.
10. La comida extranjera para un arequipeño resulta algo novedoso, interesante; pero la consideran comida chatarra o muy cara. Otras veces puede ser una salida, una variación de la comida de la semana porque los fines de semana comen “comida tradicional”; la comida extranjera es para reunión de amigos, no para todos los días; al arequipeño le llega a agradar la comida extranjera siempre y cuando la transformen para Arequipa con algunas salsas arequipeñas, así y sólo así la sienten rica.
A un arequipeño le gustaría ver en la carta de Friday's algo propio de ellos: un soltero de queso, algo con adobo, carne adobada, cuy frito, esa sería la oportunidad de conocer otros sabores y culturas.

11. Un restaurante para el consumidor arequipeño es lugar para compartir un buen momento en familia, probar nuevas sazones, salir de la rutina, una practicidad, no se tiene que cocinar, ni lavar los platos. Pero en un restaurante se paga por el servicio, no sólo por la comida.

12. Un bar para el consumidor representa estatus, porque sirve para impresionar aunque cueste caro muchas veces, es más seguro que tomar en la calle. Los tragos son mejores y puede haber mejor ambiente.

13. “Beber un trago” para el consumidor significa diversion, desestres, amistad o simplemente compartir con amigos, muchas veces hasta perder la conciencia.

14. Los consumidores asocian muchas veces diversión con un bar, con fin de semana, a la misma vez fin de semana lo relacionan con amigos, fiesta y también con un bar, es así que el consumidor se siente feliz. La mayoría de personas sienten que el viernes es sinónimo de libertad, relajo; pero no todos sienten eso ya que muchos trabajan, entonces una reunión de amigos la asocian con jugar videojuegos, relajarse en casa, entre otros. El consumidor piensa que un cliente sólo representa un ingreso.

Lo más importante para un peruano es la comida, es por ello que a nuestra comida la relacionan como la mejor, con un toque de picor; en cambio la comida americana sólo la relacionan con comida rápida o grasa.

15. Muchos de los consumidores no saben el significado de “TGI”, pero para ellos “FRIDAY’S” significa divertirse, libertad,

reunión de amigos, tomar, previas, y hasta como una “tarjeta de crédito” porque lo ven todo caro. Cuando piensan en Friday’s en lo primero que piensan es su espíritu juvenil, que se sentirán bien atendidos aunque piensen que muchas veces es lejos.

16. El consumidor percibe los aspectos positivos y negativos de:

CHILI’S

Bueno: el espacio, las bebidas, el ambiente amigable, platos mejores que Friday’s.

Malo: la comida en su mayoría picante y sin sabor, muy cerrado, no tiene baño dentro del local, la atención es como en cualquier otro lado.

FRIDAY’S

Bueno: buena atención, es como estar en casa, ambiente y comida agradable, tienen identidad, hay de todo precio, un lugar para divertirse

Malo: cuando hay cumpleaños no deben ser muy bulliciosos, problemas en los pedidos, no tiene cortesía.

PATIO DEL EKEKO

Bueno: es tradición, buena comida y variedad, elegancia, tienen cortesía.

Malo: es caro, la carta es muy grande, en ocasiones las mesas están sucias, falta personal, se demoran mucho en el pedido.

3.1.1.2 TÉCNICAS PROYECTIVAS: EL SENTIR DEL CONSUMIDOR

Estas técnicas se realizaron mediante dibujos, complementación de frases, personificación (¿Si Friday's fuera una persona, como sería?), arquetipos (¿Cómo es la persona que va a Friday's?).

DIBUJA LO MÁS REPRESENTATIVO DE AREQUIPA:

Imagen 3.1-1



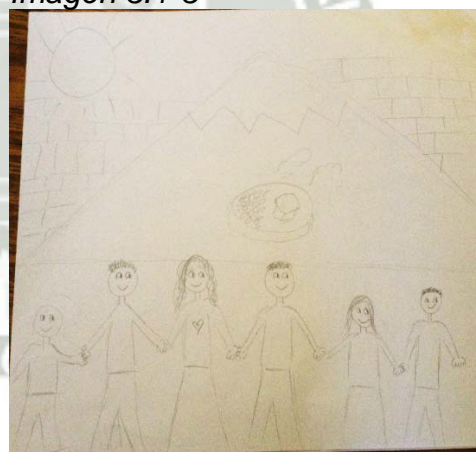
Fuente: Focus Group

Imagen 3.1-2



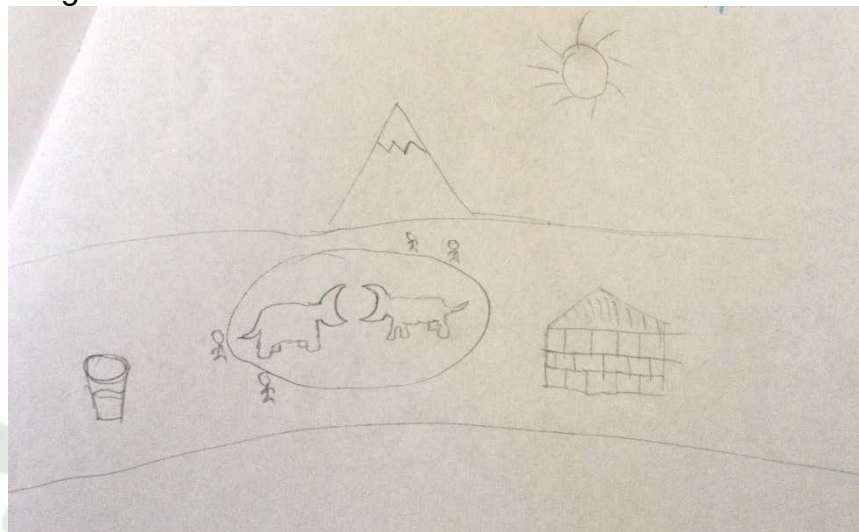
Fuente: Focus Group

Imagen 3.1-3



Fuente: Focus Group

Imagen 3.1-4

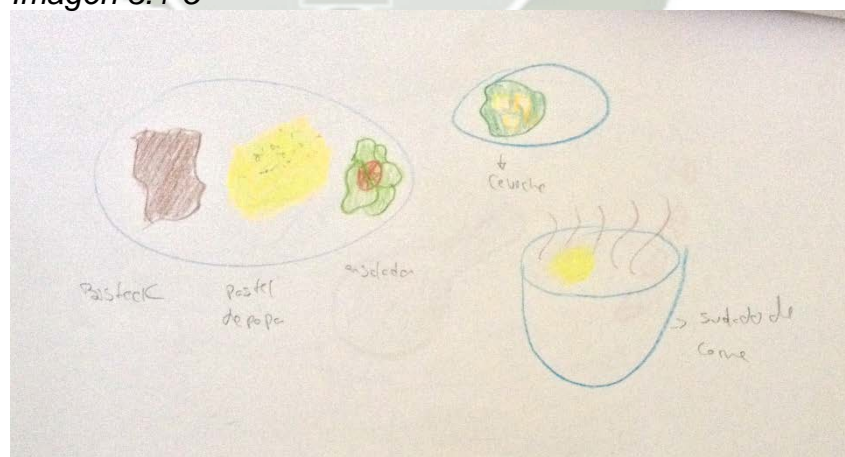


Fuente: Focus Group

1. Los dibujos realizados demuestran que el arequipeño considera lo más característico de su tierra al Misti, el clima, la gente, las tradiciones que tienen como las peleas de toros, la comida típica, los lugares turísticos como Yanahuara, La Campiña. Pero lo más resaltante es el orgullo que tienen por su comida o “sazón”, lo consideran único.

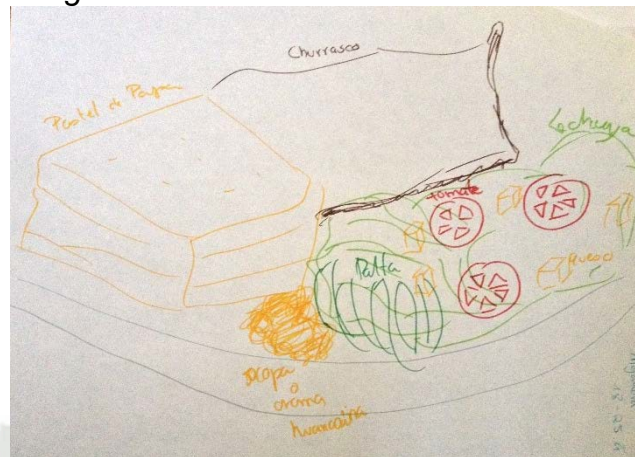
DIBUJA TU PLATO IDEAL:

Imagen 3.1-5



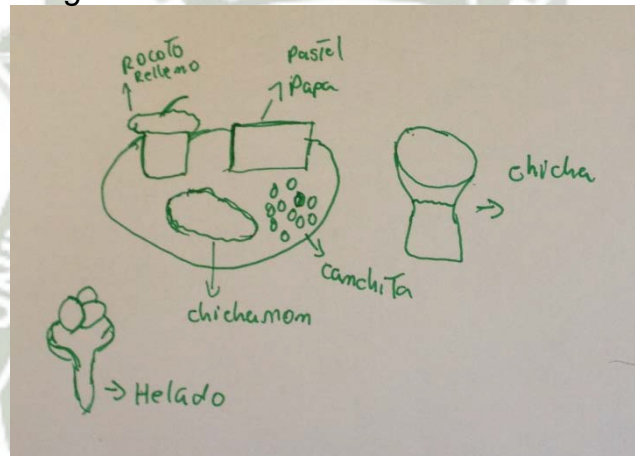
Fuente: Focus Group

Imagen 3.1-6



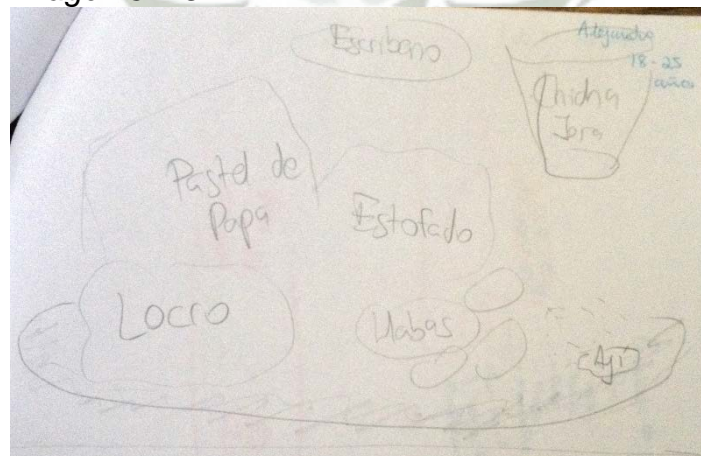
Fuente: Focus Group

Imagen 3.1-7



Fuente: Focus Group

Imagen 3.1-8

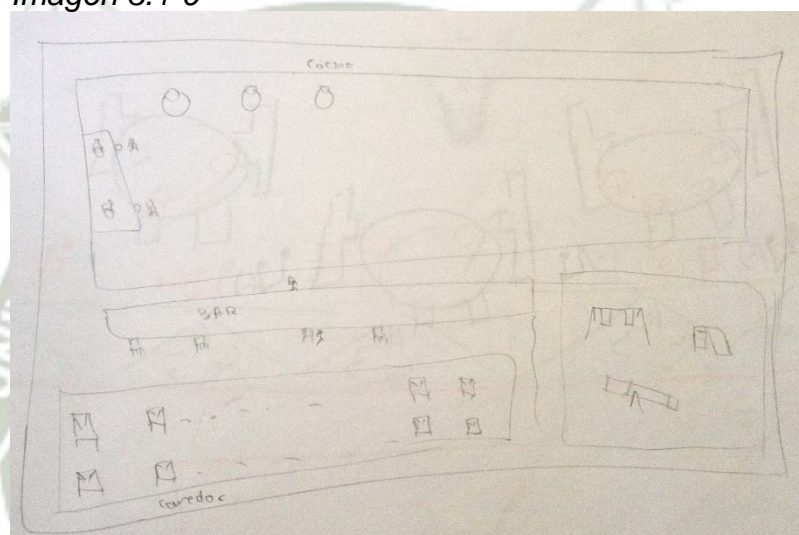


Fuente: Focus Group

- Los consumidores dibujaron su “plato ideal” como una mezcla de diferentes culturas. Combinan la comida tradicional: adobo, pastel de papa, sudado de carne, escribano, habas, soltero de queso, chicha de jora, el ceviche, pollo a la brasa, ají de gallina, estofado. Aparecen al menos dos comidas tradicionales en sus dibujos. Además, los consumidores confunden la comida tradicional con la casera.

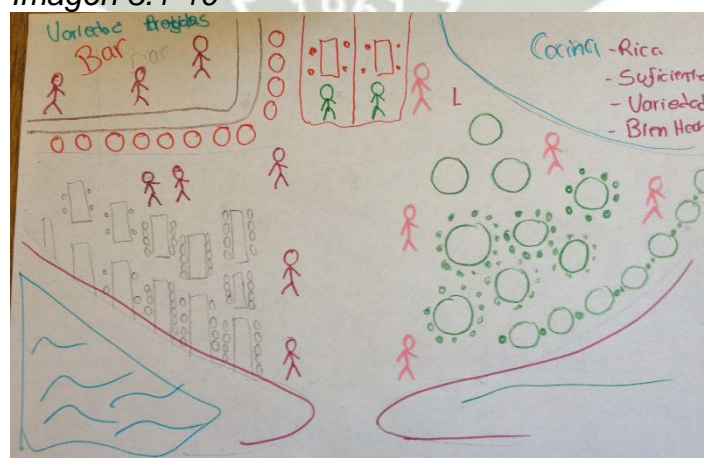
DIBUJA TU RESTAURANTE IDEAL:

Imagen 3.1-9



Fuente: Focus Group

Imagen 3.1-10



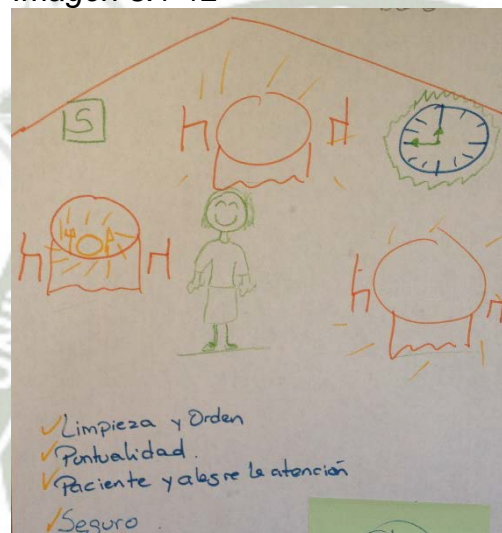
Fuente: Focus Group

Imagen 3.1-11



Fuente: Focus Group

Imagen 3.1-12



Fuente: Focus Group

3. El restaurante ideal de un arequipeño debe ser amplio, con vista de la cocina, ya que eso da más confianza porque saben qué están comiendo y cómo lo preparan. Además debe tener una área verde, un piqueo inicial de cortesía (un punto muy importante).

De acuerdo a lo visto en la representación de un restaurante ideal, se observa una revaloración de las tradiciones arequipeñas, especialmente el segmento de 18 a 25 años que prefieren un restaurante campestre, con vista a la campiña, al

aire libre, con un ambiente de “picantería”, mesas largas, con chombitas, y otros elementos típicos de Arequipa.

COMPLEMENTACIÓN DE FRASES:

1. El consumidor siente que la atención en un restaurante es muy importante e indispensable, que la atención muchas veces está relacionada con limpieza. Entonces lo que considera el consumidor importante en un restaurante es la “atención”, la buena comida y la sazón.

Sienten que la comida saludable es buena, necesaria y agradable, pero difícil de encontrar.

El consumidor va a Friday's cuando tiene ganas de salir con sus amigos, después de la oficina (after office), por un cumpleaños y cuando tienen dinero para gastar. Friday's les recuerda a EEUU, a los 80's, a un chico que trabaja.

PERSONIFICACION: ¿SI FRIDAY'S FUERA UNA PERSONA, COMO SERIA? DIBUJA

Imagen 3.1-13



Fuente: Focus Group

Imagen 3.1-14



Fuente: Focus Group

1. El consumidor imagina a Friday's como si fuera una mujer con un look extravagante, con una moto. También la perciben a la marca como una mujer que trabaja de bartender o animadora. Otra percepción que tiene el consumidor es de una persona que ha viajado mucho, que usa pulseras, tatuajes, que se viste a la moda y es divertida.

ARQUETIPO: ¿COMO ES LA PERSONA QUE VA A FRIDAY'S?

1. Según el consumidor; una persona que va a Friday's es joven, alegre, con buena presencia y de clase media a alta. Esta persona va a Friday's cuando hay previas, cumpleaños, los fines de semana, para el "after office", reuniones y en ocasiones especiales. Esa persona va a Friday's porque busca distracción, por esa singular atención del personal, por el ambiente divertido y por los amigos; por lo tanto la persona que va a Friday's consigue alegría, relax, buena atención,

buena comida, diversión, amigos, buen ambiente, para salir de la rutina y pasar un rato agradable.

3.1.1.3 TÉCNICAS ETNOGRÁFICAS: EL ACTUAR DEL CONSUMIDOR

A. ETNOGRAFÍAS:

TGI FRIDAY'S:

Imagen 3.1-15



Fuente: Propia

Imagen 3.1-16



Fuente: Propia

Imagen 3.1-17



Fuente: Propia

Imagen 3.1-18



Fuente: Propia

a. ALMUERZO

En la hora de almuerzo, generalmente hay una buena cantidad de huéspedes, ya sea en pareja o grupos de más de 3. Mayormente van personas de clase AB y C. No hay familias almorzando. Los huéspedes pasaron más tiempo charlando entre ellos que viendo TV. Los consumos por mesa no sobrepasan los S/.100.

b. CENA

En la cena hay más huéspedes, llegando muchas veces a llenarse. Se observó un gran consumo de bebidas alcohólicas, y poco de comidas. Incluso algunos grupos sólo toman bebidas alcohólicas. El ambiente es más relajado, divertido, e informal. Los huéspedes suelen quedarse hasta bien entrada la noche.

c. FIESTA – DEPORTES

Los días de algún partido internacional importante, el local de TGI Friday's está lleno. Hay grupos de 3 a más, muy pocos huéspedes están solos, y no hay niños ni familias. El ambiente está lleno de risas, gritos por los goles, con mucho movimiento en el área de barra. El local suele despejarse luego del partido. Pocos huéspedes piden algo de comer, y todos están con una bebida en la mesa.

d. SÁBADOS Y VIERNES (noche)

Suelen ser los días más concurridos. Muchos de los huéspedes hacen sus previas, y consumen un piqueo entre 3 o 4 personas. No suele haber gente mayor, y el restaurante suele estar lleno. Los huéspedes no se quedan mucho tiempo en el local. El ambiente es mucho más relajado, libre. El área de bar suele estar llena toda la noche. Son los días que los clientes frecuentes se quedan más tiempo (1 a 1.5 horas), y cuando hay mayor cantidad de meseros en el restaurante.

e. DOMINGOS

Uno de los días más tranquilos. Se puede decir que es el día más “familiar”, con 2 a 3 familias en todo el restaurante, todas de extranjeros. Es un ambiente más calmado, e incluso algunos huéspedes toman desayuno. Los pedidos de bebidas alcohólicas son mínimos. Se ven pocos huéspedes arequipeños. Esto se puede deber a que los

arequipeños prefieren comer un domingo en un lugar tradicional.

CHILI'S:

Imagen 3.1-19



Fuente: Propia

Imagen 3.1-20



Fuente: Propia

Imagen 3.1-21



Fuente: Propia

Imagen 3.1-22



Fuente: Propia

Los clientes de Chili's son mucho más variados. Hay familias, personas mayores, y el área de bar para vacía. El consumo de bebidas alcohólicas es mucho menor a TGI Friday's, y el consumo de platos es mucho mayor. Se observa que los gerentes apoyan activamente en la atención del Personal, pero la atención es

menos personalizada. Los días sábados en la noche están llenos. Hay más personas mayores (+35 años), cosa que es rara de observar en Friday's.

EL PATIO DEL EKEKO:

Es un ambiente más elegante, y gran cantidad de familias. El trato de los meseros es serio. Los pedidos para los clientes tardan mucho. Hay una "cortesía" para todos los clientes. Los consumidores son de NSE AB, y turistas que buscan probar algo arequipeño. La carta es muy amplia, y se tiene la sensación de estar siempre vigilados por los meseros.

Imagen 3.1-23



Fuente: Propia

Imagen 3.1-24



Fuente: Propia

Imagen 3.1-25



Fuente: Propia

Imagen 3.1-26



Fuente: Propia

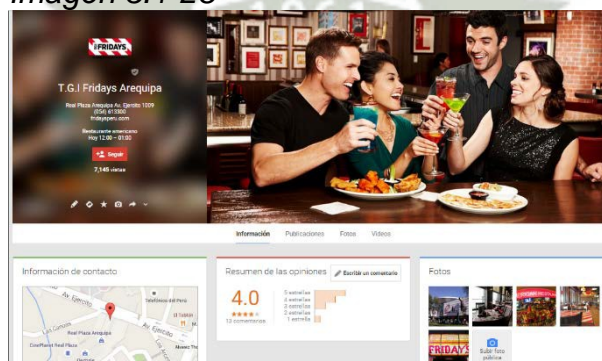
B. ETNOGRAFIA VIRTUAL

Imagen 3.1-27



Fuente: Propia

Imagen 3.1-28

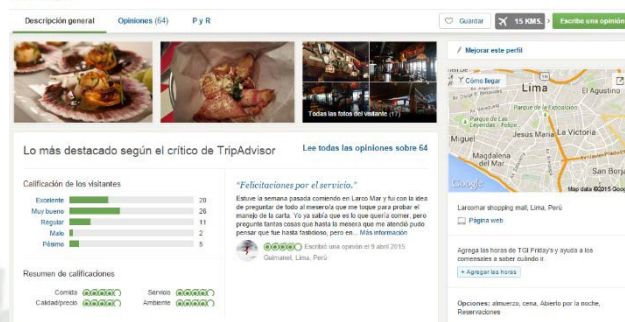


Fuente: Propia

Imagen 3.1-29

TGI Friday's

4.5 (64 Opiniones) N.º 438 de 1,205 Restaurantes en Lima N.º 464 de 1,269 Lugares Donde Comer en Lima



Fuente: Propia

La etnografía virtual se realizó entre las páginas de Facebook, TripAdvisor, Foursquare, Google +, y tres páginas no oficiales de TGI Friday's Arequipa.

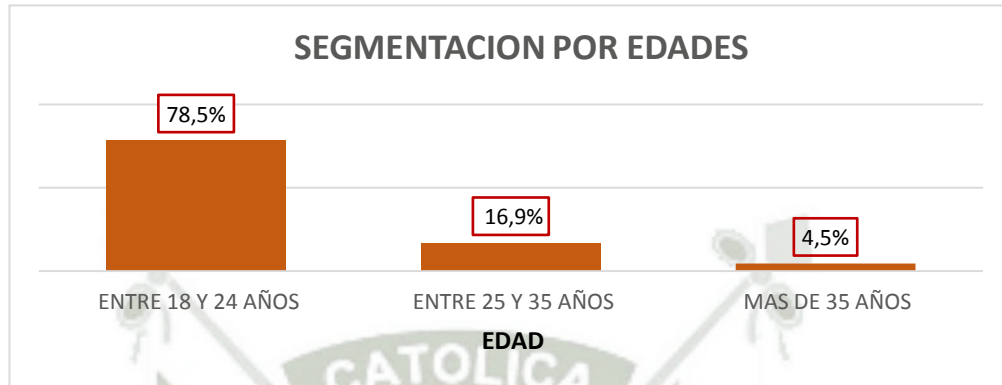
Las páginas de Facebook y TripAdvisor son de Lima; en TripAdvisor no hay una página del local de Arequipa. La página oficial de Facebook tiene promociones, comentarios, y "post" de cliente a nivel nacional. La página de Google + es la única oficial de Arequipa, maneja promociones locales, y los comentarios y sugerencias son en base a experiencias suscitadas en el local de Arequipa. La página de Foursquare es también de Arequipa, y recoge comentarios y "tips" de todos los visitantes al restaurante. Las páginas no oficiales en Facebook están llenas de post, imágenes, de consumidores de TGI Friday's. Se observa información sin filtro, ya que no hay un moderador en estas páginas, como lo hay en la oficial.

Generalmente los comentarios son bien críticas positivas o reclamos y hasta "desahogos" de algún problema específico. Los comentarios son muy esporádicos, habiendo muchas veces hasta 1 comentario cada 2 o 3 meses.

3.1.2 SEGMENTACIÓN DEL CONSUMIDOR

La segmentación de los Consumidores será de acuerdo a su edad: de 18 a 24 años, de 25 a 35 años, y de 35 años a más.

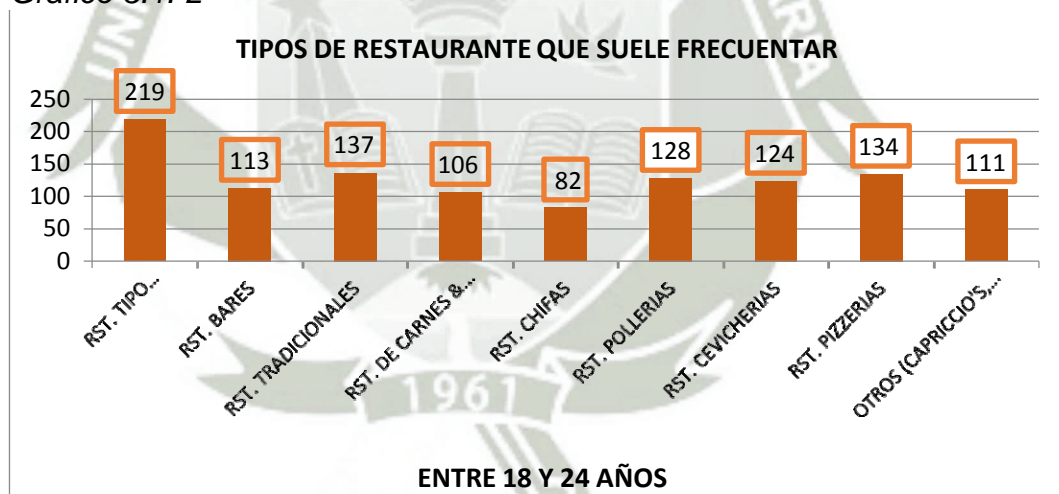
Gráfico 3.1-1



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Restaurantes que suele frecuentar el consumidor

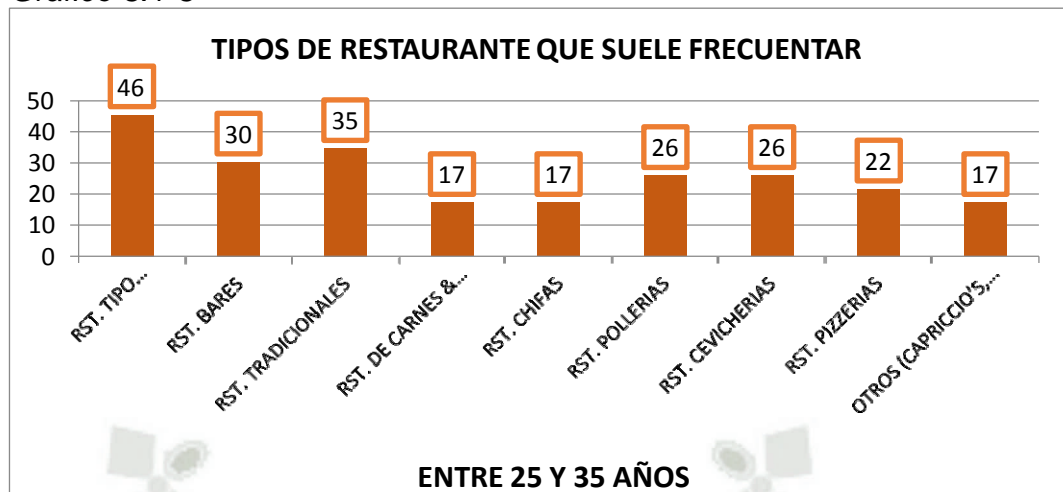
Gráfico 3.1.-2



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores de 18 a 24 años, tienen una mayor preferencia por los restaurantes tipos franquicias (219 de los encuestados). Los restaurantes Tradicionales, las Pizzerías y las Pollerías son la segunda opción en sus preferencias. Los restaurantes que menos concurren son los Chifas y los restaurantes de Carnes y Parrillas.

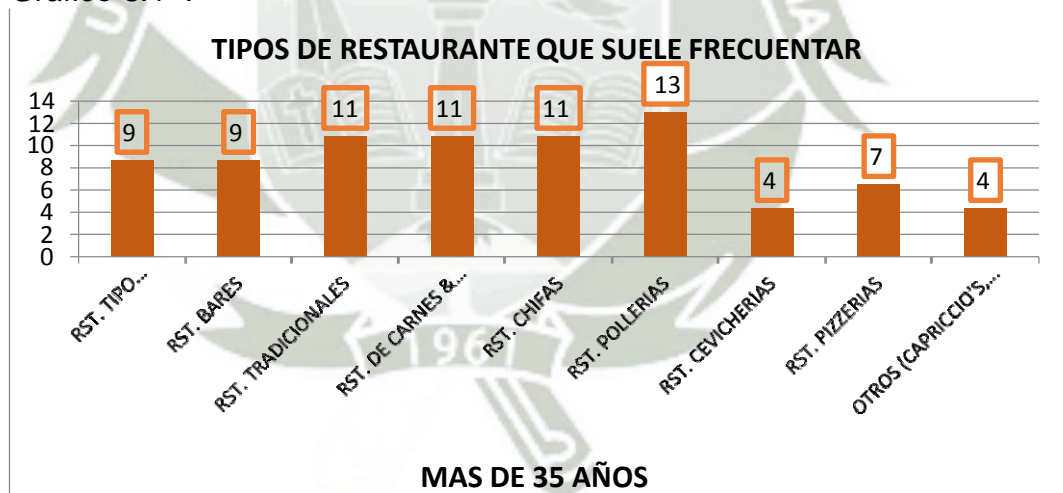
Gráfico 3.1-3



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores de 25 a 35 años también prefieren los restaurantes tipo Franquicias. Los restaurantes Tradicionales y los Restaurantes – Bar son su segunda opción. Además de los Chifas y restaurantes de Carnes y Parrillas, los restaurantes tipos Café son a los que menos acuden.

Gráfico 3.1-4

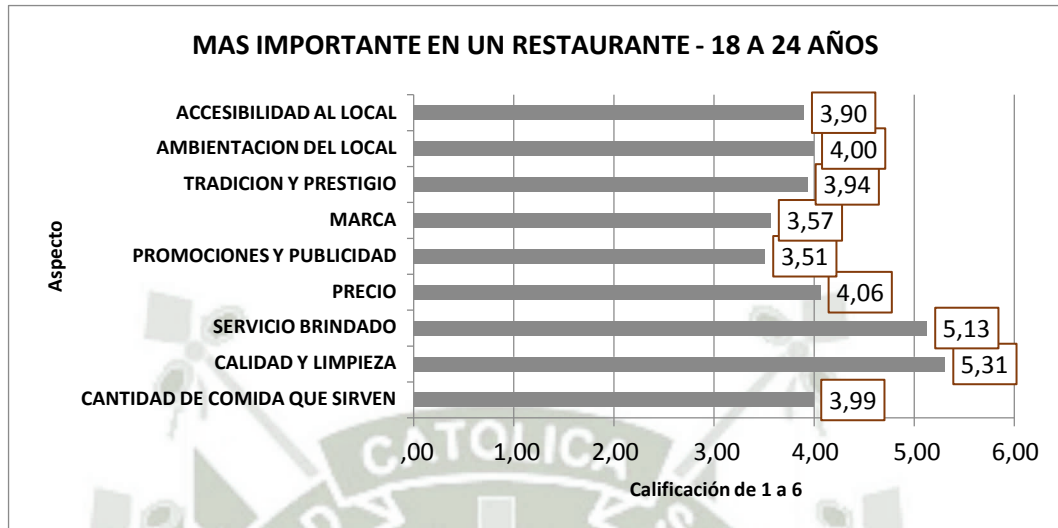


Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores mayores a 35 años acuden a Pollerías como su primera opción. También acuden a restaurantes Tradicionales, de Carnes y Parrillas, además de Chifas. El restaurante menos concurrido por este segmento es Cevicherías, Pizzerías y Cafés.

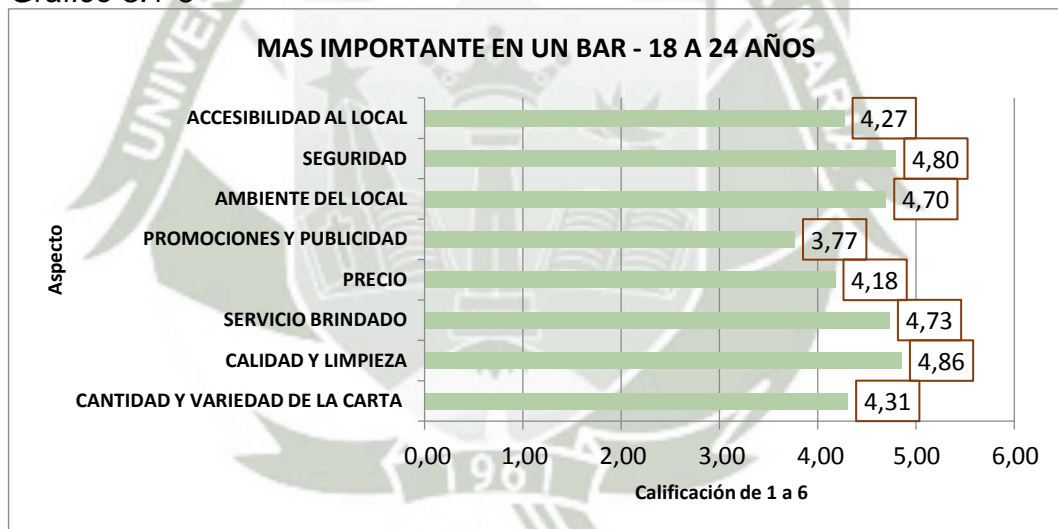
Los siguientes cuadros están divididos por segmento de edad, y al aspecto que le dan más importancia en un bar o en un restaurante.

Gráfico 3.1-5



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

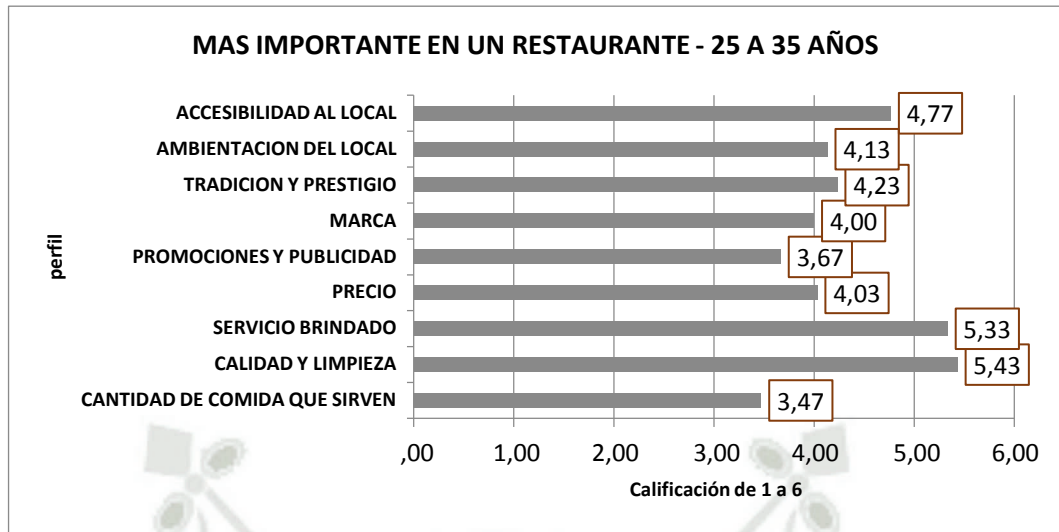
Gráfico 3.1-6



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

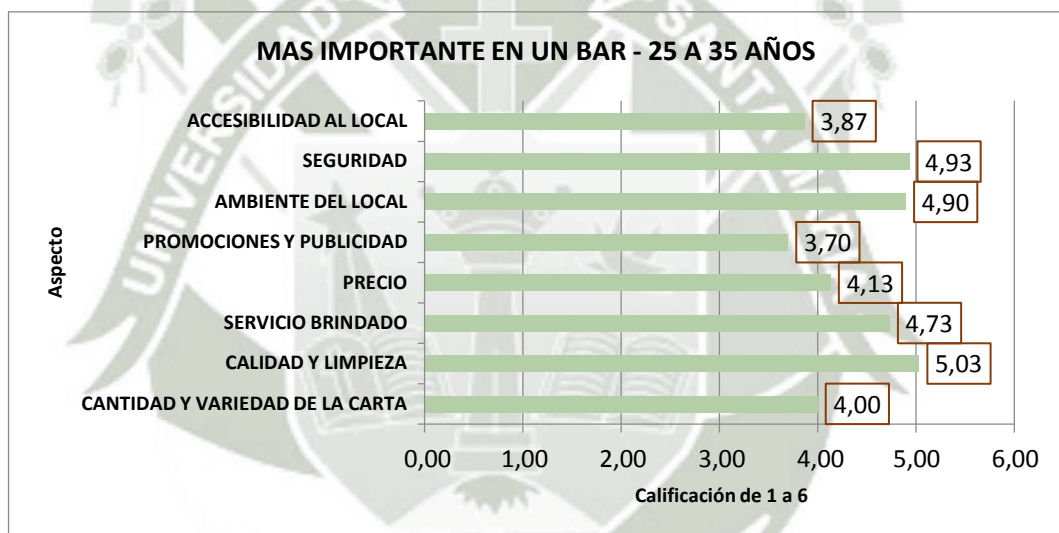
Para los consumidores de 18 a 25 años, lo más importante es un restaurantes es el “Servicio Brindado” y la “Calidad y Limpieza”, mientras que los atributos menos importantes son “Promociones y publicidad” y la “Marca”. Y lo más importante en un bar es la “Calidad y Limpieza” y la “Seguridad”, y se repite lo menos importante en un bar que es “Promociones y Publicidad”.

Gráfico 3.1-7



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

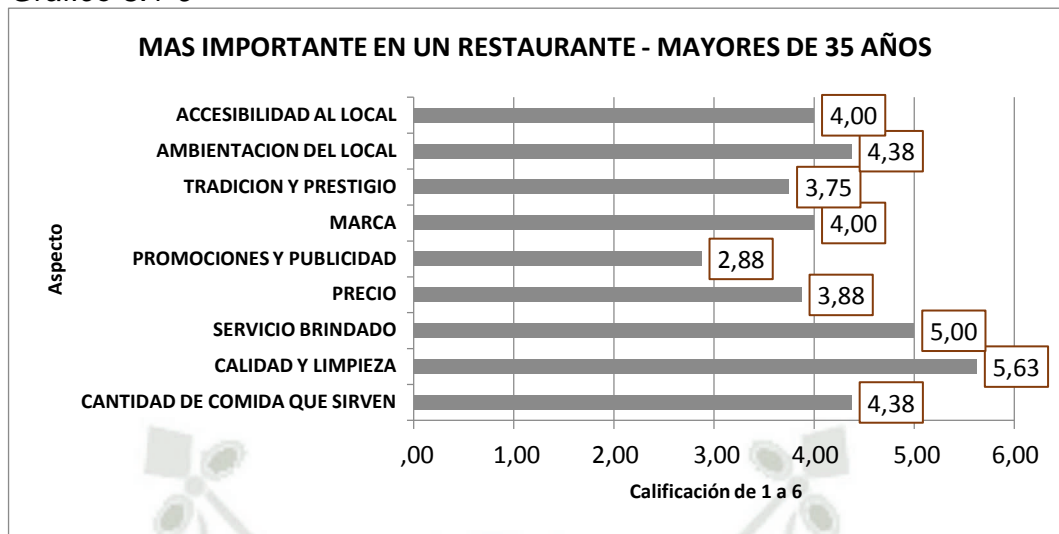
Gráfico 3.1-8



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

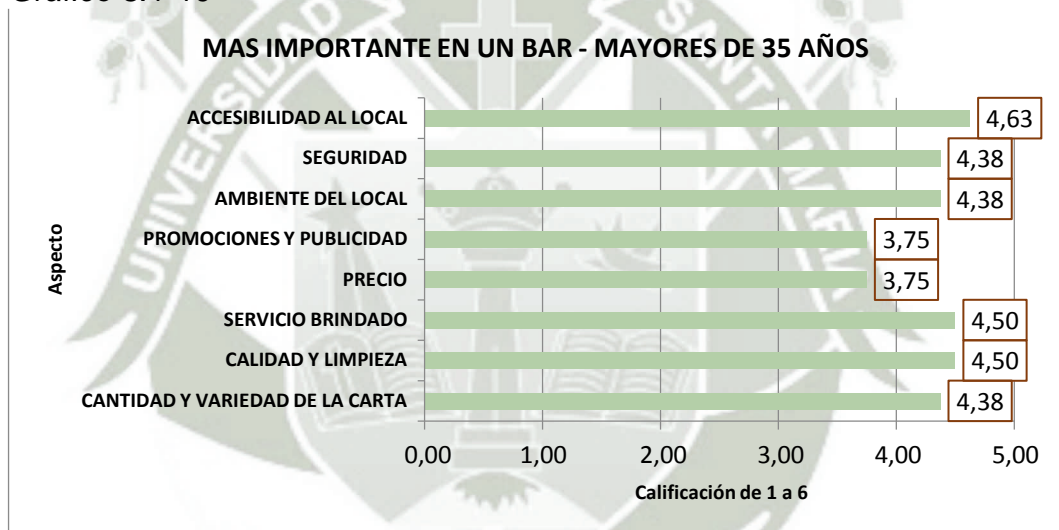
Los consumidores de 25 a 35 años, también valoran más el “Servicio Brindado” y la “Calidad y Limpieza” en un restaurante, y por el contrario lo que menos valoran es la “Cantidad de Comida que sirven”. En un bar, lo más valorado es “Calidad y Limpieza”, “Seguridad” y “Ambiente del Local”; y lo menos valorado es las “Promociones” y la “Accesibilidad al Local”

Gráfico 3.1-9



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico 3.1-10

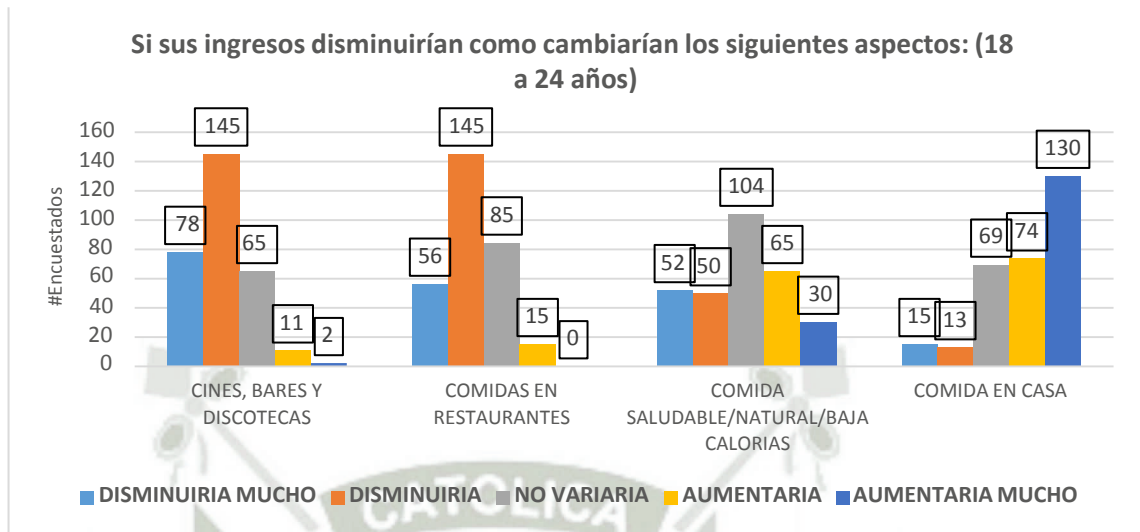


Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los mayores de 35 años, en un restaurante valoran “Calidad y Limpieza” y “Servicio Brindado”; y lo que menos valoran son las “Promociones y Publicidad”. En un bar, valoran más la “Accesibilidad al Local”, el “Servicio Brindado” y la “Calidad y Limpieza”; mientras que el “Precio” y la “Publicidad” es lo menos valorado.

Variación de sus consumos en base a la segmentación:

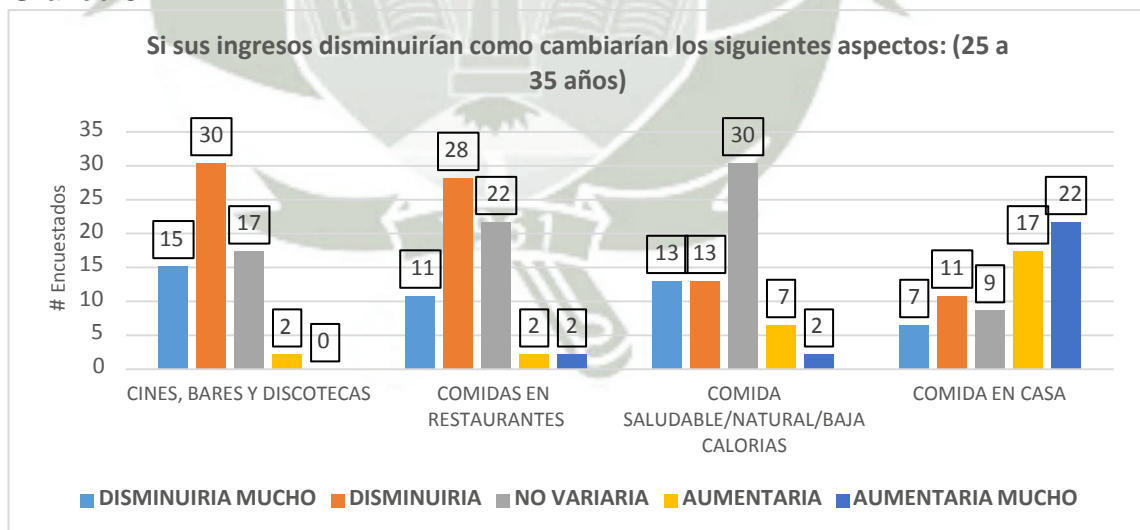
Gráfico 3.1-11



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores de 18 a 24 años disminuirían sus consumos de “Cines, bares y discotecas” y “Comidas en Restaurantes” si sus ingresos disminuyeran. Por el contrario, sus consumos de “Comida Saludable”, no variaría mucho e incluso tendría tendencia a aumentar. Lo que si aumentaría considerablemente son “Comidas en Casa”

Gráfico 3.1-12

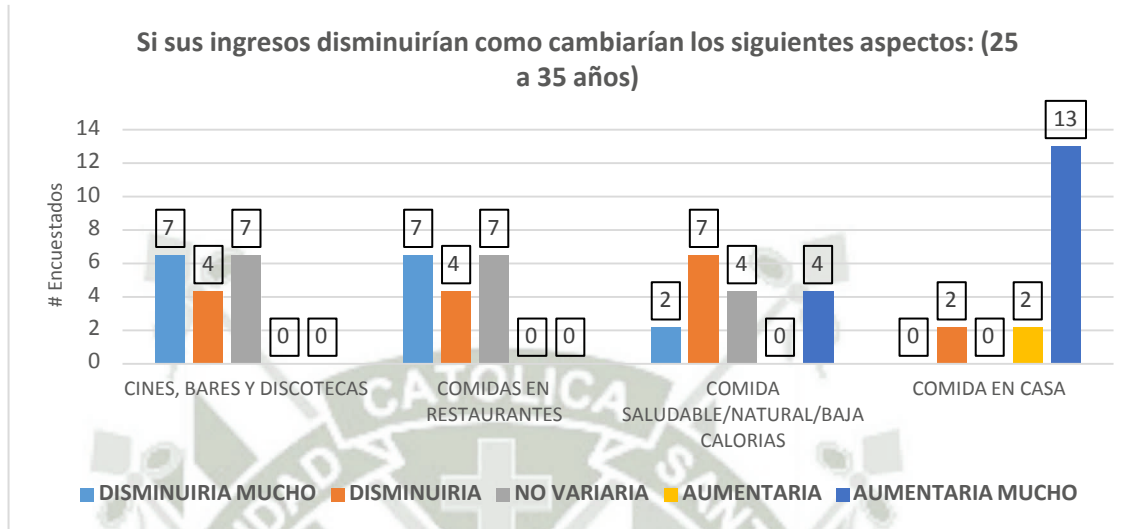


Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores de 25 a 35 años siguen el mismo patrón, con una disminución en los consumos de “Cines, Bares y Discotecas” y “Comidas

en Restaurantes”. La “Comida en Casa”, aumentaría considerablemente pero la “Comida Saludable” no variaría, teniendo incluso tendencia a disminuir.

Gráfico 3.1-13



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores de 35 años a más, son más decisivos, al no haber ninguna opción de aumentar sus consumos de “Cines, Bares y Discotecas” ni “Comidas en Restaurantes”. A diferencia de los segmentos anteriores, los mayores de 35 están más indecisos en la variación de “Comida Saludable”. La “Comida en Casa” aumentaría mucho.

3.1.3 HÁBITOS DE CONSUMO

El consumidor Arequipeño prefiere la comida tradicional, especialmente los fines de semana. Además considera a la comida extranjera como una variación, algo que pueden comer en una reunión de amigos, no para todos los días.

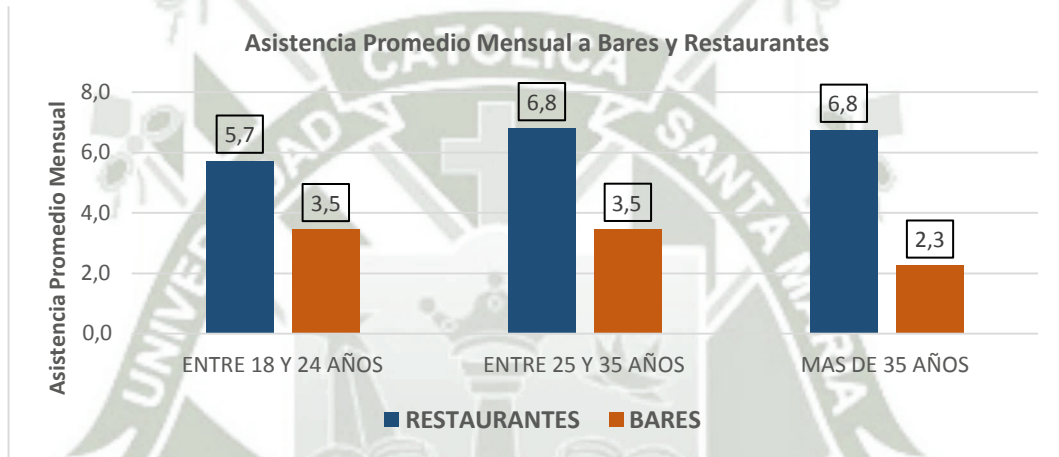
El plato ideal del consumidor arequipeño es distinto para cada segmento de edad. Los consumidores de 18 a 24 años prefieren algo “tradicional”: pastel de papa, adobo, cuy, rocoto relleno, entre otros. Se ve una valorización de la cultura arequipeña.

En los consumidores de 25 a 35 su plato ideal no siempre incluye algo tradicional, pero si ingredientes más sanos (verduras, ensaladas, cremas). Pero incluyen a sus platos “comida chatarra”.

Los consumidores mayores a 35 años prefieren comida saludable, ya no comida tradicional. Sus platos ideales no son tan abundantes como los otros segmentos.

Asistencia Promedio a Restaurantes y Bares

Gráfico 3.1-14

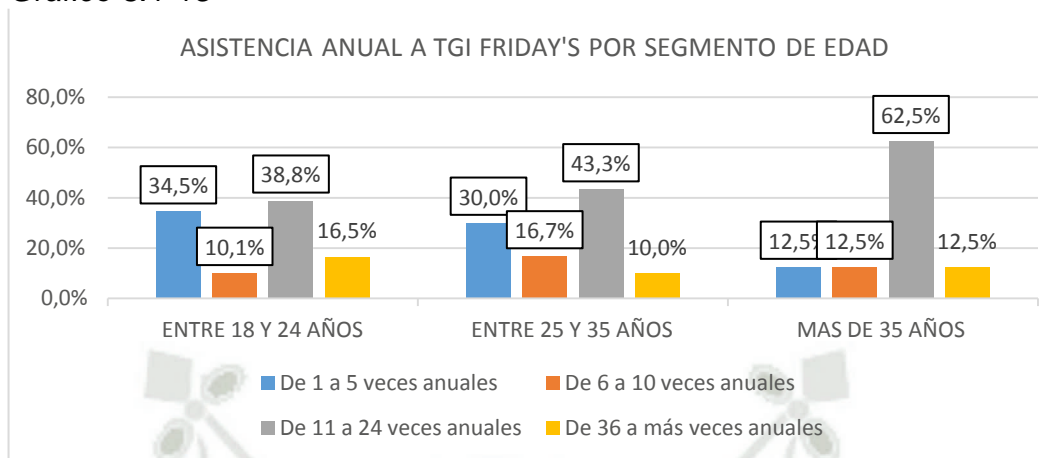


Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Como se ve en el gráfico, hay una mayor asistencia a Restaurantes que a Bares. La asistencia a Restaurantes es menor en los consumidores entre 18 y 24 años (5,7 mensual) e igual en los que tienen de 25 a 35 años y más de 35 años (6,8 mensual). La asistencia a Bares es menor en los consumidores mayores a 35 años (2,3 mensual), e igual en los de 18 a 24 años y de 25 a 35 años (3,5 mensual).

Asistencia Promedio a TGI Friday's

Gráfico 3.1-15

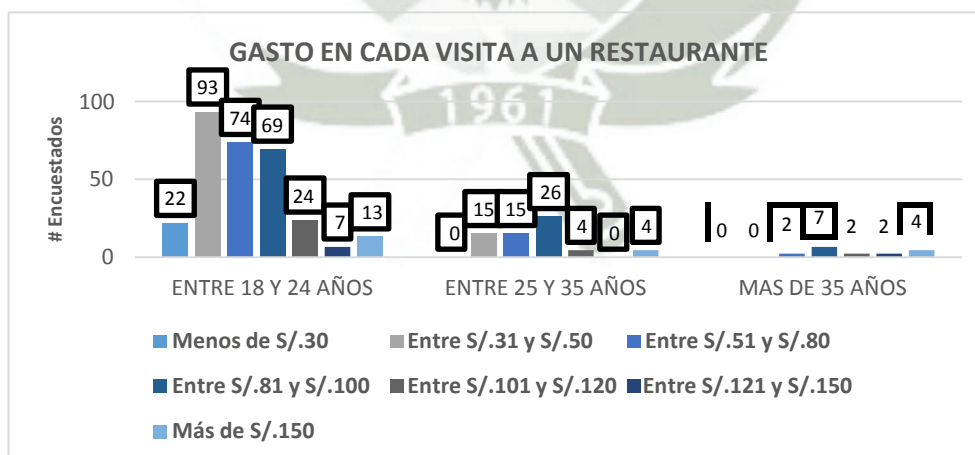


Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

El gráfico anterior muestra la asistencia promedio de cada segmento de edad. El 38,8% de los consumidores entre 18 y 24 años van de 11 a 24 veces anuales, y el 34,5% van de 1 a 5 veces anuales a TGI Friday's. El 43,3% de los consumidores entre 25 y 35 años van de 11 a 24 veces anuales, y el 30% van de 1 a 5 veces anuales, y por último el 62,5% de los consumidores de más de 35 años van de 11 a 24 veces anuales. En promedio la asistencia anual a TGI Friday's es de 15 veces anuales²⁸.

Gastos en Bares y Restaurantes

Gráfico 3.1-16

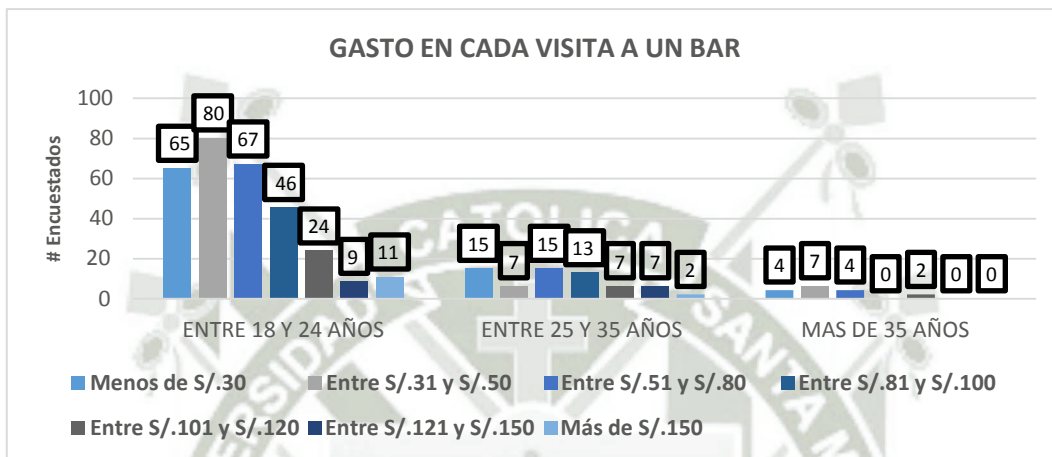


Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

²⁸ Tomando en cuenta las Encuestas realizadas.

Los consumidores entre 18 y 24 años gastan pocas veces más de S/.100 en sus visitas a restaurantes, mientras que los consumidores de 25 a 35 años gastan siempre más de S/.31. Los mayores de 35 años siempre gastan más de S/.50, llegando a más de S/.150. Esto puede deberse al nivel de ingreso que tiene cada uno de los segmentos.

Gráfico 3.1-17



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los gastos en Bar son menores para los tres segmentos. Los consumidores entre 18 y 24 años no suelen gastar más de S/.100, y hay una gran cantidad que gasta menos de S/.30. Los consumidores entre 25 y 35 años gastan igual, no más de S/.100. Los consumidores mayores de 35 años no suelen gastar más de S/.80.

En resumen los gastos del consumidor, tanto en Restaurantes como Bares, tiende a ser más alta entre el rango de edad de 25 a 35 años. Los consumidores de 18 a 24 años son los que tienen un menor rango de gastos. Los consumidores de más de 35 años no gastan menos de S/.50 en cada visita a un restaurante; pero en un bar no gastan más de S/.100.

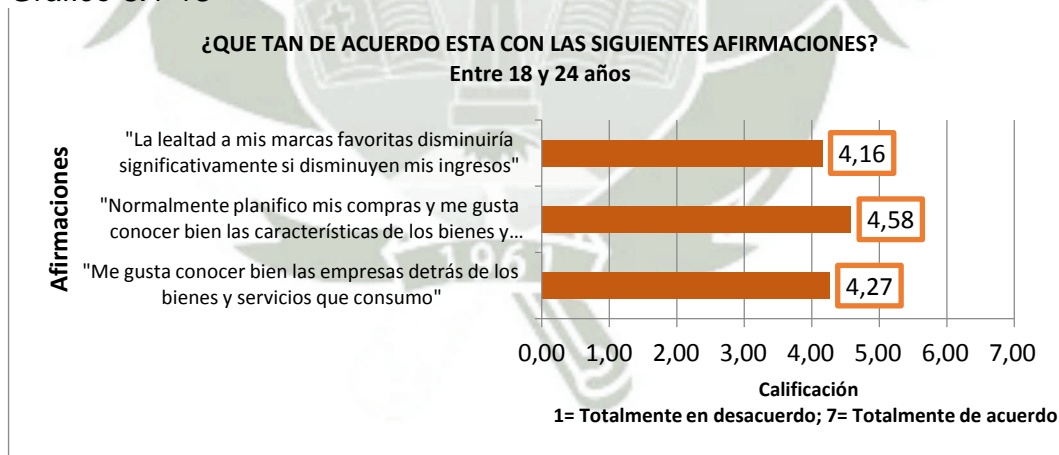
Compañía en un Restaurante y en un Bar

De acuerdo a los gráficos de Anexos #20 al #25²⁹, para ir a un restaurante los consumidores entre 18 a 24 años prefieren la compañía de sus Familiares (221), Amigos (195) y Parejas (156); los consumidores entre 25 y 35 años también prefieren a sus familiares, parejas (37) y Amigos (35); mientras que los consumidores mayores de 35 años prefieren a sus Familiares (15), amigos (9) y para una reunión de trabajo (9).

Para ir a un bar, los consumidores de 18 a 24 años prefieren la compañía de sus Amigos (273), su pareja (124) y compañeros de trabajo (50); los consumidores entre 25 y 35 años también prefieren la compañía de sus amigos, pareja y compañeros de trabajo (50, 26 y 11 respectivamente); mientras que los consumidores mayores de 35 años prefieren a sus amigos (13) y una reunión de trabajo (9).

Comportamiento del consumidor si varía su ingreso:

Gráfico 3.1-18



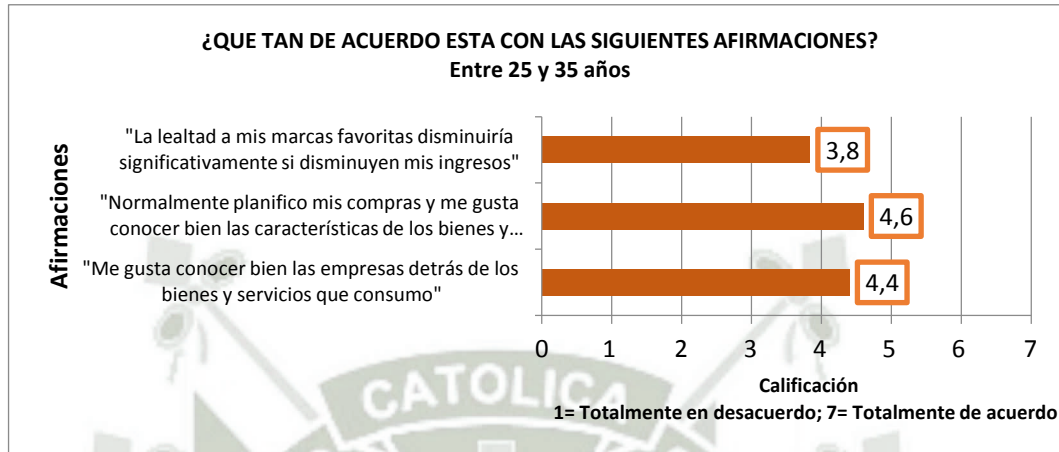
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores de 18 a 24 años tienen poca lealtad hacia sus marcas preferidas, especialmente si disminuyen sus ingresos (calificación de 4,16 de 7,00). No hacen una planificación detallada de sus compras

²⁹ Pág. 202

(4,58 de 7,00), además su interés por conocer las empresas detrás de los bienes y servicios que adquieren es mayor a la media (calificación 4,27 de 7,00).

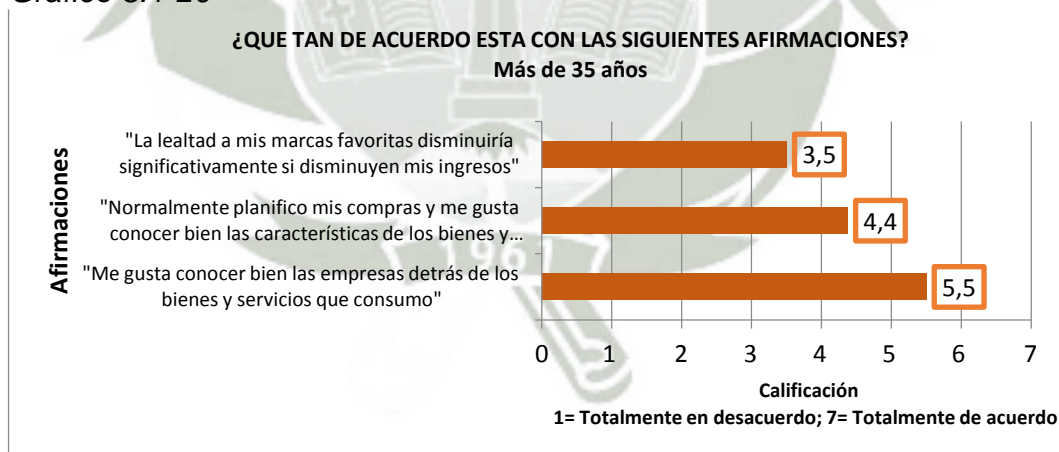
Gráfico 3.1-19



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores entre 25 y 35 son más leales a sus marcas (calificación 3,8 de 7,00), y planifican mejor sus compras (calificación 4,6 de 7,00) y además se interesan más por las empresas detrás de sus bienes y servicios (calificación 4,4 de 7,00).

Gráfico 3.1-20



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores mayores de 35 son los más leales a sus marcas (calificación 3,5 de 7,00), y tienen mucho interés en conocer a las empresas detrás de sus bienes y servicios (calificación 5,5 de 7,00). No planifican sus compras al detalle (calificación 4,4 de 7,00).

De acuerdo a lo visto en las etnografías realizadas a TGI Friday's, Chili's y Patio del Ekeko; se observa que los consumidores de Friday's son jóvenes, sin hijos (casi nunca hay familias, a excepción de los días domingos), y que principalmente van a Friday's a beber. Chili's es más familiar, abarcando un rango de clientes más amplio, y el consumidor ordena más comida que tragos. Patio del Ekeko es visto como restaurante, así que está lleno de familias, y un ambiente más formal. El consumidor va a almorzar, no a tomar un trago ni divertirse.

3.1.4 MOTIVO DE COMPRA

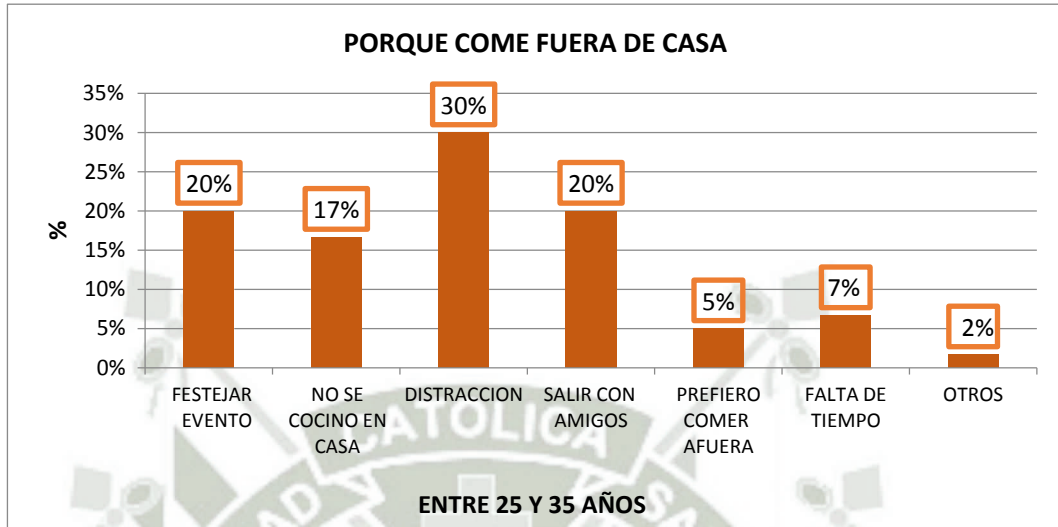
Gráfico 3.1-21



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores entre 18 y 24 años, salen a comer por “Distracción” (30%) y “Salir con los Amigos” (29%). Festejar un evento también es motivo para comer fuera de casa (21%). Muy pocos por preferir comer afuera (3%).

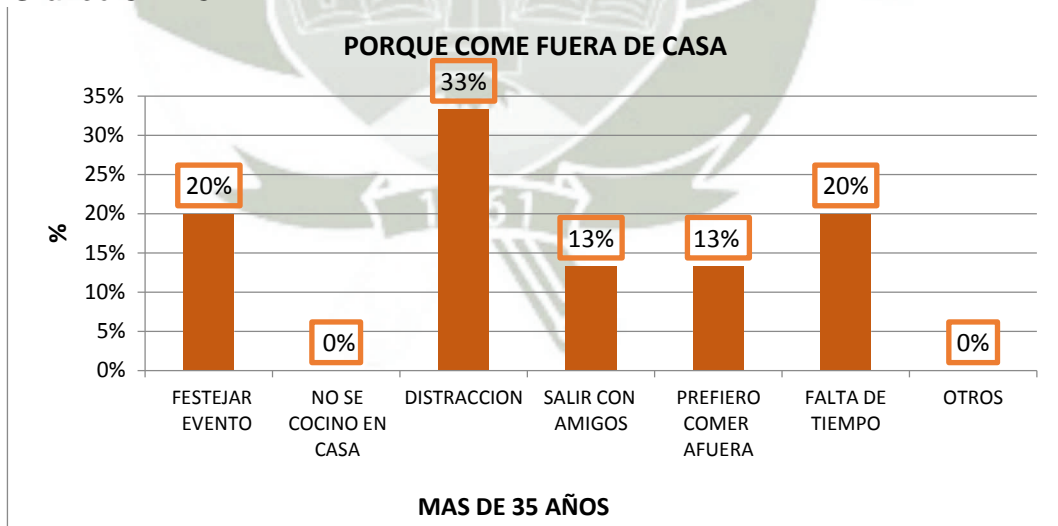
Gráfico 3.1-22



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores de 25 a 35 años, en cambio, salen a comer mayormente por “Distracción” (30%), “Salir con Amigos” (20%) y para “Festejar un Evento” (20%). Igual que los consumidores entre 18 y 24 años, pocos salen a comer por preferir comer afuera (5%).

Gráfico 3.1-23



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores de más de 35 años salen a comer principalmente por “Distracción” (33%), y también por “Falta de Tiempo” (20%). Ninguno de ellos sale a comer afuera porque “No se cocinó en casa”.

En resumen, todos los consumidores comen fuera de casa por Distracción o festejar algún evento.

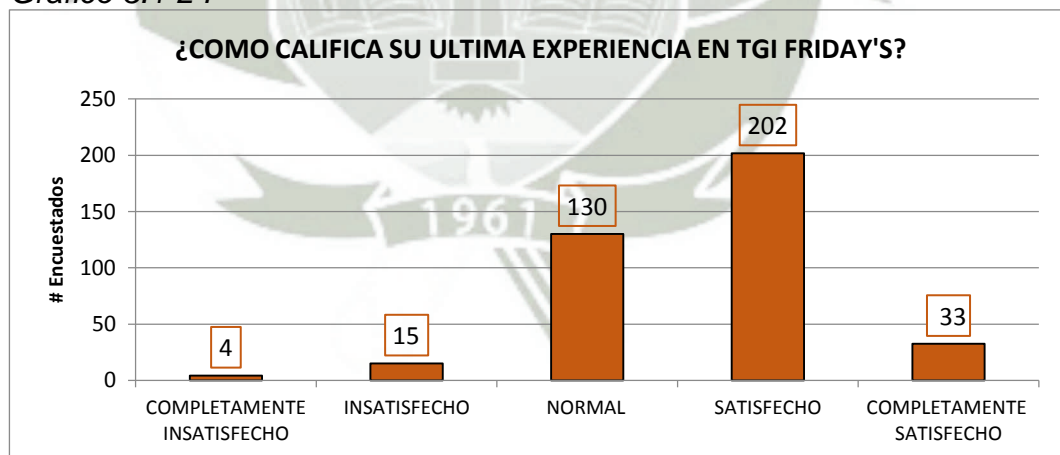
Para el consumidor ir a un restaurante significa algo más formal, o estar con la familia, aunque depende de la ocasión. Un restaurante es un lugar para probar algo nuevo y salir de la rutina. El consumidor también lo asocia a la practicidad, ya que no se lava los platos, ni se cocina. El consumidor no solo paga por la comida, también por el servicio.

El consumidor asocia un restaurante para una ocasión familiar. Mientras que un “Fast Food” a un antojo, cuando sales con los amigos, cuando te quedas sin tiempo o cuando el consumidor tiene que economizar.

3.1.5 NIVEL DE SATISFACCIÓN

Calificación de última experiencia

Gráfico 3.1-24



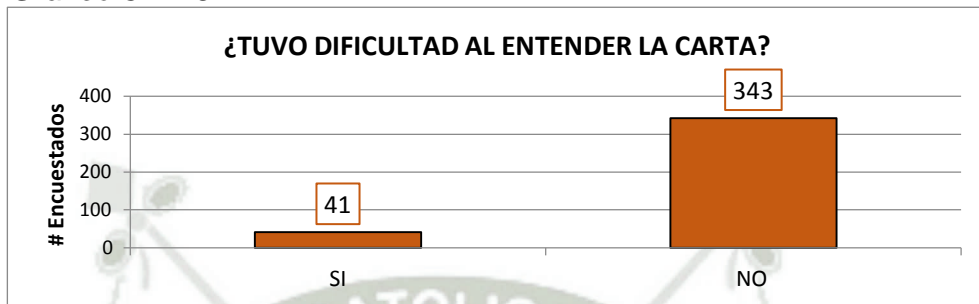
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores calificaron mayormente con un “Satisfactorio” su última visita a TGI Friday's (202 de 384; 52,6% de encuestados). Otros calificaron su experiencia como “Normal” (130), pero fueron pocos los

que calificaron negativamente su experiencia en TGI Friday's (19); pero los consumidores que estuvieron "Completamente Satisfechos" son casi el doble que ellos (33).

Dificultad en entender la carta

Gráfico 3.1-25

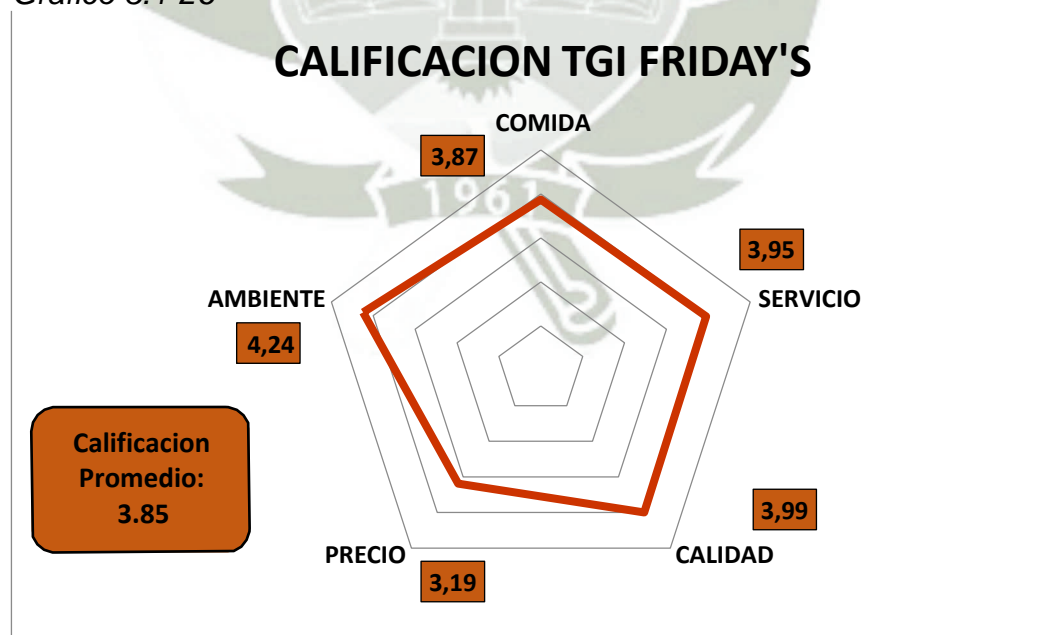


Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores no tuvieron dificultad al entender la carta (343), y si es que la tuvieron, fue mayormente por la falta de información sobre los platos. (Ver gráfico #44 de Anexos). Cabe indicar que muchos de los platos de la carta tienen nombres en inglés y algunas veces el precio no está muy resaltado o no es muy claro.

Calificación del Restaurante

Gráfico 3.1-26



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores calificaron 5 aspectos principales del restaurante TGI Friday's: Ambiente, Comida, Servicio, Calidad y Precio. El aspecto que tuvo la menor calificación es el de "Precio" (3,19 de 5,00), ya que para el consumidor los rangos de precios son muy altos. El aspecto más valorado es el Ambiente del Local (4,24 de 5,00), seguido de la Calidad (3,99 de 5,00) y el Servicio (3,95 de 5,00). La calificación promedio fue de 3,85 de 5. Solo el aspecto de "Precio" se encuentra debajo de la calificación promedio.

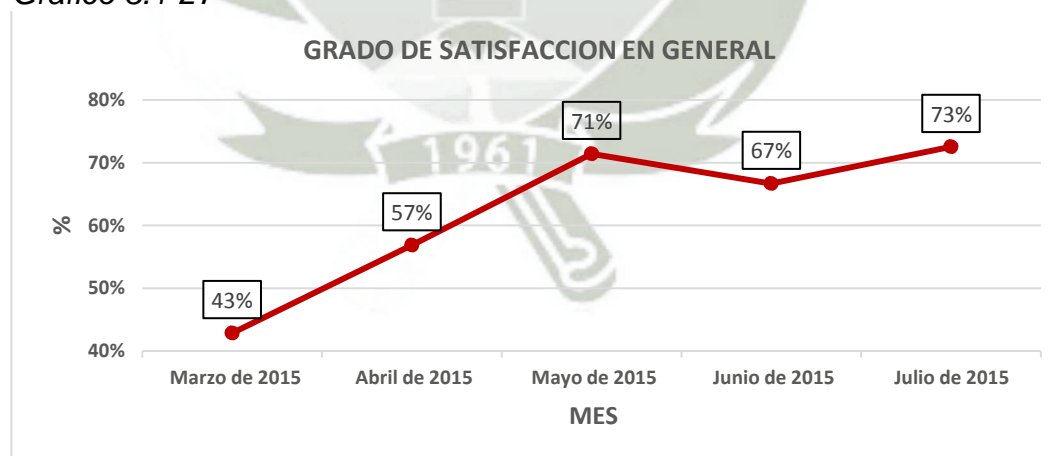
Calificación del Restaurante y Asistencia Anual

Los gráficos #01 al #05 de Anexos³⁰ muestran que el consumidor tiende a calificar de manera más positiva los aspectos del restaurante, si es que va más seguido al restaurante TGI Friday's. Esto es más visible en los aspectos de "Calidad" y "Comida". El aspecto "Precio" es el que tiene la calificación más variada, aun en consumidores frecuentes a Friday's

Grado de Satisfacción General con la Visita (de acuerdo al GEM³¹)

TGI Friday's tiene una herramienta para medir la experiencia del Huésped; con la cual se pudo identificar el grado de satisfacción general de los consumidores.

Gráfico 3.1-27



Fuente: Guest Experience Monitor-TGI Friday's. Elaboración: Propia

³⁰ Ver sección 3 de Anexos "GRAFICOS Y CUADROS"

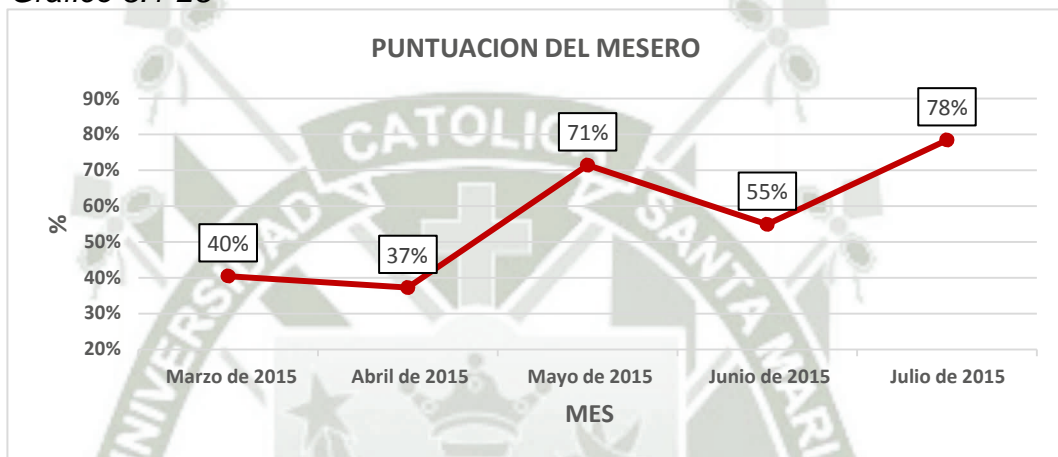
³¹ Guest Experience Monitor – Ver Pág. 221 para más detalles

El cuadro anterior muestra que la satisfacción del cliente ha ido en aumento desde Marzo del 2015 (43%) a Mayo (71%), teniendo un ligero descenso en Junio (67%) pero se recuperó para Julio (73%). Aunque el grado de satisfacción ha ido en aumento, no fue constante.

Puntuación del Mesero (GEM)

El GEM también se pudo evaluar la puntuación que el consumidor le dio al Mesero que lo atendió.

Gráfico 3.1-28



Fuente: Guest Experience Monitor-TGI Friday's. Elaboración: Propia

La puntuación del mesero fue muy irregular, teniendo puntos muy bajos como Abril (37%), y altos como en Julio (78%) y Mayo (71%). Esto se puede deber a una elevada rotación de personal, lo cual hace que los nuevos meseros no estén familiarizados con muchos estándares de la marca.

Aspectos Positivos y Negativos del Restaurante

El consumidor considera como el mejor aspecto positivo la buena atención. Ningún otro restaurante tiene esa atención, donde es “como estar en casa”. También el ambiente, ya que tiene una identidad propia y única que invita a la diversión.

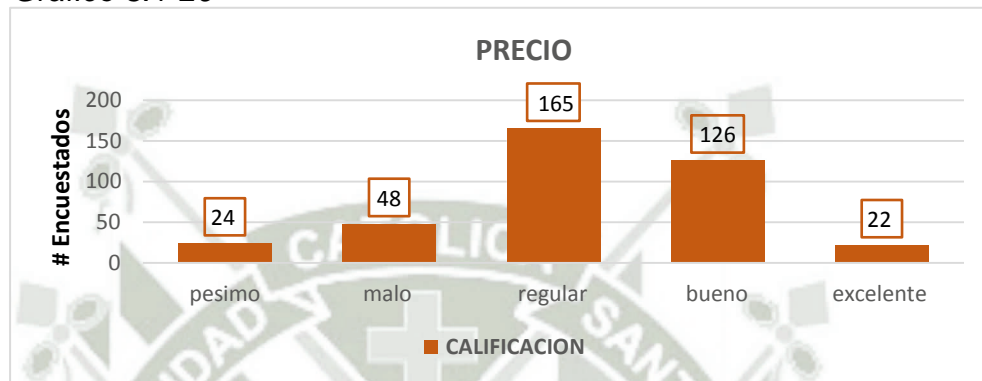
Entre los aspectos negativos del restaurante está la bulla excesiva que hay algunas veces, especialmente los días que hay eventos deportivos. Para otros consumidores es el festejo que hacen cuando un huésped

cumple años, les parece muy bullicioso. Y el precio, que es considerado muy caro y lleva a que el restaurante sea catalogado muchas veces como “pituco” por el consumidor.

3.1.6 RESPUESTA AL MIX DE MARKETING

3.1.6.1 PRECIO

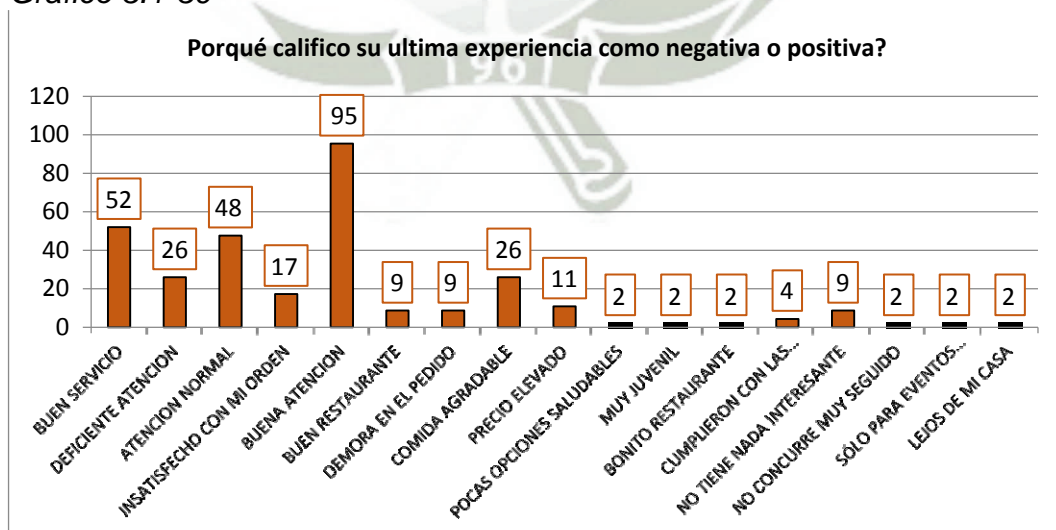
Gráfico 3.1-29



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

El cuadro representa las calificaciones dadas por el consumidor hacia el “Precio” en el restaurante TGI Friday’s. 165 respondieron “Regular” y 126 “Bueno”. Las respuestas negativas suman unos 72 consumidores, esto es más del triple que las calificaciones de “Excelente”. En general, la calificación del aspecto “Precio” está entre regular y negativa. Definitivamente es un aspecto a mejorar.

Gráfico 3.1-30



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

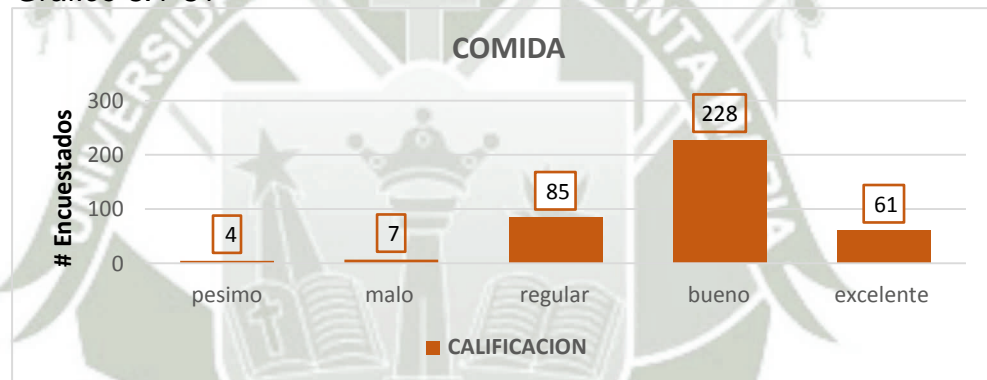
Uno de los razones por las cuales el consumidor califica de forma negativa su última visita a Friday's, es el "Precio Elevado". Las principales razones de una calificación negativa es una atención deficiente (26), problemas con la orden (17) y el precio elevado (11).

En conclusión, los consumidores perciben el "Precio" como uno de sus aspectos más débiles además de ser una de las razones de una calificación negativa a TGI Friday's.

3.1.6.2 PRODUCTO

En TGI Friday's, el producto que ofrece no es solamente la Comida, también es el Servicio y la experiencia. Es el Servicio donde se diferencia de la competencia.

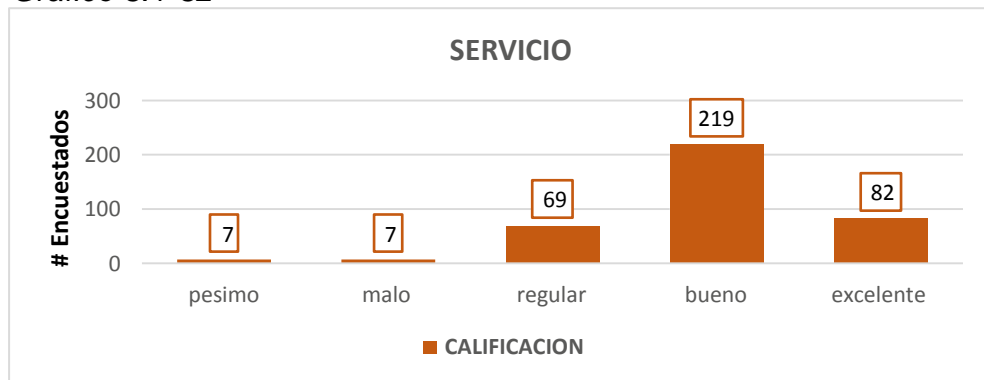
Gráfico 3.1-31



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

El consumidor califica el aspecto de "Comida" entre "regular" y "excelente"; ya que Friday's su sabor y muchos de sus platos son únicos, incluso muchos de sus platos son patentados. Hubo muy pocas calificaciones negativas (11).

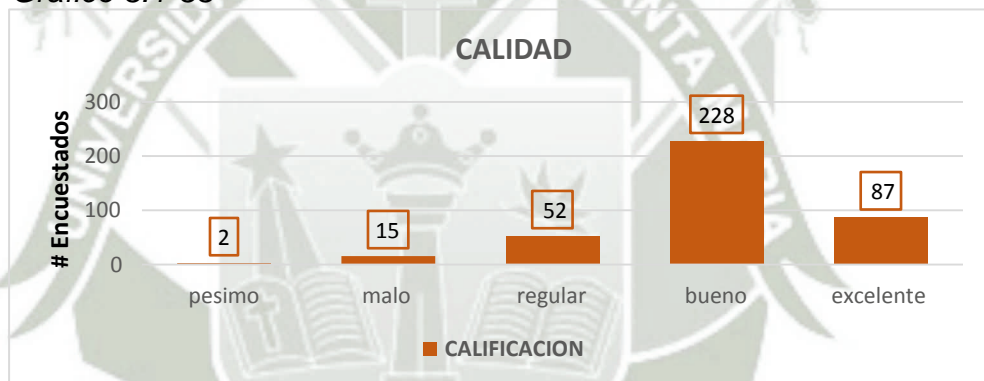
Gráfico 3.1-32



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

La calificación del aspecto “Servicio” fue muy positiva, obteniendo una calificación mayoritaria de “Bueno” y “Excelente” (219 y 82 respectivamente). Solo tiene 14 calificaciones negativas.

Gráfico 3.1-33



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

La “Calidad” fue otro aspecto donde las calificaciones fueron positivas. Este aspecto también estuvo entre “Bueno” y Excelente” para el consumidor (228 y 87 respectivamente). Solo hubo 17 calificaciones negativas.

Platos preferidos por cada segmento de edad

Los gráficos del #06 al #15 de Anexos³² muestran los platos preferidos por cada segmento de edad.

Para los consumidores de 18 a 24 años, su plato favorito son las “Costillas Jack Daniel’s” y las “Hamburguesas”. La mejor entrada son las “Ensaladas” y las “Buffalo Wings”. En las bebidas, sus preferidos son los “Mojitos” y los “Cocktails”. El mejor postre para ellos es el Brownie con helado, y el Pie de Limón.

Los consumidores de 25 a 35 años también prefieren las “Costillas Jack Daniel’s” y las “Hamburguesas”, pero sus entradas preferidas son las “Buffalo Wings”. Sus bebidas preferidas son los “Mojitos” y las “Cervezas”, y el postre preferido es el Brownie con Helado.

Los consumidores mayores a 35 años, prefieren los “Friday’s Steak’s”, en entradas prefieren las “Ensaladas” y los “Appetizer”. La mejor bebida son los “Mojitos”, y su postre favorito es el Brownie con Helado.

En resumen, la combinación Producto – Buen Servicio, da buenos resultados, ya que el consumidor califica ambos aspectos como uno de los mejores de TGI Friday’s.

3.1.6.3 PLAZA – DISTRIBUCIÓN

TGI Friday’s solo tiene un local en Arequipa, el ubicado en el C.C. Real Plaza. Hay consumidores que vienen desde un distrito alejado de TGI Friday’s y su inconveniente es el hecho que no hay un local al otro lado de la ciudad. Para ellos una visita a TGI Friday’s requiere mucha planificación, a diferencia de los consumidores que viven cerca. Éstos últimos incluso van a Friday’s sin planearlo.

³² Ver sección 3 de Anexos “GRAFICOS Y CUADROS”

Tomando en cuenta el cuadro #00, el aspecto “Lejos de mi casa” que condiciona una calificación negativa de la última experiencia es una de las menos marcadas (solo 2)

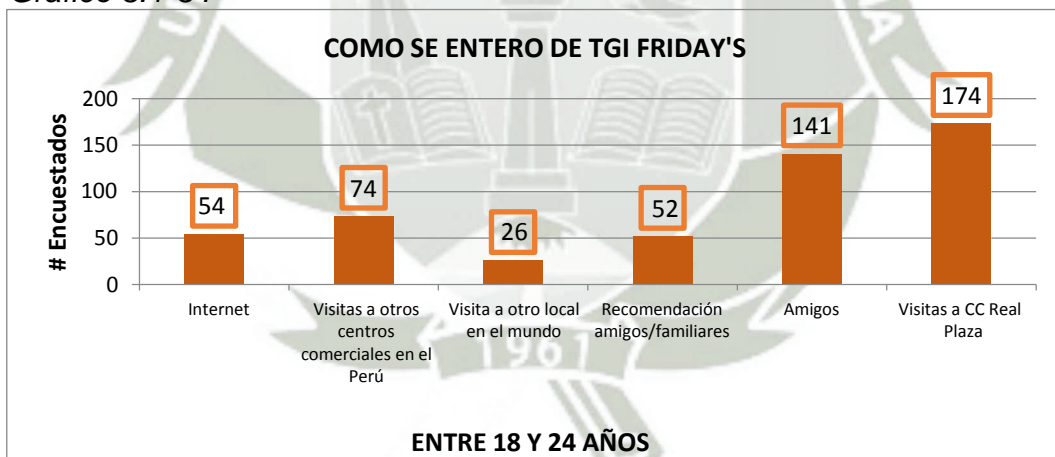
En los Grupos de Enfoque, muchos participantes resaltaron el hecho que TGI Friday’s se encuentre lejos de sus casas, ello demanda un mayor presupuesto (movilidad), y sugirieron la apertura de un local al otro lado de la ciudad.

TGI Friday’s no cuenta con un servicio de delivery. Esta decisión viene desde la misma Franquicia en EEUU.

La mayoría de los clientes de TGI Friday’s viven cerca del local, y a los clientes más frecuentes no les molesta que el ocal pueda estar lejos de su hogar o trabajo.

3.1.6.4 PROMOCIÓN

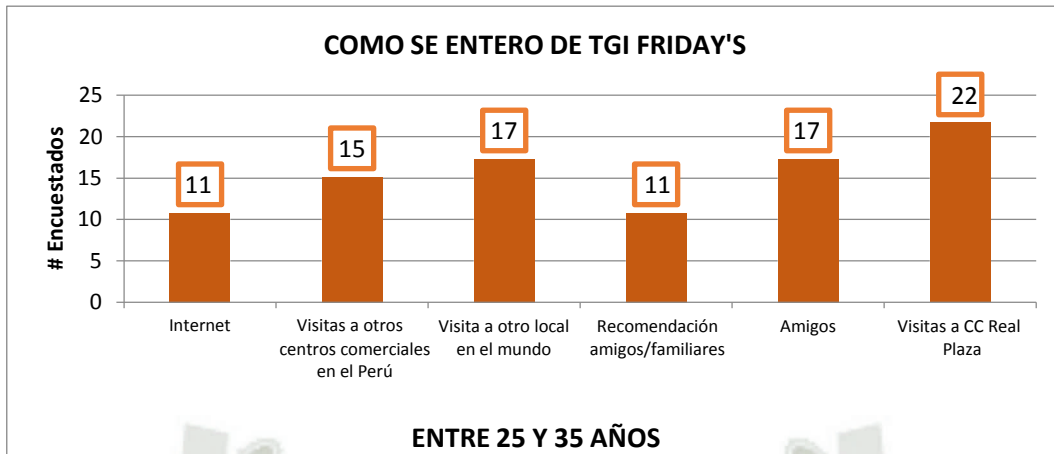
Gráfico 3.1-34



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores de 18 a 24 años se enteraron de TGI Friday’s principalmente por sus visitas al CC Real Plaza (174 encuestados) y por sus Amigos (141).

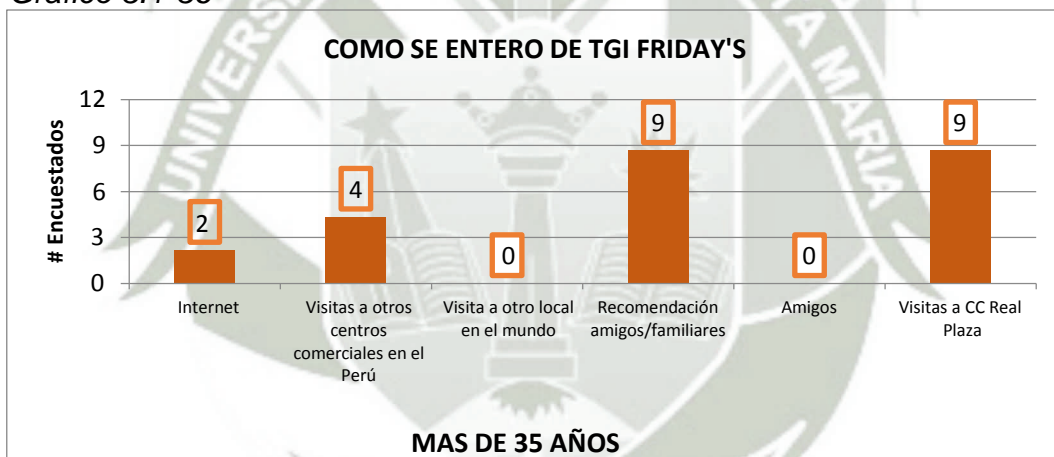
Gráfico 3.1-35



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores de 25 a 35 años, además de las visitas al CC Real Plaza (22), también por visitas a otros locales a nivel mundial (17) y por medio de Amigos (17).

Gráfico 3.1-36



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Los consumidores mayores de 35 años se enteraron más por Recomendaciones de amigos/familiares (9) y por visitas al CC Real Plaza (9).

Resumiendo, la mejor forma de promoción de Friday's es en su mismo local del C.C. Real Plaza, en los 3 segmentos es el medio por el que más personas se enteraron.

Por lo visto en las etnografías, los consumidores responden activamente a eventos que se pueden realizar en TGI Friday's, más

si están asociadas a partidos de fútbol. Los días de partidos importantes TGI Friday's siempre lanza una promoción y hace publicidad activa en su página web (Facebook). La asistencia estos días es muy buena, muchas veces terminan con el local lleno.

Asimismo, en la carta hay diferentes ofertas en tragos (Happy Hour), y en comidas ("Lunchs"). Pero los clientes no perciben los "lunch" como una oferta, sino como una variación de los platos. En los tragos si reconocen las ofertas, especialmente los "2x1".

TGI Friday's Arequipa maneja principalmente las mismas ofertas propuestas desde Lima ya que muy pocas veces se pueden hacer promociones locales. Como se verá más adelante, esto tiene que ver con los estándares de marca que maneja la Franquicia.

El consumidor solo percibe como ofertas aquellas que salen para un evento en concreto, y las que existen en tragos.

3.1.7 PERFIL DEL CONSUMIDOR

El NSE del consumidor de TGI Friday's es AB y C1, el cual asciende al 48,5% de la Población Arequipeña³³. El NSE fue utilizado como un filtro para realizar las técnicas etnográficas, proyectivas y facilitadoras. Un factor muy importante para haber tomado en cuenta estos NSE es el rango de precios que maneja TGI Friday's, (costo mínimo de un plato es de S/.20 a S/.25), y en el caso de clientes con familia, el gasto mínimo es de S/.400. Además, este NSE es el que tiende a gastar más de su presupuesto en gastos de diversión, y alimentos y comidas fuera de casa.³⁴

³³ Según APEIM 2014 con DATA ENAHO 2013

³⁴ APEIM 2014 - NSE

El otro filtro para seleccionar a los consumidores que participaron en los grupos de enfoque y a los que se realizaron la encuesta, se usó los estilos de vida³⁵ como uno de los filtros:

LOS PROGRESISTAS

Hombres que buscan permanentemente el progreso personal o familiar. Aunque están en todos los NSE, en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores (formales e informales). Los mueve el deseo de revertir su situación y avanzar, y están siempre en busca de oportunidades. Son extremadamente prácticos y modernos, tienden a estudiar carreras cortas para salir a trabajar lo antes posible.

LAS MODERNAS

Mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, les gusta comprar productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los NSE.

LOS SOFISTICADOS

Segmento mixto, con un nivel de ingresos más altos que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Le importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos "light". En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.

³⁵ <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>

PERFIL DEL CONSUMIDOR DE 18 A 25 AÑOS

Son personas que estudian y trabajan, leales y responsables; pero muchas veces egocéntricas e inconstantes. Están en la generación YOLO, ya que buscan la aventura, experiencias nuevas, se adaptan a los cambios rápidamente, no tienen una rutina; están en una edad donde ellos son primero, sus metas, cumplir sus sueños, sus carreras y en ocasiones no se toman la vida en serio; aun así estudian y trabajan para lograr sus metas. Es una generación donde empiezan a revalorar las costumbres y tradiciones; reacios a la migración, son cerrados a combinar culturas y que en esa combinación se pierda lo suyo. Los restaurantes favoritos de esta generación son los Tradicionales, las Pizzerías y los de tipo Franquicias; lo que valoran más de un restaurante es el servicio, la calidad y la limpieza, por otro lado en un bar les importa la seguridad, el servicio, la calidad y la limpieza. Muchas veces les gusta conocer las características de los bienes y servicios que compran. Son personas que usualmente van acompañados de familiares, amigos y parejas a un restaurante y bar. La distracción y salir con sus amigos son sus principales motivos para comer fuera de casa.

PERFIL DEL CONSUMIDOR DE 25 a 35 AÑOS:

Son personas que trabajan, son perseverantes y responsables. Están en busca de la estabilidad económica, familiar, laboral y personal; por ello es que muchas veces son personas impacientes, quisquillosas e incluso renegonas. Sus pensamientos se centran en su familia, hijos y en tener una empresa propia. Son personas que no tienen intenciones de salir del país, buscan su estabilidad aquí. Muchos quieren una rutina; pero otros se alejarían de ella. Aceptan otras culturas, a pesar que los de 18 a 25 son más adaptables al cambio, valoran lo suyo pero no les molesta mezclarlo con otras culturas. Prefieren los restaurantes Tradicionales, las Cevicherías y los de tipo Franquicias; valoran la calidad, la limpieza, el servicio y la accesibilidad al local en un restaurante, mientras en un

bar la seguridad, la calidad y la limpieza es primordial. Les gusta conocer las características de los bienes y servicios que compran y muchas veces planifican sus compras. Suelen ir acompañados de familiares, pareja y amigos a un restaurante; en cambio a un bar van con la pareja y amigos. Por la rutina que a veces tienen y por la preocupación de querer conseguir muchas cosas su motivo principal para comer fuera de casa es por distracción.

PERFIL DEL CONSUMIDOR DE 35 AÑOS A MÁS:

Son personas que ya están realizadas en lo familiar, quieren superarse más en lo económico por lo que son emprendedores, son disciplinados e impacientes para conseguir sus propósitos, buscan oportunidades de negocio; muchos tienen una empresa propia, pero siguen siendo exigentes. Se sienten tranquilos con su estabilidad, pero de vez en cuando les gustaría escaparse de su rutina. Son los huéspedes “quejones”, porque quieren que todo este bien, no les hacen un favor, ya que ellos pagan su dinero para recibir un buen servicio o un buen producto. Son personas que les gusta conocer bien las empresas detrás de los bienes y servicios que consumen. Al estar realizadas en lo familiar prefieren elegir los restaurantes tradicionales, de carnes y parrillas y pollerías; la calidad, la limpieza y el servicio son los aspectos más importantes a la hora de elegir un restaurante. Para ir a un restaurante les gusta ir acompañados de familiares, amigos y pareja; en cambio a un bar prefieren ir con amigos y por reuniones de trabajo. Por el estrés que llegan a tener generada por la rutina, el motivo principal para comer fuera de casa es la distracción.

PERFIL DE UN AREQUIPEÑO:

Es una persona tradicionalista, de mente cerrada, que no acepta nuevas ideas con facilidad, reacio al cambio. Siente orgullo por su cultura, por su comida ya que la considera única. Es emprendedor y perseverante para lograr sus metas. Considera que con la migración que hay

actualmente, se pierde el respeto hacia su cultura. Se siente más seguro en su ciudad que en otras urbes más peligrosas como Lima.

INSIGHT DEL CONSUMIDOR:

A. INSIGHT DE 18 A 25 AÑOS:

“Soy una persona que le gusta las nuevas experiencias. Estoy en busca de romper la rutina, de salir de lo común, de conocer otras culturas. Me adapto a los cambios, sin perder mi origen y llevando mis tradiciones y cultura a donde sea que vaya. Me gusta contagiar mi cultura. Lo que más quiero en la vida es cumplir mis sueños y metas, mientras experimento cosas nuevas, porque no solo se trata de llegar a la meta, sino disfrutar el camino.”

B. INSIGHT DE 25 A 35 AÑOS:

“Estoy en busca de mi realización, y la estabilidad que conlleva esta realización. En lo personal, académico y familiar. Estoy a medio camino, pero no dejo de buscar. Estoy abierto a los cambios, pero si me ponen a elegir, prefiero a lo que estoy acostumbrado. Me gusta el lugar donde estoy, y podría apartarme temporalmente de esta comodidad para crecer, pero si me gustaría regresar y establecerme acá. Estoy en busca de una rutina porque eso significa estabilidad.”

C. INSIGHT DE 35 A MÁS:

“Mi familia es lo más importante. Todo lo que hago es por y para mis hijos. Ya tengo una rutina y me es difícil salir de ella. Sin embargo si hay oportunidad de emprender, la busco y la acepto. A veces necesito escapar de la rutina y busco algo diferente sin salir de mis parámetros. Ya no aguanto “pulgas”, ya pase por todo, y me hicieron de todo. No despilfarro el dinero, y espero a cambio un buen servicio o un buen producto”.

3.2 COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE INTERNO

3.2.1 TÉCNICAS PARA LA REVELACIÓN DE INSIGHTS

3.2.1.1 TÉCNICAS FACILITADORAS³⁶

Los resultados de estas técnicas aplicadas al cliente interno se muestran a continuación:

1. Un arequipeño es en resumidas palabras “orgullosa”, “tradicionalista” y cálido.
2. Lo que más extraña un arequipeño cuando está lejos es la comida; aunque sea muy condimentada, el sabor lo consideran único.
3. El cliente interno piensa que Arequipa se convertirá en unos cuantos años en una “Lima 2”, con más gente, contaminación, y los problemas que existen.
4. Los viernes para la gente de piso y bar significa juerga, “travagar”; en cambio para la gente de cocina empieza su “pesadilla” ya que significa trabajar más duro e incluso más que cualquier día de la semana.
5. El significado de “comer” para un cliente interno se resume en tres palabras: nutrición, placer y satisfacción.
6. Para los chicos de cocina; la “cocina” representa un estilo de vida, el corazón de la cocina, su pasión, su lugar favorito y un ambiente donde pueden desarrollar su potencial. Trabajar en cocina para ellos significa dedicación, presión, paciencia, estrés y esfuerzo.
7. La “atención” para los chicos de piso; tanto para los meseros como los de la barra, representa una herramienta para hacer bien su trabajo, brindar una experiencia al cliente y una manera divertida de mostrar su personalidad. Para ellos trabajar en piso significa algo divertido a veces

³⁶ Las imágenes utilizadas se encuentran en la sección 4 “TÉCNICAS FACILITADORAS – CLIENTE INTERNO” de Anexos.

estresante, cuando hacen bien las cosas se divierten, pero cuando hay muchos clientes es complicado. Con una palabra describen su trabajo “divertido”.

8. El personal percibe los aspectos positivos y negativos de:

CHILI'S:

Bueno:

- * Los Gerentes también se involucran en la atención; no están sólo sentados en el local, atienden una mesa, limpian, participan con los demás.
- * Hay más identificación con la marca
- * Están más pendientes de todo.

Malo:

- * La atención es como en cualquier lado.

FRIDAY'S:

Bueno:

- * No hay comparación.
- * Es divertido, siempre es viernes.
- * Mejores tragos.
- * Muy buena comida.
- * Trabajo en Equipo

Malo:

- * No tienen Heineken
- * No pagan a los “coach”

9. Un huésped representa para gente de piso y cocina “dinero”. Lo bueno de los huéspedes para la gente de piso son las “propinas”.

Lo malo es que los huéspedes son exigentes.

10. El personal decidió trabajar en Friday's porque es una oportunidad, es una marca conocida, por el ambiente y

porque son considerados. Muchos de ellos entraron por casualidad o simplemente trabajan por necesidad.

11. El personal piensa que las diferencias de Friday's de otros trabajos es que es más relajado, es un trato más directo con el huésped y hay mayor confianza, a los gerentes les importa la opinión de sus trabajadores, a diferencia de otras cadenas. Le dan comida al personal y pagan puntual.

3.2.1.2 TÉCNICAS PROYECTIVAS: EL SENTIR DEL CONSUMIDOR

Estas técnicas se realizaron mediante dibujos, complementación de frases.

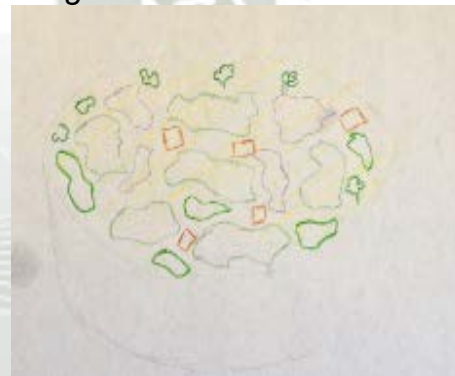
DIBUJA TU PLATO IDEAL

Imagen 3.2-1



Fuente: Focus Group

Imagen 3.2-2



Fuente: Focus Group

Imagen 3.2-3



Fuente: Focus Group

Imagen 3.2-4



Fuente: Focus Group

1. El plato ideal del personal de Friday's son los más saludables y en algunos casos típicos peruanos: hiro de zapallo, ají de gallina, pastel tallarín, rocoto relleno, en estos platos incluyen verduras, papa, arroz, ensaladas.

DIBUJATE TRABAJANDO

- PISO

Imagen 3.2-5



Fuente: Focus Group

Imagen 3.2-6



Fuente: Focus Group

Imagen 3.2-7



Fuente: Focus Group

Imagen 3.2-8



Fuente: Focus Group

El personal de piso tanto meseros como bármanes, mediante la interpretación de sus dibujos³⁷ dan a conocer que:

- Tienen agresividad reprimida.
- No sienten presión pero se sienten controlados, rígidos.
- Evasivos

³⁷³⁷ ESTOS DIBUJOS DE "DIBUJATE TRAJANDO" FUERON ANALIZADOS POR UNA PSICOLOGA QUE TIENE EXPERIENCIA EN EL ANALISIS DEL CONSUMIDOR.

- Poco compromiso e inestabilidad

- COCINA

Imagen 3.2-9



Fuente: Focus Group

Imagen 3.2-10



Fuente: Focus Group

Imagen 3.2-11



Fuente: Focus Group

Imagen 3.2-12



Fuente: Focus Group

Imagen 3.2-13



Fuente: Focus Group

El personal de cocina mediante la interpretación de sus dibujos³⁸ dan a conocer que:

- No les importa
- Soledad tristeza evasión
- Poco compromiso
- Hacen su trabajo pero no le encuentran el gusto

PERSONIFICACION. ¿SI FRIDAY'S FUERA UNA PERSONA, COMO SERIA? DIBUJOS

COCINA

Imagen 3.2-14



Fuente: Focus Group

La percepción que tiene el personal sobre la personificación de “Friday’s”³⁹ es a “Don Cangrejo”:

³⁸ ESTOS DIBUJOS DE “DIBUJATE TRAJANDO” FUERON ANALIZADOS POR UNA PSICOLOGA QUE TIENE EXPERIENCIA EN EL ANALISIS DEL CONSUMIDOR.

- Porque todo es dinero para él, sólo le importa eso.
- Friday's nunca pierde.
- Quien se tiene que responsabilizar es el empleado
- Es un empresario, hace las cosas bien, sigue los procedimientos.
- Tiene su “receta secreta”.

La representación de “Don Cangrejo” del personal de cocina da a conocer: que la empresa no tiene interés por ellos.

PISO

Imagen 3.2-15



Fuente: Focus Group

La percepción que tiene el personal de piso sobre la personificación de “Friday's”⁴⁰ es a “Un mesero”:

- Es alegre y con su pandereta y su cajón.

³⁹ ESTE DIBUJO DE “PERSONIFICACION DE FRIDAY’S” FUE ANALIZADO POR UNA PSICOLOGA QUE TIENE EXPERIENCIA EN EL ANALISIS DEL CONSUMIDOR.

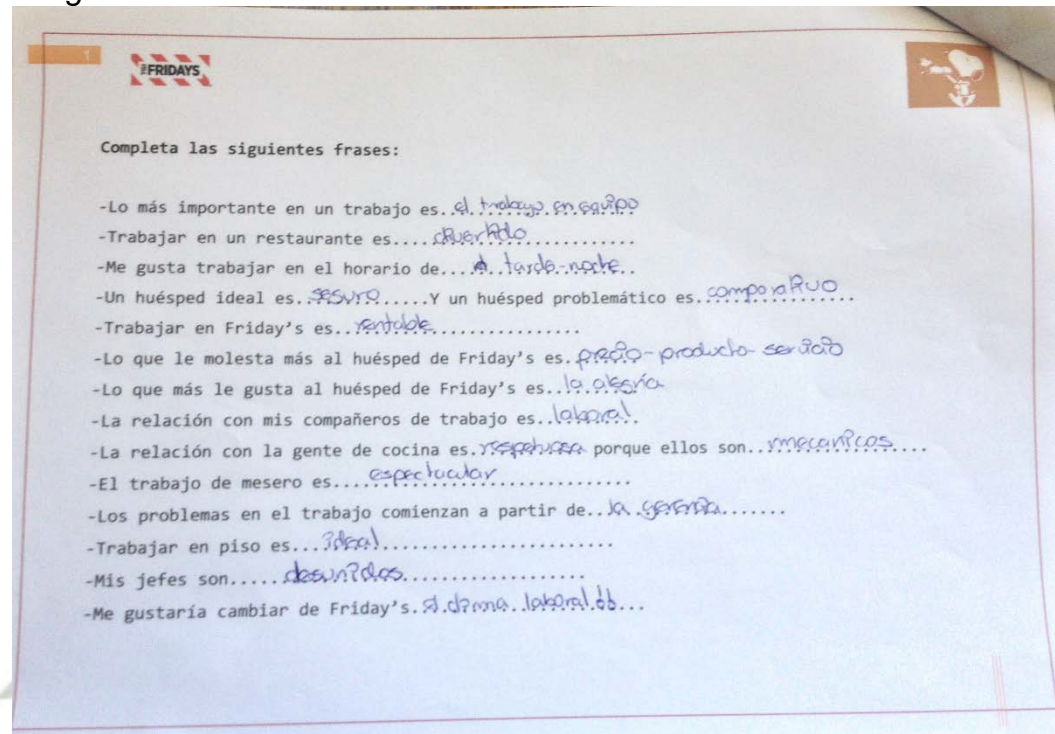
⁴⁰ ESTE DIBUJO DE “PERSONIFICACION DE FRIDAY’S” FUE ANALIZADO POR UNA PSICOLOGA QUE TIENE EXPERIENCIA EN EL ANALISIS DEL CONSUMIDOR.

La representación de “Un mesero” del personal de cocina da a conocer:

- “Poca estabilidad”.

COMPLETA FRASES

Imagen 3.2-16



Fuente: Encuestas a Cliente Interno

PISO:

Para el personal de piso (meseros y bármanes) los más importante en un trabajo es la experiencia que ganan, la responsabilidad, la comunicación, el consumidor “huésped”, el trabajo en equipo y el trato al cliente; y trabajar en un restaurant lo consideran divertido, responsabilidad y agotador.

En cuanto al horario de trabajo el personal se siente satisfecho, porque la gerente de servicios acomoda los horarios dependiendo de la disponibilidad de tiempo que maneja el personal ya sea mañana, tarde o noche.

El huésped ideal para ellos es que sea comprensivo, amable, amigable y confiable; pero uno problemático es cuando es aburrido, descontento, que se queja de todo, colérico y descortés. Lo que le molesta más al huésped de Friday's es la mala atención, el retraso del pedido y el precio; y lo que más le gusta al huésped es el ambiente, atención, la alegría y la confianza.

Trabajar en Friday's para ellos es único, divertido, incomparable y rentable

La relación que tienen con sus compañeros de trabajo es amigable, muchas veces cambiante y de respeto; y la relación que tienen con la gente de cocina es buena y amigable porque ellos son atentos, trabajadores y responsables.

Ellos sienten que el trabajo de mesero es genial, divertido y agotador. Sienten que problemas en el trabajo comienzan a partir de la falta de comunicación, la falta de organización, la hipocresía, la falta de compañerismo y la falta de responsabilidad.

Para ellos trabajar en piso es divertido, beneficioso, entretenido y sociable; sienten que sus jefes son comprensivos, exigentes y amigables.

Lo que les gustaría cambiar de Friday's es el trato muchas veces no es igual no es igual para todos, algunos estándares, la comida del personal, le clima laboral y el ambiente (espacio).

COCINA:

Para el personal de cocina lo más importante de trabajar en equipo es: cumplir con los estándares, satisfacer al huésped, la limpieza, la comunicación y la responsabilidad.

Para ellos trabajar en cocina es trabajar bajo presión, sacrificio, divertido aunque muchas veces agotador pero gratificante.

En cuanto al horario de trabajo al igual que la gente de piso el personal se siente satisfecho ya que manejan los horarios de mañana, tarde o noche.

Lo que les molesta más de su trabajo en Friday' es la falta de compañerismo, de comunicación y compromiso; sienten que hay muchas veces egoísmo y que su salario es bajo. Pero lo que más les gusta de su trabajo en Friday's es que puedan socializar, tienen un ambiente cómodo con música y tienen productos en buen estado.

Sienten que trabajar en Friday's es algo interesante, divertido, trabajar con amigos, dar lo mejor de sí mismos y una experiencia nueva.

La relación que tienen con sus compañeros de trabajo es buena, interesante, aunque algunos piensan que es regular; mientras la relación que tienen con la gente de piso excelente, cordial e interesante porque ellos son amables, respetuosos, atentos y amigables.

El trabajo en cocina es divertido, rutinario, placentero y estresante; los problemas en el trabajo sienten que comienzan a partir de favoritismos, la falta de comunicación, injusticias, la mala organización; sienten que sus jefes son exigentes amigables, que brindan confianza, pero muchas veces no son imparciales.

Lo que les gustaría cambiar en Friday's el método de trabajo, que haya un aumento en el salario, la parcialidad y las propinas.

3.2.2 PERFIL DEL CLIENTE INTERNO

A. PERFIL DEL CLIENTE INTERNO PISO

Son personas jóvenes y estudiantes, tienen bastante sentido del humor, ayudan a sus amigos, por el hecho de que son jóvenes están

dispuestos a aprender siendo responsables e incluso perfeccionistas, aunque en momentos sean desordenados y molestos. Lo más importante en su vida es su familia. En su trabajo sus jefes piensan de ellos que son alegres y que tienen carisma. Por el tipo de empresa en la que trabajan llegan a tener poco compromiso, ser inestables y evasivos; no sienten presión en su trabajo pero se sienten controlados y rígidos, por lo que llegan a tener una agresividad reprimida.

INSIGHT:

“Soy un persona joven, alegre, carismática. Lo más importante en mi vida es mi familia. Sigo estudiando en la universidad, lo hago para formar mi negocio propio. En el trabajo que estoy no siento presión, pero me siento controlado y rígido; siento muchas veces que soy evasivo, que tengo poco compromiso y que soy inestable porque hay cosas de mi trabajo que no me gustan como algunos estándares que tengo que cumplirlos.”

B. PERFIL DEL CLIENTE INTERNO COCINA

Son personas adultas, donde lo más importante en su vida es su familia; son responsables ante sus deberes, leales y solidarios con sus amigos, muchos de ellos alegres; muchos de ellos no saben trabajar en equipo por ser muchas veces egoístas, individualistas, desconfiados e impacientes. En su trabajo sus jefes piensan de ellos que son ordenados, honestos y responsables. Sienten que la empresa no toma interés por ellos, por lo que hacen su trabajo pero no le encuentran el gusto, tienen poco compromiso, sienten soledad, tristeza y evasión; por todo esto quieren formar su empresa.

INSIGHT:

“Soy una persona adulta que lo más importante en mi vida es velar por mi familia. Por eso mis jefes piensan que soy ordenada,

responsable y honesta. Aunque muchas veces no se trabajar en equipo, tengo poco compromiso, es porque siento que en mi trabajo no toman interés por nosotros, por eso hago mi trabajo pero no le encuentro el gusto o pasión, me siento triste, sería mejor formar mi propia empresa para no cometer los mismo errores”.



3.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE BRANDING

3.3.1.1 ESTÁNDARES DE LA MARCA NO NEGOCIABLES

Los Estándares de la Marca No Negociables son los que deben cumplir todos los restaurantes TGI Friday's, así como todos sus colaboradores de forma obligatoria. Los estándares de marca no negociables abarcan desde el Lugar y Ambiente, todo lo referente al Personal, las Tácticas de Servicio y el Producto en General. En el apartado de Anexos se incluye cuadros más detallados.

a. LUGAR

Se refiere a cómo debe estar organizado, distribuido y ordenado los ambientes Exteriores, el ambiente en el restaurante, la disposición de todos los elementos en el FOH y su limpieza, y los sanitarios de los consumidores. Los estándares de la marca hacen énfasis en la limpieza y el orden que debe mostrar el restaurante en todo momento.

b. PERSONAL – GERENTE

Los estándares de marca hacen referencia a las diversas responsabilidades que tiene el Gerente General y su atuendo e higiene en general.

c. PERSONAL – MIEMBROS DE EQUIPO

Igual al punto anterior, hacen referencia a las responsabilidades del Personal, su aseo personal, los horarios y asistencia, su vestimenta, comportamiento y actitudes, además de otros aspectos generales.

d. PERSONAL – TÁCTICAS DE SERVICIO GENERAL

Incluyen los estándares que deben seguir los miembros de equipo en lo que es el saludo a los clientes, la recepción del teléfono, el manejo de la lista de espera, y las tácticas que se deben emplear a un cliente que ingresa al restaurante.

e. PERSONAL – TÁCTICAS SERVICIO DE MESA

Los estándares en este apartado son más extensos e incluyen temas muy específicos. Va desde el saludo que debe tener el mesero, como se debe tomar el pedido, cómo y en cuanto tiempo se deben dar las bebidas, aperitivos y platos principales, como se debe celebrar un cumpleaños, como se debe presentar y procesar la cuenta del cliente, como debe ser la despedida y en cuanto tiempo debe estar lista la mesa para un nuevo cliente. Todos estos estándares están enfocados solo para el servicio en mesa.

f. PERSONAL – TACTICAS DE SERVICIO – SERVICIO DE BARRA

Al igual que el anterior apartado, son estándares muy detallados y de temas específicos. Van igualmente desde el saludo, la toma de pedido, el tiempo de demora de los diferentes platos y bebidas, como se debe entregar el producto, el procesamiento de la cuenta, la despedida y el restablecimiento de la barra. La diferencia es que estos estándares están enfocados para el servicio en barra.

g. PRODUCTO

Los estándares para los productos en general toman en cuenta la seguridad en los alimentos, el cual se verá en detalle más adelante, la presentación de los platos, que deben ser preparados siguiendo la receta, y los tiempos de producción de cada plato.

3.3.1.2 PROGRAMA S.U.R.F. (OFRECER DIVERSIÓN CON RESPONSABILIDAD)

El programa S.U.R.F. (Serving Up Responsible Fun) es un programa corporativo, no obligatorio, para utilizarlo en programas de entrenamiento de concientización sobre el alcohol disponibles por medio de la Asociación de Restaurantes, las asociaciones de restaurantes estatales, las comisiones estatales de bebidas alcohólicas y empresas consultoras de la industria hotelera.

La responsabilidad de capacitar a los Miembros del Equipo para que aprendan a vender y servir bebidas alcohólicas es exclusivamente obligación de la Franquicia. De acuerdo a lo establecido en el “Acuerdo de Franquicia”, la franquicia en Perú se ve obligada a respetar todas las leyes y reglamentos correspondientes incluso aquellos relacionados con la venta de bebidas alcohólicas.

El programa S.U.R.F. se divide en 3 secciones:

- Control de Identificaciones: Incluye las técnicas y estándares que deben seguir los miembros del equipo, al momento de verificar la edad de los consumidores de bebidas alcohólicas. Además brinda información para identificar a clientes problemáticos y cómo lidiar con ellos.
- Manejo de Situaciones Difíciles: Incluye los estándares que se deben seguir para manejar a huéspedes intoxicados, personas violentas, lidiar con actividades ilícitas. Además de cómo debe ser el comportamiento de los Gerentes cuando consumen alcohol en el restaurante.
- Situaciones: El manual del programa SURF también incluye ejemplos de diversas situaciones, y cómo manejarlas.

3.3.1.3 BÁSICOS DEL FOH (FRONT OF HOUSE)

Este Manual es como una introducción a los nuevos Miembros del Equipo. Les proporciona la información que deben aprenderse obligatoriamente, y los estándares que deben seguir.

La finalidad de éste manual, es que los miembros del equipo se vuelven uno solo para lograr:

- Gran Lugar: La cultura de TGI Friday's está vinculada a la conducta de cada miembro del Equipo, y es la actitud y la ética de trabajo que lo rodean.

- Grandes Personas: Todos los compañeros de Equipo son especiales. Fueron contratados por talentos únicos y por sus habilidades, ideas, energía y determinación.
- Gran Trabajo: Excelencia en todo lo que hacen. Liderazgo para que uno haga la diferencia y dar todo de sí mismo. Innovación para personalizar la experiencia de cada Huésped. Excelencia para no solo llegar a ser bueno, sino excelente.

Este manual se divide en 12 secciones, cada una explicando detalladamente los estándares a seguir, las obligaciones y tácticas que se deben emplear, las responsabilidades de cada puesto y la línea de carrera que ofrece TGI Friday's, además de otros para que se puedan integrar con mayor facilidad al Equipo.

Las 12 secciones del Manual del FOH son:

1. Roquear al Huésped: Da los estándares de cómo y cuándo proporcionar una “experiencia que no se puede duplicar en cualquier otro lugar”.
2. Monitor de la Experiencia del Huésped (G.E.M.): Detalla la herramienta que usa TGI Friday's para medir las experiencias de sus consumidores, además de sus usos.
3. Menú: Describe lo que debe significar el menú para el huésped. El Miembro de Equipo debe entender que el menú en TGI Friday's es innovador y en constante cambio. Describe también el “sizzlear”, que es “usar palabras descriptivas para crear un antojo”.
4. Manejo de Quejas del Huésped: Da las pautas para lidiar con las quejas de los clientes, basándose en 4 puntos. Escuchar, Disculparse, Trabajar en una Solución, y Agradecer.
5. Equipo del FOH y BOH: Detalla la composición de todo el Equipo de TGI Friday's, y las responsabilidades de cada puesto.
6. Propinas: Da las pautas a seguir para repartir las propinas entre los miembros de equipo (solo se reparten entre los bartenders,

- los meseros ganan las propinas de las mesas que atienden). Además señala que los miembros de equipo deben cumplir sus deberes, pero sin comprometer la experiencia de los clientes.
7. Comunicación Interna: Detalla la forma de comunicación entre todos los miembros de equipo, la cual se hace mediante las publicaciones diarias en la Pizarra y el Boletín para los miembros de equipo.
 8. Teléfono: Al igual que en los Estándares de Marca No Negociables, el manual de los miembros de FOH detalla cómo se debe atender el teléfono, el saludo, el tono de voz, entre otros. El miembro de equipo encargado del teléfono debe saber las respuestas a las preguntas más frecuentes de los clientes.
 9. Seguridad Interna: El manual da una lista de verificaciones de seguridad, para que el centro de trabajo sea seguro.
 10. Seguridad del Restaurante: Esta sección incluye un cuadro (ver Anexos) en el cual se detallan acciones que debe seguir todo miembro de equipo en ciertas situaciones de riesgo.
 11. Línea de Carrera: El manual detalla la línea de carrera que existe en la empresa, y reitera el apoyo por parte de TGI Friday's para que los miembros de equipo logren sus metas personales y profesionales.

El manual de Básicos del FOH termina con una lista de terminología utilizada frecuentemente en el restaurante TGI Friday's. Este debe ser estudiado y aprendido por los nuevos miembros (ver Anexos).

Imagen 3.3-1



Fuente: Manuales de TGI Friday's

3.3.1.4 SEGURIDAD DE COMIDA (FOOD SAFETY)

Los estándares de Food Safety utilizados en TGI Friday's son muy específicos, y son en los que los Gerentes tienen un mayor cuidado. Los estándares de Food Safety están detallados en el Manual Internacional de Entrenamiento en Seguridad Alimentaria (International Food Safety Training Manual). Para TGI Friday's, su objetivo es convertirse en la primera opción de restaurante en la ciudad, y servir comida rica y segura es una manera de cumplir ese objetivo. Los estándares de Food Safety utilizados en TGI Friday's dan la seguridad al consumidor que la comida ha sido preparada en un ambiente limpio y sano.

Asimismo, la guía de Food Safety utilizada por TGI Friday's da la responsabilidad a todos los Miembros del Equipo de protegerse ellos mismos y a los clientes de una intoxicación alimentaria. Además deben crear una cultura de "Food Safety" en el restaurante, desarrollando y manteniendo fuertes hábitos de seguridad alimentaria. Son los Gerentes los que deben empezar a dar el ejemplo.

La guía de Food Safety está dividida en secciones que siguen la Auditoria de Seguridad Alimentaria, que permite entrenamientos específicos que se enfocan en cada estándar; éstos deben ser realizados por el Gerente o Miembro de Equipo responsable de ello.

Estas secciones son:

1. Credenciales
2. Salud e Higiene Personal de los Miembros del Equipo
3. Usos del Lavamanos y Guantes
4. Fuentes aprobadas de Alimentos
5. Prevención de Contaminación
6. Tiempos y Temperaturas
7. Usos de Químicos
8. Manejo de Pestes

9. Seguridad de los Miembros del Equipo y los Huéspedes.

Cada sección esta seguida de una prueba de conocimientos. Estas pruebas se usan como una herramienta de repaso para las Pruebas de Seguridad que son requeridas para todos los Gerentes y Miembros del Equipo que manipulan alimentos.

Como parte de la rutina, cada semana se hace una auditoría de seguridad alimentaria. Las listas de seguridad alimentaria se realizan diariamente como parte de los tres estándares de las Listas de Verificaciones (Line Checks).

De acuerdo al Manual, se deben seguir obligatoriamente tres herramientas (ver Anexos para más detalles):

1. Auto Auditoria en Seguridad Alimentaria del Restaurante: Deben hacerse semanalmente y conducidas por un Gerente o uno cercano. Debe ayudar a identificar y enseñar a través de los problemas.
2. Food Safety Line Check: Lista de verificaciones de la Seguridad Alimentaria, debe ser realizada diariamente 3 veces, junto con la Lista de Verificaciones de Calidad (Quality Line Check).
3. Asegurar la disposición de Seguridad Alimentaria las 24 Horas (Ensuring 24-Hour Food Safety Readiness).

El Manual de Food Safety también hace un apartado a la contaminación de los alimentos, y cuales son catalogados como “potencialmente peligrosos”. También detalla los factores que pueden causar brotes de enfermedad, y como se controlan y ejecuta un sistema de seguridad alimentaria.

La Auditoría de seguridad alimentaria incluye entrenamientos específicos que se enfocan en cada estándar que el Gerente o Miembro de Equipo es responsable de hacerlo. Los estándares están clasificados en diferentes criterios (ver Anexos para más detalles). Los Gerentes Generales o una fuente externa deben conducir la Auditoría

en Food Safety. Cada sección de la Guía de Food Safety comienza con la correspondiente sección de la Auditoría y termina con la prueba para ser completada por cada Gerente y Miembro del Equipo que manipula alimentos.

3.3.2 PERSPECTIVA DE LOS GERENTES SOBRE LA OPERATIVIDAD DEL BRANDING EN TGI FRIDAY'S

Estas perspectivas se han recolectado mediante las cédulas guías de entrevistas a los Gerentes de TGI Friday's – Arequipa.

3.3.2.1 GERENTE GENERAL

A. NECESIDAD DE ESTABLECER UNA MARCA CON RECORDACION EN EL MERCADO

Ellos no lo determinan, ya que está previamente determinado, de lo que se encargan es de mantener la calidad de servicio, de mantener los estándares que pide la marca Friday's, siendo Friday's una marca a nivel mundial; entonces ellos no tienen que establecer la marca, lo que tienen que hacer es afianzar la confianza en esa marca y lo determinan con todos los manuales que tienen como: El programa SURF, Estándares de la marca no negociables, La guía del FOH, Estándares del Food Safety, entre otros.

B. LA OFERTA DE VALOR QUE OFRECE TGI FRIDAYS PARA EL MERCADO

Se basa en tres puntos

- Buena comida
- Muy buena bebida, aunque muchas no los ven como un bar de alta gama, pero en realidad son más un bar que un restaurante.

- El servicio siempre personalizado, fresco, los chicos bromean, tratando de familiarizarse con los huéspedes, los gerentes establecen vínculos emocionales con los huéspedes

Un problema frecuente es que algunas veces los meseros no atienden a los huéspedes rápidamente, se demoran en el pedido, la ubicación de estas mesas están en una zona no muy visible. Para este problema la estrategia se debe de cambiar porque el personal si hay; el “Service Style” sí funciona en la tienda sólo que están trabajando en ello para informar la cultura.

C. MEDIOS DE COMUNICACIÓN EFICACES CON SUS COLABORADORES

Ellos trabajan con los “boards” en áreas de cocina y almacén; estos son tableros de comunicación; es responsabilidad de cada miembro del equipo leer los boards porque allí se actualiza la información, si tienen reuniones informales en la que se junta el grupo en la que dicen qué va a suceder, ellos mencionan que actividades hacer y esa es la comunicación del día a día, si fuera algo mayor convocan una reunión general o agendan una reunión con el equipo de “coaches” dependiendo a que nivel se desea llegar. Por lo tanto es recordarle a todo el equipo qué tienen que cumplir, porque lo que esperan de ellos, ya hicieron en el momento de contratarlos.

Cuando contratan al personal, éstos tienen un periodo de prueba de tres meses, junto con un periodo de adecuación de 7 días que también cuenta como entrenamiento y es remunerado, el tiempo de adecuación que es de una a 3 semanas dependiendo de cómo vaya la evolución de la persona y de allí pasa a la validación, una vez que se validen corren los turnos de otra forma, teniendo un mayor ingreso porque ya son parte de los Puntos, entonces ellos reciben un sueldo básico pero adicionalmente reciben los puntos y sus propinas.

Los Puntos son parte del ingreso de la empresa, la empresa comparte los ingresos que tiene con el personal, entonces esa es una estrategia de venta “si vendes ganas, sino vendes no ganas” eso es a nivel región, por ende todo el Perú maneja la misma política.

D. ACCIONES EN EL CASO DE DEFICIENCIAS EN RECORDACION DE MARCA Y LA IMPLEMENTACION DE LA MARCA

En Arequipa es una constante porque el arequipeño como consumidor es muy complicado, por lo que menciona un dicho a nivel hotelería y de restaurantes el cual es “Si sobrevives un año en Arequipa tienes una oportunidad de éxito.”

El Gerente menciona de acuerdo a su experiencia, que un mercado bien duro de manejar es el mercado arequipeño porque son costumbristas, tradicionales y están acostumbrados a ser “peseteros” (por ejemplo en una picantería el menú está a 15 soles y te llevan una olla de sopa y un segundo rebalsando); Esto se convierte en un reto para cualquier empresa de comidas que viene a Arequipa, pues resulta complicado ir contra eso.

También menciona que el Patio del Ekeko vende comida muy buena, sólo es eso. Pero la gente prefiere ir ahí, porque es una marca arequipeña, tiene muchos platos en la carta que son arequipeños. Y ese no es el estilo de Friday's; han tratado de adecuar algunos platos en su carta para darle ese enfoque, incluso hay platos con pastel de papa, lomo a la huancaína, tallarines verdes.

TGI Friday's tiene productos desde 15 soles, especialmente enfocados como una promoción contra los almuerzos de los restaurantes tradicionales, ya que están en el mismo rango de precios que Friday's. Los restaurantes tradicionales tienen platos

entre 35 a 50 soles e incluso de 65 soles; pero el detalle es que el consumidor arequipeño prefiere gastar en algo que conoce a gastar en algo que no conoce.

Al gerente le interesa conocer qué hace la competencia por eso visita los restaurantes, pero muy aparte de las falencias o de los puntos débiles que tiene Friday's, una persona que va a cualquier otro restaurante y no les atienden, están más satisfechos que en Friday's y la gente allí no se queja del servicio (es lo que el Gerente general); por eso se tiene dos contrapartes: por un lado en Friday's exigen servicio, la diferenciación que deben dar al producto, a la marca; pero por otra parte el arequipeño no mide con la misma vara a todos, ya que a la competencia la mide "porque ellos son arequipeños".

Siendo el mercado arequipeño "pesetero", entonces un segmento de la población recuerda la marca y la otra no, si es que recuerda denominan a la marca como "careros", que por 50 soles no va a comer unas costillas, ya que por 20 soles pueden comer una Malaya".

La marca ha desarrollado la técnica del "boca a boca", complementando lo que piensa y hace "Marketing". El gerente hace siempre estudios visitando a todos los lugares posibles, conociendo lo que venden la competencia, siendo un consumidor más.

E. ATRIBUTOS DE LA MARCA TGI FRIDAY'S

- Por la seguridad alimentaria, en Friday's se usa una trazabilidad en los insumos, para que no se encuentren casos de problemas por enfermedad, entre otros.
- Fumigan dos veces al mes para evitar las plagas.
- Si los insumos se vencen, lo eliminan.
- Todos los controles son diarios.

- Tienen buena atención
- Tienen buenos productos; pero el arequipeño no se pone a pensar que las costillas, que el filete de carne que se lleva a la mesa, tienen un proceso de acuerdo al “New York Strip Steak”, que es una carne “Angus” que viene desde Estados Unidos, esta misma carne se utiliza en el lomo saltado o lomo fino; ya que un buen lomo fino sin agujas y sin el cordón cuesta entre 39 a 40 soles el kilo, pero en el mercado normalmente lo venden con el cordón y cuesta 18 soles, pero si se saca el cordón se tiene que el 40% de la carne es el lomo y el cordón es el resto, lo que sirven en otros restaurantes es el cordón y en Friday’s sirven el lomo fino como es, sin cordón.

El “New York Strip Steak” es un bife importado, un bife Angus que pasa por un proceso de maduración de 21 días a 27 días después de que la vaca ha sido beneficiada, la vaca no es local es de Estados Unidos que es alimentada con cierto tipo de comida para poder ganar la certificación “Angus” y es “People’s Choice”, que es una carne que la mayor parte de la población de Estados Unidos prefiere, por ende es más cara; siendo uno de los mercados más duros.

El kilo está en promedio de costo más impuestos es de 53 a 60 soles dependiendo de la demanda y las porciones son de 300gr.

- Los tragos son diferentes; a muchas personas les gusta la cerveza y Friday’s es uno de los pocos sitios donde vende cerveza helada todo el tiempo.

Friday’s es un lugar divertido no hay ningún lugar que se parezca a éste, un ambiente súper casual, entretenido y con gente dispuesta a atender.

Manejan “sistemas de marca”; un lema: “You are better than anybody, and we don’t want to be as good as anybody”. Osea la

marca no desmerece a ninguna otra, ya sea el patio del Ekeko o la señora de la esquina, todos son buenos pero ellos son mejores.

Entonces los atributos que tiene Friday's lo resumen en uno de sus lemas: "Friday's es grandes personas, es un gran lugar, grandes productos y grandes promociones"

LO QUE LE FALTA A FRIDAY'S:

El posicionamiento de marca en los arequipeños. Que la gente entienda que la marca no vino para competir directamente con el mercado arequipeño.

F. PERCEPCION DEL CLIENTE DE TGI FRIDAY'S

El huésped de Friday's es un público de 25 a 35 años que está dispuesto a gastar, a divertirse y a relajarse, esa es la gente que va a Friday's más que a comer, van más por los tragos; los domingos se han vuelto familiares pero en si no es un restaurante familiar, es un restaurante casual, entonces los huéspedes de los domingos están entendiendo que son casuales y relajados.

El cliente interno de Friday's es divertido, relajado; este es el perfil ya sea en cocina o piso, aunque hubiera gente seria en ratos de ocio son "chongueros". Es la gente que aun teniendo miles de problemas sientan pasión por lo que hace, son personas que están creciendo, por otro lado hay trabajadores que son mayores de 25 años y el resto tienen menos de 25 años, la mayoría es un staff juvenil y por ello son más divertidos, pero que tienen el gusto por hacer las cosas, por divertirse y que buscan transmitir esa filosofía.

"En cuanto a las promociones Friday's ofrece varias en la carta: Happy Hour, Daily specials, el lunch; tienen los mismos productos como en cualquier otro plato. Pero muchas veces no se ve si es promoción por la competencia que existe, la competencia desleal, los bares de la Positiva, hasta el hecho de que una persona que

tiene un BMW toma en la calle para entrar a la discoteca Aura y se queja de pagar una cerveza en Friday's que cuesta 9 soles, aun teniendo ese tipo de carro que gasta gasolina de 98 octanos y por eso es que no hay una relación lógica en muchos casos porque se gasta 45000 dólares en un carro y de allí la persona quiere ir a un sitio y no quiere gastar, por ello no hay coherencia en el negocio”

G. PASOS PARA ESTABLECER UNA MARCA EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR

La marca como tal ya es conocida, mejoran la calidad todos los días, más que todo por la rotación alta de personal que hay. El equipo que hay ahora es nuevo, recién consolidado.

Primero encuentran la gente adecuada, luego la entrenan para que puedan llevar el producto de forma adecuada, luego el “boca a boca”, y adicional a eso el marketing: la comunicación exterior, propagandas, los banners, anuncios, entre otros.

Es una marca que a diferencia de otras que volantean y hacen paneles; Friday's no hace eso, porque está seguro de lo que son, y cómo tienen que atacar. Deben invertir más en otro tipo de comunicaciones, y justamente están trabajando eso; pero su mayor arma sigue siendo la seguridad alimentaria en todos los niveles y el servicio.

H. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA TGI FRIDAY'S

Le falta posicionarse a la marca, el camino es largo, pero esto se debe a la idiosincrasia de la cultura arequipeña, es por ello que catalogan a Friday's como un lugar para los “pitucos”. Cuando no es así, ya que puede ir cualquier persona y es lo mismo para todos sea gringo, peruano, mexicano, chileno, americano; los van a tratar igual, no tendrán preferencias en eso, quieren a los huéspedes por igual. Lo mismo ocurre con el “Zigzag”, es caro,

los platos rondan los 66 soles; pero tienen insumos rastreables, utilizan comida certificada y de mucha calidad.

Por ese motivo “Lo Bueno nunca es caro”.

I. CONOCIMIENTO DE BRANDING Y MARCA

Marca: “Es una cultura”.

Para el Gerente General marca “es una cultura”. Friday’s es una cultura. El Patio del Ekeko es otra cultura. Friday’s tiene que entender la cultura a la que está entrando y luego compartir la suya. Hay gente en Friday’s que ya conoce su cultura.

Branding

Para él, Branding es: “Cómo se muestra esa cultura al exterior”. Cómo se usa los medios externos para promocionar y llegar a donde no te conozcan.

3.3.2.2 GERENTE DE COCINA

A. NECESIDAD DE ESTABLECER UNA MARCA CON RECORDACION EN EL MERCADO

Ellos lo hacen dando los productos de más alta calidad para que el producto final sea el mejor, y el huésped se lleve la mejor experiencia y no tenga problemas al consumir en Friday’s.

B. LA OFERTA DE VALOR QUE OFRECE TGI FRIDAYS PARA EL MERCADO

El Gerente de Cocina sólo hacer respetar la receta. Por ejemplo, en el tema de marca, trabajan con estándares y que tienen que lograr, que el huésped siempre se tiene que llevar para lograr que el producto final sea excelente.

C. MEDIOS DE COMUNICACIÓN EFICACES CON SUS COLABORADORES

Como en todo lugar la comunicación tiene que ser lo primordial, sino no se avanza. Siempre hacen una entrevista cada 3 meses al personal más antiguo y a los más nuevos, les preguntan cómo van, que es lo que necesitan, que cambiarían. Manejan la política de las “puertas abiertas”, donde siempre toman en cuenta la opinión del personal.

El ambiente en cocina es dependiendo de lo que se pidió, y también el día. Hay 5 personas en la mañana, 5 en la noche, aparte de los encargados de almacén, limpieza y los que lavan los platos.

Hay 4 estaciones en Cocina: Parrilla, Freidora, Sartén, y Platos Nachos, los que solo lavan (dish), y el almacenero de la mañana y en la tarde. Cada personal tiene su responsabilidad. Por eso la limpieza la tienen que hacer hasta que esté terminada.

D. ATRIBUTOS DE LA MARCA TGI FRIDAY'S

Lo primero que se encuentra es diversión, lo que quieren es llegar es a su objetivo “que la gente sepa que en Friday's siempre es viernes”.

El servicio diferencia de los demás y el sabor de las comidas, a pesar de que cada marca tiene su propio estilo, hay platos que son muy buenos en Friday's que la competencia no lo tiene.

Ellos no buscan ser buenos, sino excelentes. Quieren que el huésped regrese ya sea por la atención, la comida o por los tragos.

El personal del FOH (Front of House) es el que tiene que aprenderse la carta, y engancharse con el huésped.

El defecto que tiene Friday's es que no tiene la libertad como Chili's la tiene porque puede poner sus pancartas, y otra publicidad. En cambio Friday's se limita a su local, y ahora que hay un departamento de Marketing que ayuda un montón para atraer gente por cualquier medio que sea necesario; pero el detalle es que tienen que esperar a lo que dicte Lima y eso les afecta en todo, este es un obstáculo no tener una independencia en lo que es el área de Marketing.

Los domingos que vienen las familias, ahí es cuando hay mayores problemas en esto

E. PERCEPCION DEL CLIENTE DE TGI FRIDAY'S

Cualquier persona que visite Friday's, cambia su estado de ánimo, si viene triste los chicos lo escuchan, los chicos de piso hacen que el huésped se relaje, que se sienta como en su casa.

En los miembros de cocina y piso lo que buscan es el perfil Friday's: divertido y pilas, además de responsable, ordenado, limpio y respetuoso; pero siempre extrovertido, amigable.

En cocina buscan gente con carácter; de preferencia contratan gente que tiene experiencia o el conocimiento. El detalle es que allí lo que aprenden los chicos es distinto a lo que les enseñaron, las técnicas, entre otras cosas. Eso les ayudara un montón, ya que en Friday's las recetas son muy distintas, todos sus platos tienen el "Sello Friday's". No se pueden cambiar los estándares en cocina.

En Friday's tienen que hacer la comida siempre de acuerdo a la receta, ya que un cliente que sabe cómo es el sabor viene a buscar el mismo sabor. La experiencia en Friday's la va a ganar el cliente.

F. PASOS PARA ESTABLECER UNA MARCA EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR

Lo establece en base al servicio, comida, ambiente, hospitalidad, en general todo lo que ofrecen.

G. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA TGI FRIDAY'S

Su posicionamiento más que todo está orientado a la gente en Clase A y B, lo que buscan es que la gente media vaya también; para ello tienen las opciones de menú y de tragos en promociones.

Les falta posicionamiento, ya que la competencia es fuerte, pero están trabajando en ello.

En cuanto a variaciones en los platos; una vez intentaron sacar un triple: un chicharrón al estilo Friday's, sin perder lo que es Arequipeño, su rocoto relleno y su pastel de papa. Es una mezcla de la comida arequipeña con la de afuera.

En postres sería una muy buena opción el queso helado; eso lo está viendo, ya que los extranjeros van y saben que encontrarán cosas que encuentran en su país; lo que no sucede con el consumidor arequipeño.

Lo malo es que esas decisiones no dependen de ellos, tienen que estar limitados a lo que dice el gerente de operaciones de Lima.

H. CONOCIMIENTO DE BRANDING Y MARCA

Marca: Para el Gerente de Cocina marca "Es el nombre", lo dice con un ejemplo en Friday's. La marca abarca lo que es la comida, la bebida, la diversión, más que en Arequipa. En otras ciudades se preguntan que es Friday's, y ya lo conocen.

Branding: Para el Gerente de Cocina el Branding es todo lo que abarca marketing, la comunicación, los medios, entre otros.”

3.3.2.3 GERENTE DE SERVICIOS

A. NECESIDAD DE ESTABLECER UNA MARCA CON RECORDACION EN EL MERCADO MEDIANTE MEDIOS DE COMUNICACIÓN EFICACES CON SUS COLABORADORES

Básicamente con el servicio, no tiene comparación en el mercado, para eso se tiene toda una guía, y manuales para todo. Hay uno que dicta “Cómo ser el mejor Bar de la Esquina”, tienen que llegar a conversar con cualquiera que llegue al bar, es como una biblia para ellos.

En realidad todo el personal del FOH (Front of House) debe practicar lo de “Mejor bar de la esquina”. Al igual que esto hay libros de filosofía e historia de Friday’s, ellos tienen que amar la marca, para sentir orgullo de donde trabajan, y al sentir orgullo no van a querer irse a otro lugar.

La gente se muere si se va a otro lado, hay gente de “La casa del Pisco”, “Misti Sushi”, “Zheng”, y se los quieren llevar porque les encanta el estilo de cómo hacen las cosas. Son ellos mismos, afloran su personalidad; rechazan esas propuestas de trabajar en otros lugares porque trabajar en Friday’s es diferente. Los meseros pueden seguir siendo ellos mismos y además se relacionan bastante.

La marca busca personalización y hacerse amigo del huésped, a un huésped le da lo mejor de sí mismos. A eso quiere llegar la marca, y para eso tienen manuales para todo: Para el servicio, bienvenida, entre otros. Están en constante capacitación, la Gerente de Servicios siempre lo tiene a la mano El manual del BCBIT (La Guía para ejecutar el mejor Bar de la esquina), para

recordar siempre todos los tragos que hay en la barra. Por eso si ve que al momento de hacer un trago, no sale de acuerdo al color o sabor a cómo debería ser, pues les pregunta a los bármanes: “¿Has hecho bien la receta?, haber, repítela”. Lo tienen que hacer de acuerdo al manual y tiene que salirles igual; y si no les sale igual, pues ese día no reciben propinas y eso es lo que más les molesta, porque sus propinas van desde 5 soles hasta los 100 soles.

En bar se reparte las propinas entre todos, pero en piso, cada uno es responsable de su mesa. Los tips van de acuerdo a la atención de cada uno.

Un full time tiene sueldo básico, con beneficios de ley, se les da de comer, los part time también comen, porque sabemos que viene de las universidades. Entonces ellos saben que no tienen en otros lugares los beneficios que tienen allí. Entonces un full time gana mucho más en propinas que su propio sueldo; se está llevando entre 1800 soles a 2000 soles al mes, el mejor se lleva como 2500 soles. Los más hábiles son los más ordenados, responsables, puntuales, trabajan más en equipo y se apoyan. Eso es lo que debería de pasar más en bar y se los dice a cada rato: “Chicos, miren como son ellos”. Todas las felicitaciones que recibe son de parte de los chicos más hábiles, porque se dan cuenta de detalles que otros no lo ven, pero ellos sí. Son los que mejores dan a conocer la marca Friday's.

B. LA OFERTA DE VALOR QUE OFRECE TGI FRIDAYS PARA EL MERCADO

Lo que ofrece de valor FRIDAY'S es que de las pocas alternativas en comida americana; se diferencia de Chilis por el servicio, a pesar de tener cartas parecidas, hay días feos donde el huésped es muy problemático, donde buscan hacer el problema sí o sí;

buscan el Libro de Reclamaciones. La gente regresa por el servicio.

En el bar hay puro minero: americano, mexicano, chileno, venezolano, colombiano, colombianas chicas A-1; donde los bármanes ya conocen su nombre y qué les gusta.

Por ejemplo: Michael, un cliente frecuente, es un empresario involucrado en minería, y esta de 3pm a 7pm; usualmente viene con Nick. Gilberto modificó un plato solo para él. Si llevan un pan al ajo, es para el argentino. Ya los conocen tanto que saben con quién vienen acompañados. En el bar, viene gente más de minería, empresaria, de bancos. La terraza y la parte de atrás es más familiar

C. ACCIONES EN EL CASO DE DEFICIENCIAS EN RECORDACION DE MARCA Y LA IMPLEMENTACION DE LA MARCA

Suele suceder que los clientes confunden muchas veces a Friday's con Chili's, se dan cuenta desde el primer momento porque no hay cervezas "Corona" o un "Coconut". Los chicos deben tener conocimiento de todo; el personal de FOH (Front of House) ya sabe cuándo viene un huésped de Chilis, lo que hacen es enfocarse mejor en ellos y darles una mejor atención, y hubo ocasiones en las que los clientes les dijeron que van a volver diciéndoles: "¡Nos encantó el Brownie y las Costillas Jack Daniel's!".

En Friday's siempre tratan que la experiencia se base en el servicio y tiene que serlo sí o sí.

La calidad de huéspedes varia día a día, pero siempre hay unos quince que siempre concurren, americanos con sus amigos, incluso si ya no van se preocupan de qué paso. Tienen una estrecha relación con ellos.

D. ATRIBUTOS DE LA MARCA TGI FRIDAY'S

Comer en Friday's es seguro: es un alimento fresco, sano y que es revisado en cuestiones de temperatura. No está vencido, y si lo estuviera lo botan, lo revisa todos los días.

En cuanto a la limpieza la gerente de servicios revisa minuciosamente si venció un producto para desecharlo inmediatamente. No puede haber manchas o suciedad en las mayólicas del bar. Así logrará que el personal realice bien su trabajo

En cocina es otro gerente, pero quien revisa todo eso en la noche es ella; si algo venció ese día lo tiene que botar, igual con productos elaborados como: queso parmesano, apios; los revisa y si están oxidados o algo, lo bota. De esa manera al día siguiente hacen 3 producciones más. La gerente se encarga de ello todos los días.

Nunca se encuentra cucarachas, puede ir cualquier día un inspector de sanidad y no encontrará ninguna cucaracha. El piso estará sucio el ajetreo de ahí dentro, pero nada de cucarachas y todo estará en orden.

El huésped se da cuenta que está comiendo sano. Todos los productos están etiquetados, con fecha de producción y vencimiento, todo rotulado, y clasificado; todo siempre está en orden, y si vence algo para para ese día, es preferible que lo coma el personal a que se elimine. Por lo que comer en Friday's es completamente seguro.

La gente va por el servicio; si van solos terminan hablando con todos los chicos. Si vienen con niños, los meseros se encargan de ellos, ya que saben que hacen berrinches y no dejan comer a sus padres. Para ellos tenemos los "placements", que son para que los niños se puedan divertir.

La marca por si tiene personalidad, fue hecha para divertirse. Fue creado por un solterón que quería reunir a las solteras del barrio para conversar con ellas.

La marca fue creada para conocer gente, ser alegre y divertida, pasar un buen momento y divertirse. Eso no sucede en otros lados. Los huéspedes no se escandalizan cuando por ejemplo, se suben a la barra los meseros y afloran sus personalidades. Los chicos tienen que tener temas de conversación. Por eso al momento de la entrevista tiene que tener el Perfil Friday's; se analiza desde su tipo de letra, como se sienta, como habla, entre otros. Se elige chicos con perfil Friday's.

Lo que le puede faltar a Friday's

Variedad en la comida, pero la marca está trabajando en eso.

La marca está pensando en innovar productos, ya que la gente pide más, porque no hay nada arequipeño.

E. PERCEPCION DEL CLIENTE DE TGI FRIDAY'S

Al consumidor lo tratan como huésped, es por ello que dicen: "El cliente es nuestro amigo, sabe que viene acá y si se olvida algo le será devuelto, el cliente está seguro".

Siempre hay una persona en la puerta que no deja pasar a cualquier persona; y si alguien entra, lo acompaña a que encuentre a sus amigos o que se retire, porque esa modalidad ya la conocen. Si se pierde algo tiene que ser demasiado descuido por parte del cliente. Por ejemplo con un cliente americano Donald, cuando toma mucho, se le pide su celular y billetera, lo guardan para que al día siguiente regrese y lo recoja.

F. PASOS PARA ESTABLECER UNA MARCA EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR

Productos de calidad, servicios de calidad y que se enteren de como mantienen la cocina.

Cuesta mucho que un chico se aprenda toda la carta todo un mes, y que cada uno de ellos tenga su propio estilo, que sea original. Se trata de reunir gente de todos lados: tiene al hijo de un paraguayo, al de española con peruano, a la china, la samba, la chaparrita.

Es básico el servicio de calidad y los insumos de calidad, de esa manera la marca habla bien por sí sola.

G. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA TGI FRIDAY'S

Hay huéspedes que viven lejos y que podrían ir a “las costillas” o “Chili's”, pero cruzan la ciudad para ir a Friday's.

Están avanzando con el posicionamiento, ya que las ventas subieron en relación al año pasado. Siempre hubo un crecimiento en ventas todos los años.

H. CONOCIMIENTO DE BRANDING Y MARCA

Marca: La Gerente de Servicios lleva antes que la cultura de TGI Friday's, la cultura de la corporación “Carlson Companies” al restaurante; “Carlson Companies” es la dueña de Friday's, tiene hoteles y otros negocios, entonces tiene que amar la marca con todo lo que es el servicio, ahí están los Brand Standars, que son básicamente tres:

- El orgullo de trabajar en Friday's
- La Pasión por el trabajo que realizan
- La personalidad, cada uno con su propia personalidad y tiene que aflorarla, y si puede ganar propinas, mejor.

“Orgullo, Pasión y Personalidad”; sin ello no existe Friday's.

Todos los chicos deben tener algo de esto y si no lo tienen no son contratados.

Las chicas tienen que ser más atrevidas, pero dándose su lugar. En la terraza y la parte de atrás, no tienen que serlo. En el área de bar sí. Si no ve ese perfil no la puede contratar, ya que significa que tienen que invertir más tiempo a que lo afloren.

Branding: Para la Gerente de Servicios Branding es: “hacer las cosas eficientemente, seguir los procedimientos. En cambio la marca engloba todo”; eso se llama hacer “Sinergia”, ir más allá de lo que el huésped necesita. Eso se exige en los Brand Standards.

La marca exige que un trago este en 6 min., si lo hacen en menos es un plus. Un licuado debe demorar 8 min., si se demoran mucho más, pues le cae después su reprimenda (sin descuento en cualquier plato). Los propios empleados comen en Friday's (tienen un 40% de descuento por ser empleados).

3.3.2.4 GERENTE DE MARKETING

A. NECESIDAD DE ESTABLECER UNA MARCA CON RECORDACION EN EL MERCADO

La marca con recordación en el mercado es importante en cualquier negocio, sobre todo en Arequipa, ya que las marcas locales son muy apreciadas, así que se necesita una recordación en el consumidor, tratando de hacerse familiar con ellos, sino podría pasar lo mismo con Subway que desapareció del mercado, ya que no tuvo apego con la gente. La marca necesita también ser necesaria para el consumidor.

B. LA OFERTA DE VALOR QUE OFRECE TGI FRIDAYS PARA EL MERCADO

Friday's se distingue por su servicio. No es un Patio del Ekeko, una Palomino, no es un Restaurante Tradicional. Lo que lo diferencia es el servicio, la familiaridad con la que tratan, cuando se preocupan por el cliente y el mismo trato de "huésped".

Tienen un problema de posicionamiento ya que no están posicionados como restaurante, sino como bar.

C. MEDIOS DE COMUNICACIÓN EFICACES CON SUS COLABORADORES

Para eso tienen los "coach", los entrenamientos y las guías que se van cambiando cada cierto tiempo. Los chicos tienen que estar familiarizados y comprometidos con la empresa.

Necesitan respirar y vivir Friday's, necesitan transmitirlo a los huéspedes.

D. ACCIONES EN EL CASO DE DEFICIENCIAS EN RECORDACION DE MARCA Y LA IMPLEMENTACION DE LA MARCA

No pueden tocar cosas de marca, todo eso lo maneja Lima, ese es un problema ya que no entienden la realidad arequipeña. Sólo pueden manejar las promociones "in-House", dependiendo de la venta.

Ese es un problema porque Arequipa depende de Lima, pero los encargados de Lima no saben cómo es un arequipeño, cómo es la realidad en Arequipa; ya que piensan que un arequipeño es igual en gustos y tradiciones a un limeño, por lo que muchas veces ocurren fallas en la recordación e implementación de marca.

E. ATRIBUTOS DE LA MARCA TGI FRIDAY'S

El "Friday's Service Style", son los estándares de servicio. La familiaridad, el trato y la atención.

Hay cosas que fallan, pero entre el Branding y los estándares, pueden crear estrategias para que los chicos puedan aplicarlo, ya que no lo hacen muchas veces.

La comida es “gringa”, no es la comida que se encuentra en los fast food, ni comida tradicional

Lo que le falta a Friday's:

La adaptación cultural. En el caso de “EDO”, transmiten su cultura de tal manera que la gente se acostumbra y no cambian, están tratando de llevar su cultura al consumidor y eso es algo que no hacen. Friday's tiene que implementar estrategias para meter su cultura hasta por “los ojos”. La gente no tiene como conocerla. La fanpage son puras promociones, pero nada de la historia o filosofía de Friday's.

Recomiendan Friday's mas a amigos que familia, porque lo que hacen en Friday's no se hace en otro lado. No hay ese ambiente de familiaridad, diversión. Como dice el slogan: “Acá siempre es viernes”.

Uno entra a relajarse, tratan como si los conocieran, la comida es rica, a pesar de que el precio pueda ser un obstáculo, pero para ello existe el “Lunch”, que con S/.15 se consigue lo mismo que en el Patio de comidas, y en Friday's es mucho más rico.

F. PERCEPCION DEL CLIENTE DE TGI FRIDAY'S

El Branding está dado; el problema no es el Branding ya que lo hacen y existe. El problema es que no está adaptado a la cultura y no funcionan muchas cosas ya que no ven la realidad de Arequipa.

El gerente de restaurante fue a EEUU a conversar con el mismo dueño de la cadena y éste le autorizó a que pueda aumentar salsas arequipeñas, eso es adaptarte a la cultura.

El problema es las limitaciones que vienen desde Lima, no entienden la realidad diferente que hay en Arequipa, más que todo el Branding que tiene estándares muy rígidos.

Las personas que van a Friday's es porque ya conocen la marca y Friday's se tiene que adaptar a la cultura arequipeña, porque entrar a un mercado que no conoce y que no se adapta es muy complicado. Los clientes frecuentes son más clientes extranjeros, que le recuerdan a su casa y/o país.

Los trabajadores tienen que comprometerse un poco más con la filosofía en Friday's. Los estándares están ahí y son cosas muy buenas.

Hay cosas con las que el cliente interno choca, pero no hay suficiente inspiración o motivación. Por ejemplo los chicos que van a ser coaches están totalmente motivados. Cuando tienen trabajadores comprometidos es cuando la marca va a empezar a surgir. Un trabajador que no está comprometido con la filosofía Friday's va a atender a un huésped como si fuera un restaurante más. Y eso no es Friday's.

G. PASOS PARA ESTABLECER UNA MARCA EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR

Primero Lima tiene que soltarlos más.

La Gerente de Marketing lleva 4 meses para que le dejen hacer más cosas pero tiene que esperar mucho alguna respuesta.

En la carta tienen un 25% de flexibilidad (adaptación a la cultura), pero Lima no quiere. Friday's tiene muchas oportunidades y más aún para gente que nunca ha ido. Pero no se puede hacer nada.

En Arequipa hay gente de todo el sur, que son muy regionalistas. No van a ir a Friday's ya que no tiene nada arequipeño, excepto una pequeña pared del equipo "Melgar". El consumidor que

prefiere deportes locales se puede decepcionar pues solo transmiten deporte internacional; ahí pierden muchas oportunidades al no poder colocar deportes locales o también que tengan su propia página o red social; incluso habían platos que aquí salían a cada rato, pero Lima decidió eliminarlos y listo.

La marca Friday's Arequipa es una cosa, Friday's Lima es otra cosa y Friday's Trujillo es otra cosa. Lo que desea la gerente es que eso salga de la misma boca del consumidor.

H. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA TGI FRIDAY'S

En Arequipa le falta mucho. Si tan solo la posicionarían como “amiga localmente”, se podría abrir en el otro polo de la ciudad, pero igual hay muchas limitaciones a Provincias.

I. CONOCIMIENTO DE BRANDING Y MARCA

Marca: Para la Gerente de Marketing Marca es: “Algo que representa una empresa, un negocio, un rubro; pero no sólo la parte visual, ya que tiene la tangible (logotipo, etering) y la intangible desde el posicionamiento, personalidad, valores, todo lo que implica la humanización de una marca”.

Una marca no puede limitarse a ser de tal manera; la marca tiene que humanizarse para poder conectarse con la gente, si no sería muy cambiante, se le tiene que dar personalidad a una marca. En Friday's es la atención y el hecho de desestresarse en el local.

Branding: Para la Gerente de Marketing es: “Todo lo que es la marca, lo tangible e intangible, las estrategias, la comunicación, los modos de comunicación; no es sólo la marca, que se puede hacer o no. El Branding va mucho más allá de eso.

Teoría Brand-doing: Significa hacer, no sólo tener reglas, sino hacer algo con la marca, para que la gente se identifique con ella, con lo que haces y no sólo con lo que dices.

El concepto de Branding en Arequipa, es muy limitado e incluso no existe, no tienen una visión amplia de lo que realmente es Branding. En Lima la situación es muy diferente, allá hay personas específicas para temas de marca, aquí sólo hay a las justas gerentes de marketing y ventas.

Por eso es difícil para la gente entender lo que es marca. Para hacer Branding en un lugar se necesita conocer la realidad de ese lugar, se necesita que la marca se adapte a esa cultura, a esa gente; si no se cumple con ello, el Branding está fallando y eso es lo que sucede en Friday's.

3.3.3 ENTREVISTAS A ENTRENADORES (COACH)

Se realizaron entrevistas libres a entrenadores de TGI Friday's; y dieron una perspectiva de lo que sucede dentro de Friday's, sobre todo en temas de marca, atención y estándares.

COACH 1

- PEQUEÑA RESEÑA DE FRIDAY'S:

Ella trabaja en el Bar, es una "bar – rover".

A diferencia de los "Dub-Dub", que dan un servicio personalizado, ellos combinan un servicio personalizado y un trabajo en equipo con el bartender. Se guían de la Hélice: la hélice para ellos es el "motor del restaurante". Es un trabajo en equipo mutuo.

- **Como cultura Friday's:** todo anfitrión a un huésped, le da una sonrisa, una bienvenida cálida. La sonrisa tiene que ser sincera, alegre y cordial.

Al ingresar el huésped le tiene que sonreír y le pregunta de antemano si es su primera vez en Friday's para guiarlo. Y segundo, que zona quiere; obviamente si es una zona con mucha

bullas le van a ofrecer el bar, si es una zona tranquila le van a ofrecer el “piso”.

Al ingreso el anfitrión le ofrece promociones, y un pequeño conocimiento de la carta. Ellos, ni bien llega el huésped, a los treinta segundos se acercan y les toman el pedido.

- **¿Por qué a los 30 segundos?:** Es un estándar, le dan el conocimiento al huésped de que están muy preocupados por ellos. Es una forma de que el huésped sepa de porque están yendo allí.
- **Materiales de distracción para niños:** Son una forma de distraerlos, para que los padres puedan comer.

Imagen #3.3-2



Fuente: Propia

- Siempre recomiendan promociones al huésped, es un recordatorio de que “cuidan su bolsillo”. Pero esta además de que venden los “Ultimates” para ganar. Así que si consiguen una venta de una promoción con algo caro, sustentan en cuanto a venta.
- Siempre tienen que repetir el pedido, para que se aseguren.
- ¿Cómo arman una mesa?: ellos por estándares de la marca le ponen un nombre para cada cosa.

- **Ellos tienen tiempos para cada cosa:**

La bebida tiene que estar lista en tres minutos, lo máximo que pueden demorar es cuatro minutos. Si tienen algún licuado, demoran de seis a ocho minutos, dependiendo la cantidad de licuados que tengan en la mesa.

Otro es el hecho de la comida: si se trata de un plato de fondo, deben demorar de 10 a 12 minutos como máximo. En Friday's venden lomos, costillas; eso demora unos 15 minutos y las hamburguesas demoran dependiendo de la cocción de cada una. Si es un lomo o un bife (se diferencia del grosor), el lomo demora menos, entonces si es un término medio va a demorar diez minutos, quince máximo, si es término bien cocido de veinte a veinticinco minutos. Igual en las hamburguesas. Los bifés demoran cinco minutos más. Entre veinticinco a treinta minutos.

- El sistema de pedidos es inalámbrico y a veces se demora mucho, es por eso que un estándar es tener relojes. Normalmente no demoran mucho en bebidas. Ella por ser "coach" normalmente hace las auditorias para Friday's, se sienta en un lugar y revisa la atención, demora de pedidos, el cómo atienden otras mesas.
- En Friday's ha conocido 3 tipos de cartas y 3 tipos de cartas de bar. Sin querer, ella sólo era mesera, pero en vacaciones era bartender. Por eso ella sabía mucho de los tiempos, la limpieza que deben tener, entre otros. Por ejemplo, un "Compulsory", es una manera de manejar que están haciendo bien las cosas. Donde Friday's permite "contar" ("pour") para hacer los tragos (licores). Y onzas para otros.

Imagen #3.3-6



Fuente: Propia

La forma de hacer una medición de que se están siguiendo los estándares, es justamente mediante los “Compulsory”, una evaluación con pour, speed, flair (forma de entretenerlos). En las siguientes imágenes se muestra lo que hicieron: medir una onza y cuarto, una onza y media, tres cuartos, una onza, onza y cuarto, onza y media, y hasta dos onzas.

Imagen #3.3-7



Fuente: Propia

Imagen #3.3-8



Fuente: Propia

“Compulsory”: Es un campeonato de Bar, que hacen anualmente, entre Junio y Julio, para medir la capacidad de Bartenders que tiene la marca (Friday’s) de cada ciudad, según el puntaje que sacan en este Compulsory; que no es solamente preparación de tragos o medir el pulso; es conocimiento de bebidas y de la carta de comidas. Se hacen estos exámenes y los mejores puntajes van a competir a Lima a un Compulsory a nivel nacional, de sólo

Friday's, del cual sale un solo ganador. Ese ganador compite a nivel Sudamérica, para sacar dos finalistas, los cuales van a EEUU a competir a nivel Mundial. Friday's Perú tiene al 2do mejor del mundo, Alex Barrenechea.

Lo que hacen es medir la capacidad de los Bartenders de servir la cantidad exacta, yendo de menor a mayor, con las dos manos. Luego prueban que midan con las dos manos pero no medidas exactas, ya que hay bebidas que necesitan diferentes medidas con ambas manos y tiene que ser al mismo tiempo. También algunas veces es con "Flair", que es cuando vuelan las botellas al momento de servir el trago.

Compulsory Regional Lima-Perú

Imagen #3.3-9



Fuente: Web

Imagen #3.3-10



Fuente: Web

¿Es divertido ver como hacen la bebida, haciendo todos los malabares?

A muchos huéspedes les encantan y van sólo por esto, a otros no les interesa y sólo van por una cerveza, Y es porque se sientan dueños del bar.

Nos contó sobre un huésped, Michael, es un cliente que siempre va, y es muy buena persona, también va con Donald. Otros que van siempre son James y Jesús; La mayoría de los huéspedes que van son mineros. Entonces ese es su incremento en propinas para ellos. Una tarde con ellos significa una propina de S/. 300 a S/. 400; para ellos es muy bueno que vayan mineros. Les cuentan de su trabajo, valoran su amistad y es por ello que les dejan muy buenas propinas. En bar solo hay 3 mujeres, ya que hay que saber tratar a estos huéspedes (mineros, empresarios).

- En años anteriores los meseros tenían los pines que querían. Ellos mismos se ponían lo que deseaban. Los quitaron el año pasado, ya que era muy informal. También usaban sus sombreros “originales”.

Imagen #3.3-11



Fuente: Web

Imagen #3.3-12



Fuente: Web

- Los “W/W” son los que dan servicio personalizado y los “tips” son personales, los “rover” comparten con los bartender, trabajan de la mano con ellos. Esa es la diferencia.
- La mayoría de las cosas que se ven en Friday’s representan de alguna manera a la cultura americana, como se aprecia en las imágenes a continuación.

Imagen #3.3-13



Fuente: Propia

Imagen #3.3-14



Fuente: Propia

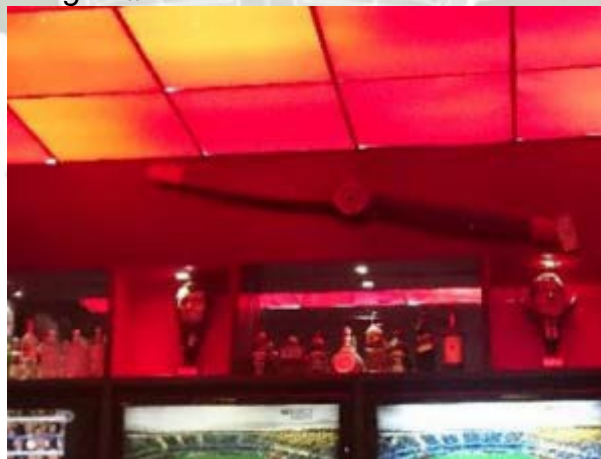
Imagen #3.3-15



Fuente: Propia

- La hélice significa el motor del bar.

Imagen #3.3-16



Fuente: Propia

- El remo es el “Trabajo en Equipo”, aunque debería ser una canoa. También deberían tener unos zapatos de “mirne”, pero esas son

algunas cosas que la tienda se lo tiene que ganar, así como las “Rayas”.

Imagen #3.3-17



Fuente: Propia

- ZAPATOS DE MIRNE: De uno de los couch que se gana el “pin”

Imagen #3.3-18



Fuente: Propia

Imagen #3.3-19



Fuente: Propia

- En EEUU, hay los “focos con rayitas”, que son “Tiffany’s”. En Perú solo el local de Ovalo Gutiérrez tiene esa iluminación.

Imagen #3.3-20



Fuente: Propia

- La campana (antes era una bocina), es una forma de hacer conocer que un huésped dejó más de S/. 10 soles en propinas.

Imagen #3.3-21



Fuente: Propia

- Su trabajo es divertido: la misión de cualquier mesero es que todos los días sea Viernes para un huésped. Eso es lo que ellos venden, la experiencia de que todos los días es viernes. Si van a Friday's es para sentir esa expectativa. Friday's no es su trabajo, es su distracción de una semana terrible en la Universidad.
- El "rush" es el momento en el que el restaurante está muy lleno. Es divertido, pero es cansado y muy agotador. Una cosa que siempre pasa aquí es: Cuando hay un pedido en cocina y debe

llevarse a Piso, las luces del tablero “GO” se prenden al igual que en Cocina.

Imagen #3.3-22



Fuente: Propia

Cocina aprieta un botón cuando los platos ya están listos. Es una forma de avisarles (a Piso) que tiene que recoger sus pedidos, es una manera discreta para que el huésped no lo sepa. Pero a veces no prestan mucha atención a eso, pero no debería ser así.

El único que debería hacer el “¡manos!” (llamar en exceso la atención de un mesero) para avisar que ya está el pedido, es el bartender. Pero por la distracción de los meseros se hace muy a menudo. En Friday's aprenden a tratar a todo tipo de personas.

COACH 2

- El truco en Friday' es divertirse, pero se tiene que seguir ciertas normas, que son los estándares de la marca, donde todo gira en torno al huésped. Y trabajo en equipo, que es como se trabaja en Friday's.
- **Estándares:**
 - Desde el momento que el huésped está en la puerta.
 - La bienvenida
 - Como lo reciben
 - Como se tiene que presentar el mesera o mesero
 - El uniforme, como tienen que estar uniformados

- **Estándar de comidas y bebidas:**

- Tienen que saber toda la carta
- Aprenderse las recetas de todas las comidas y de todas las bebidas, para que la comida salga tal y como está en la imagen, sepan cómo lo preparan y sepan qué es lo que tiene.
- Según el estándar deben de ser 2 semanas para que se aprendan toda la carta. Luego de eso viene una validación con los gerentes, para que vean que ya están aptos para poder atender a los huéspedes. Pero en realidad nos toma un mes aprox. aprendernos toda la carta de comidas y bebidas, son muchas. Hasta de las salsas.

- Un viernes en la noche esta full, tienen que ver que todas las mesas estén bien, tienen que hacer que todo se vea bien así no sea su mesa.

Recoger aunque sea platos de otra mesa, atender bien, no verlo de una forma unitaria, sino verlo de forma conjunta; porque siendo parte de este restaurante, son parte de un todo.

- **Relación con los jefes es:** Full amistad, se lleva bien con ellos, les apoyo en algunas cosas y viceversa. Es así la relación que tienen: como amigos. En un ambiente donde todo es divertido, los jefes tienen que ser más que jefes; la relación tiene que ser más fluida. Tiene que ser “amigos”. Así se aprende mejor.
- Allí en Friday’s hay más relación entre el huésped y los meseros.

Un cliente problemático, son las personas mayores de más de 60 años, a veces por la edad, son más renegones. Ejemplo: Una vez hubo un incidente con los mojitos, y el limón que aparece en los mojitos (en trozo), pero el huésped pensaba que era un “limón chupado”; otra es con la carne, que la piden cocida (sin jugo), y hacen problema porque quieren jugoso pero no rojo o con el puré

de papa (que viene con cáscaras), ya que por estándar el puré viene en esa presentación.

- Como no todos los días esta full, muchos de ellos están acostumbrados a estar en un solo punto, y a veces no ven si es que el huésped necesita algo. La mala atención es cuando “dejan de lado” a un cliente. Las propinas de igual manera: será mejor cuando el huésped tiene mayor edad o si viene en familia. Los extranjeros dejan S/.100 a S/200.
- No se puede fumar porque están dentro del Real Plaza.
- Los extranjeros son más abiertos a conocerlos, pero los arequipeños son más cerrados, más tímidos. Se centran más en sus problemas y están en sus celulares, así estén en pareja. En cambio los extranjeros hablan, bromean, son más abiertos, les gusta hablar más con la gente.
- Entre todos se llevan bien, en ese asunto es más separado. En piso es más atención. No están muy unidos con cocina.
- Los huéspedes más manejables son las personas que van con niños; si supieran manejar, o distraer a los niños; pues las propinas serán mejores, ya que los padres tuvieron un momento de tranquilidad. Ya no hacen bulla, ni lloran, o hacen travesuras. Si no hicieran esto, habría problemas con otros huéspedes, ya que la mayor parte viene a tomar bebidas alcohólicas.

3.3.4 VALOR DE MARCA

Según Keller, el valor de marca se presenta cuando éste tiene un alto nivel de conciencia y familiaridad con la marca (Conciencia de Marca), y tiene asociaciones fuertes, favorables y únicas en la memoria (Imagen de Marca).

3.3.4.1 CONCIENCIA DE MARCA

La conciencia de marca consiste en el desempeño del reconocimiento y recuerdo de marca. Cualquier cosa que haga que los consumidores experimenten el nombre, símbolo, logotipo u otros; puede aumentar la familiaridad y conciencia de ese elemento.

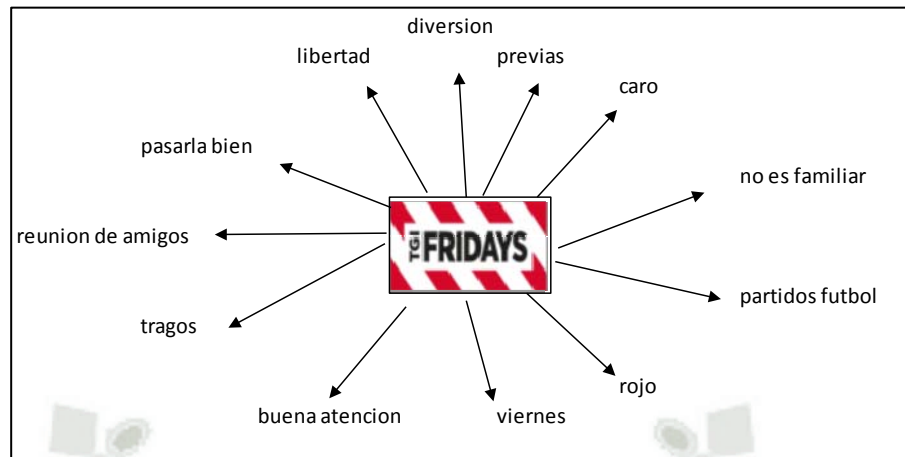
De acuerdo a lo visto anteriormente en los Focus Group, los clientes de TGI Friday's sí reconocen la marca; y el recuerdo que tienen de ella es de un lugar donde se puede tomar con los amigos, o ir a ver un partido. Los consumidores no la recuerdan como una marca de Restaurante, sino como una de Bar.

3.3.4.2 IMAGEN DE LA MARCA

La imagen de la marca consiste en las percepciones que los consumidores tienen de ella y que se reflejan en las asociaciones con la marca que éstos conservan en su memoria. Los consumidores pueden formar asociaciones por caminos diferentes a las actividades de marketing (boca a boca, medios de comunicación alternativos, supuestos o inferencia que ellos hacen de la marca, entre otros).

TGI Friday's ha logrado crear una imagen positiva en la mente del consumidor. El siguiente mapa mental retrata de una manera puntual y precisa todas las asociaciones que son preponderantes y sus respectivas respuestas; la mayoría de las percepciones son positivas.

Gráfico #3.3-1



Fuente: Focus Group y Entrevistas. Elaboración: Propia

Una asociación de marca única es la esencia del posicionamiento de marca, y radica en que sea una ventaja competitiva sostenible (propuesta única de venta). Debe darle al consumidor una razón necesaria de porqué comprarla. La asociación única que tiene el consumidor de TGI Friday's es de la Atención Personalizada, única en el mercado local. Además el Ambiente en el Local es otra asociación única. Ambas asociaciones son fuertes, y lo más importante, positivas.

3.3.4.3 FORTALEZA FINANCIERA

La fortaleza financiera de TGI Friday's reside en el mismo hecho de ser una Franquicia. Todos los pagos a los diferentes proveedores de Alimentos, Mantenimiento, Pago de alquiler, Pago al personal, entre otros; son cancelados en su totalidad desde Lima.

El local de TGI Friday's en Arequipa cuenta con una caja chica de S/.10.000 (Diez Mil Nuevos Soles), la cual se usa para los gastos que pueda tener la Gerencia, como compras de material de oficina, compras de insumos de índole local, y algunos gastos que pueda demandar la Gerencia de Marketing, como paneles, carteles, y otros materiales. La mayoría de los proveedores de estos gastos

son fijos, ya sea por tener un convenio o por órdenes directas de Lima.

Mensualmente, desde Lima mandan un presupuesto para el local de TGI Friday's en Arequipa. El monto de éste presupuesto es de índole confidencial por parte de la compañía, pero abarca todos los gastos del restaurante y la caja chica.

Este presupuesto es dado al restaurante independientemente de sus niveles de venta, por lo que TGI Friday's en Arequipa no tiene problemas de Liquidez a Corto Plazo.

Mensualmente, el C.C. Real Plaza de Arequipa lanza un Ranking de Ventas de los 3 restaurantes que funcionan en dicho Centro Comercial: Papa Jhon's, El Patio del Ekeko y TGI Friday's. En el mes de Mayo, y siempre todos los meses, TGI Friday's se posiciona como segundo lugar de ventas.

3.3.4.4 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA MARCA

Se diferencia de otras marcas, restaurantes y de la competencia porque Friday's ofrece muy buena comida americana, variedad y calidad en bebidas y tragos; y lo más importante, lo que distingue a TGI Friday's de la competencia es el servicio que brinda, la familiaridad con la que tratan, cuando se preocupa por el cliente y el mismo trato de "huésped".

En cuanto a la Seguridad Alimentaria; comer en Friday's es seguro porque es un alimento fresco, sano y que siempre cumple con los estándares del "Food Safety".

Friday's tiene buenos productos; el sabor de las comidas, a pesar de que cada marca tiene su propio estilo, hay platos que son muy buenos en Friday's y que la competencia no los tiene. Los platos que más representan y más agradan al huésped son las Costillas

Jack Daniel's, las Buffalo Wings, Hamburguesas y Brownie con Helado. TGI Friday's no ofrece comida rápida. Sus tragos son diferentes; en TGI Friday's el huésped puede encontrar tragos únicos como la variedad de "Ultimates", que son una versión mejorada de los tragos tradicionales, el "Pink Punk Cosmo Martini" y el Mojito, que es el trago más preferido por los huéspedes.

La idiosincrasia de la cultura arequipeña, muchas veces impide que TGI Friday's pueda posicionarse de mejor manera en la mente del consumidor. Esto también hace complicado a cualquier otra marca extranjera posicionarse en el mercado. Una de las estrategias que se usa para posicionarse en la clase media es trabajar con las opciones de menús y las promociones en tragos (Happy Hour). A pesar de todos los obstáculos, las ventas siempre suben año a año.

El consumidor percibe al mejor atributo de TGI Friday's a la atención, por otro lado el ambiente es agradable y divertido. Muchas veces se sienten como en casa. Lo negativo que encuentran en Friday's es: problemas en los pedidos, la falta de privacidad en el local.

El Patio del Ekeko es un restaurante tradicional, propio de Arequipa, es elegante; lo malo que encuentra el cliente es que la carta es muy grande, no hay una buena distribución de sus sillas y los pedidos demoran mucho en salir. Chili's, en cambio es más familiar, más espacioso, tiene algunas bebidas que son mejores; pero la atención es como en cualquier otro lado, la comida en su mayoría es picante y muchas veces sin sabor.

Es así que lo más resaltante de Friday's que aprecia el consumidor en relación a otras marcas es el servicio brindado.

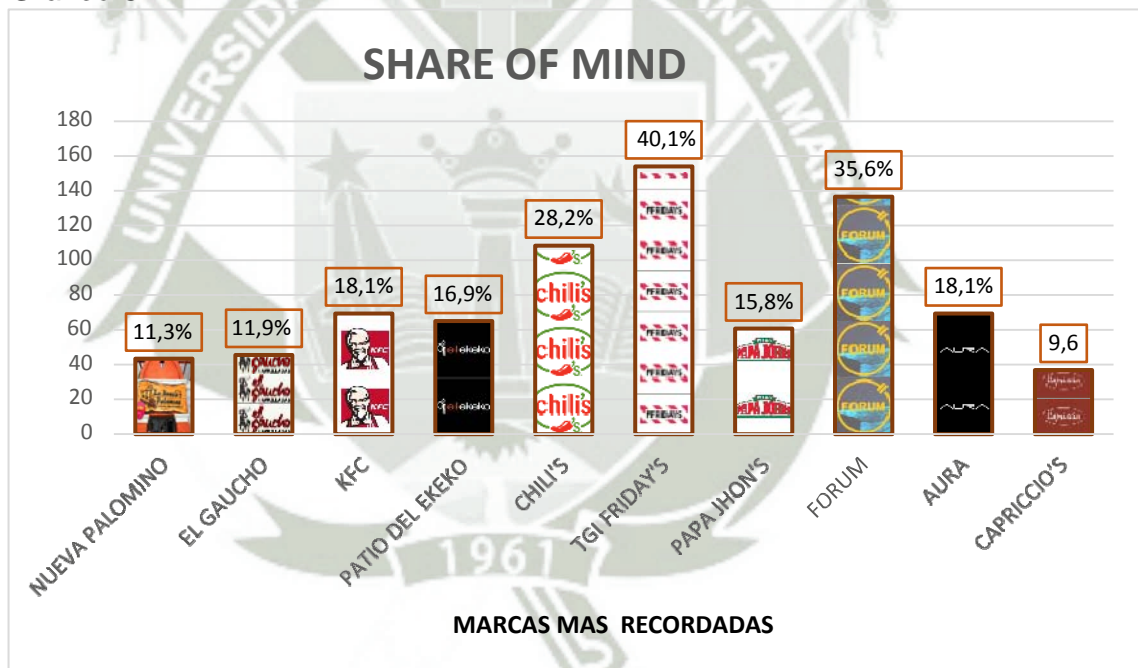
3.4 IMPACTO EN LAS PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES

3.4.1 PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR FRENTE A LA MARCA TGI FRIDAY'S

3.4.1.1 PENETRACIÓN DE LA MARCA

La penetración de marca toma en cuenta los clientes que han comprado cualquier producto de la marca. El indicador para la penetración de marca fue el Share of Mind; cuando los consumidores piensan en ejemplos de una marca dentro de una categoría (en este caso Restaurantes y Bares), solo piensan en una cantidad limitada de marcas. Se tomó en cuenta las 5 primeras marcas.

Gráfico 3.4-1



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

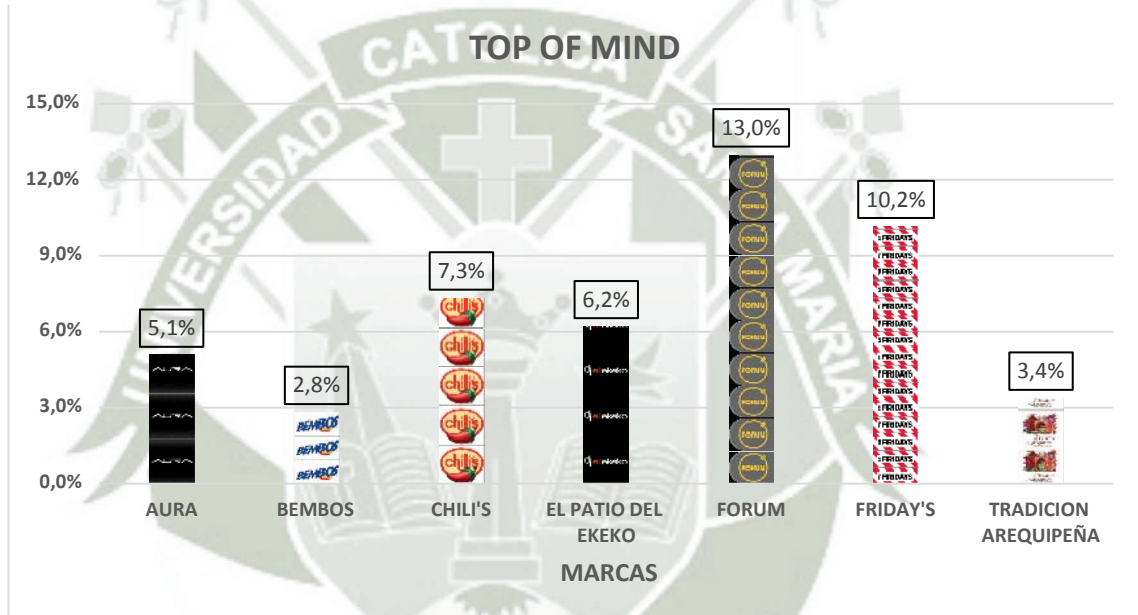
El gráfico muestra el porcentaje de encuestados que recordó las marcas mostradas. Sólo se muestran las 10 marcas más recordadas, dentro de las que se encuentra TGI Friday's. El 40,1% de los encuestados recuerda la marca y además es la más recordada. Otra de las marcas más recordadas es el Bar Forum (35,6%), Chili's (28,2%) y Aura (18,1%). Es resaltante el hecho de

que 5 de las marcas más recordadas son arequipeñas, lo que denota la lealtad de los arequipeños a sus marcas locales.

3.4.1.2 RECORDACIÓN DE MARCA

Es importante para la franquicia que el consumidor recuerde la marca y que la tenga en su mente en el grado de recordación más alto. Esto se llama Top of Mind; que es un “ranking mental” de la primera marca que se le viene a la mente.

Gráfico 3.4-2



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

El gráfico anterior muestra las 7 marcas que están en el Top of Mind del consumidor. Forum es la marca que tiene el mayor porcentaje de recordación (Top of Mind) del consumidor (13%), seguido por TGI Friday's (10,2%) y Chili's (7,3%).

TGI Friday's es una de las marcas más recordadas por el consumidor, pero no está en el Top of Mind.

3.4.1.3 PRODUCTOS MÁS RECORDADOS

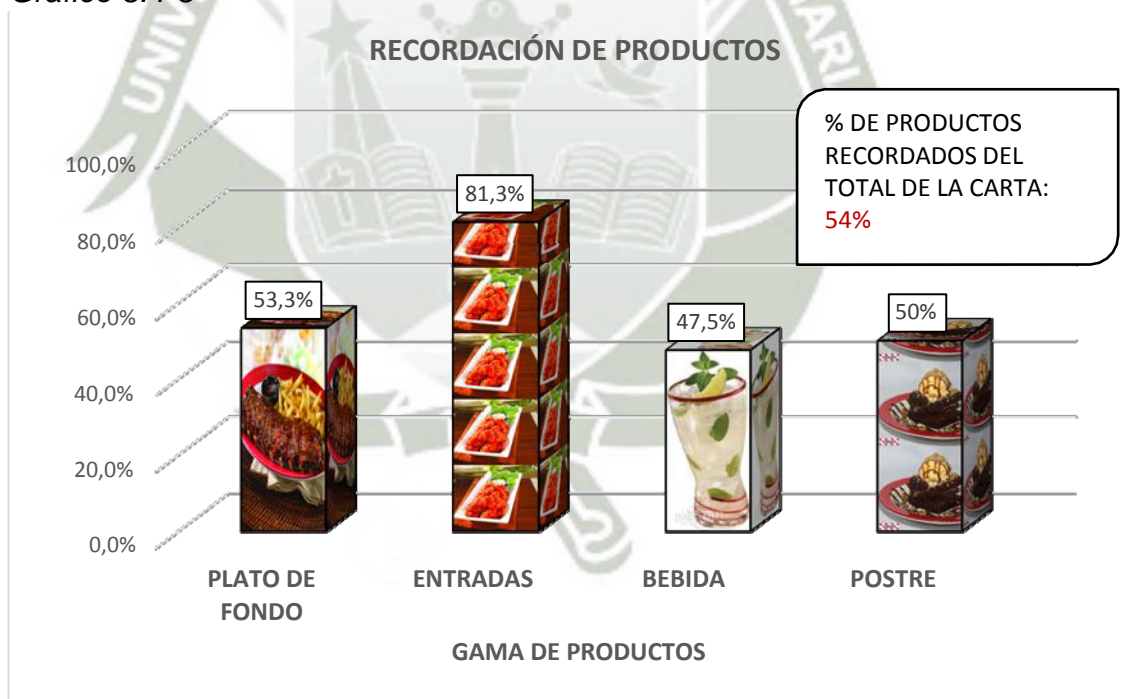
La carta de TGI Friday`s se divide en 4 secciones bien diferenciadas: Aperitivos o Entradas, Platos de Fondo, Bebidas y Postres.

En base a las encuestas realizadas, los productos más recordados son los siguientes:

- Aperitivos: Ensaladas, Aperitivos y Buffalo Wings.
- Plato de Fondo: Costillas Jack Daniel's, Hamburguesas, Friday's Steaks y Jack Daniel's Chicken.
- Bebidas: Mojitos, Cocktails, Cervezas y Milkshakes.
- Postres: Brownie con Helado, Pie de Limón y Cookie Madness.

Los detalles y gráficos detallados se encuentran en el apartado de Anexos, al igual que la carta detallada de TGI Friday's.

Gráfico 3.4-3



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

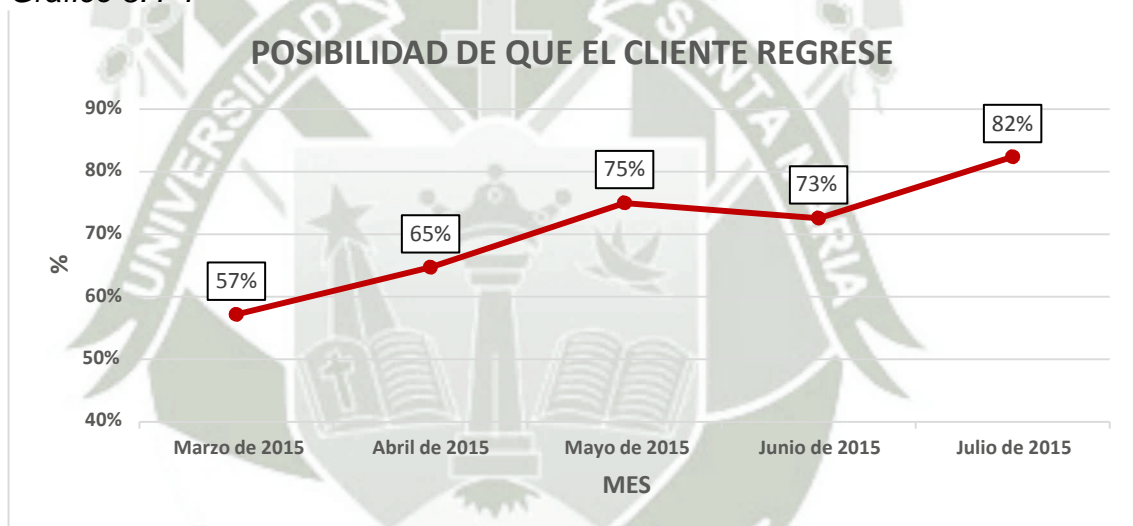
El cuadro anterior muestra el porcentaje de recordación de los productos, clasificados como se vio antes. De los Platos de Fondo, el consumidor recuerda el 53,3%, de las Entradas el consumidor

recuerda el 81,3%, de las Bebidas recuerdan el 47,5% de los productos, y de los postres el 50%. En total, de los 113 productos existentes en la carta, el consumidor pudo recordar 61 de ellos (54%).

3.4.1.4 FIDELIZACIÓN DEL CONSUMIDOR

Para medir el nivel de fidelización se usó como referencia el G.E.M. (Guest Experience Monitor) el cual es una herramienta que mide la experiencia del huésped (Anexos – Pág. 221); teniendo como resultados:

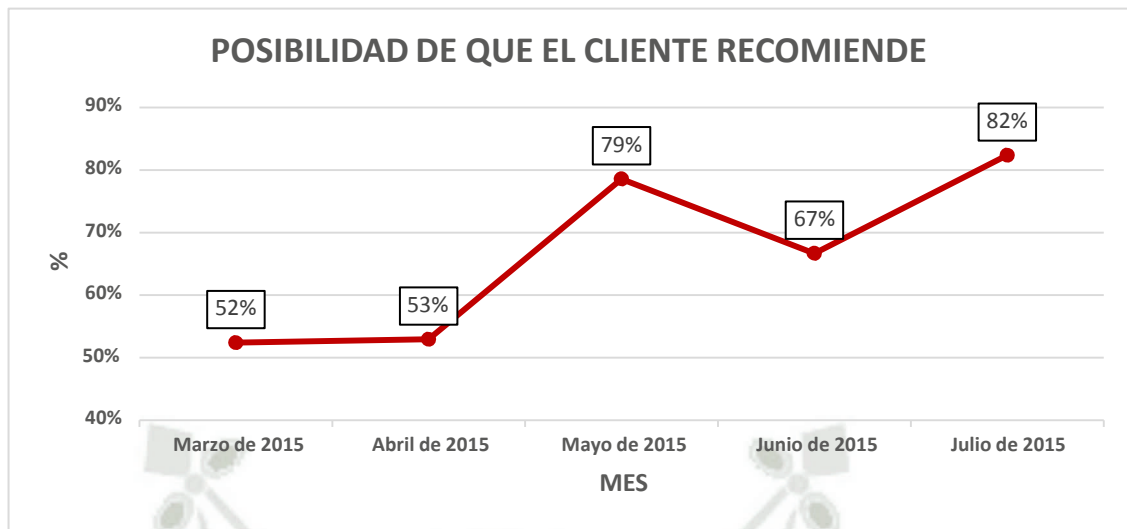
Gráfico 3.4-4



Fuente: Guest Experience Monitor - Elaboración: Propia

El cuadro anterior muestra que el nivel de fidelización por parte del consumidor está en aumento, ya que la posibilidad de que el cliente regrese muestra una tendencia a subir desde Marzo del 2015 (57%) a Julio del 2015 (82%). Hubo un ligero descenso en el mes de Junio (73%), pero se recuperó para el mes de Julio.

Gráfico 3.4-5



Fuente: Guest Experience Monitor - Elaboración: Propia

Este cuadro muestra que la posibilidad de recomendación por parte del consumidor ha ido en aumento, aunque no fue constante. Los meses de Marzo y Abril muestran un porcentaje del 52% y 53%, y en Mayo aumenta hasta 79%, luego decae y aumenta en Julio hasta 82%, que es el mismo porcentaje de posibilidad que el cliente regrese.

En resumen, tomando en cuenta los dos gráficos anteriores, la fidelización del cliente aún no es constante, pero va en aumento.

3.4.1.5 PERFIL DEL CONSUMIDOR DE TGI FRIDAY'S

El Huésped de TGI Friday's es un público de 25 a 35 años, de un NSE AB y C, que esté dispuesto a gastar en diversión, que venga a TGI Friday's a relajarse. Es un restaurante casual, donde la gente va mayormente a beber. No es un restaurante familiar. El huésped debe estar abierto al dialogo, relajado, y saber que en Friday's puede pasar un rato libre de todo estrés.

3.4.2 PERCEPCIÓN DEL CLIENTE INTERNO FRENTE AL BRANDING INSTITUCIONAL

3.4.2.1 EVALUACIÓN AL CLIENTE INTERNO

La evaluación al Cliente Interno se realizó con la finalidad de medir el grado de satisfacción de los Clientes Internos de TGI Friday's del local de Arequipa, y la relación que tienen con la marca.

Se realizó un Cuestionario semi – estructurado, agrupado en 5 secciones: Identidad Corporativa, Condiciones del Puesto de trabajo, Beneficios y Motivación, Infraestructura física y seguridad, y las Sugerencias que puedan tener.⁴¹ El cuestionario contó con una escala de clasificación del 1 al 5, en las cuales “1” indica “Totalmente en Desacuerdo”, “2” Desacuerdo, “3” De acuerdo, “5” Totalmente de Acuerdo. Adicionalmente, con los Miembros de Equipo de BOH y FOH, se realizaron Técnicas Proyectivas (Completar Frases y Personificación). La evaluación fue anónima, y llevada a cabo por los Gerentes de Servicios y Cocina. Fueron un total de 28 personas evaluadas.

A continuación se presentarán las secciones relevantes para la investigación. Los puntos que no se están tomando en cuenta se encuentran en la sección de Anexos.

a. IDENTIDAD CORPORATIVA

Para esta sección se tomó en cuenta los siguientes ítems:

- Identificación con la Misión de la Empresa
- Compromiso con la visión de la Empresa
- Sentimiento de participación en los logros de objetivos institucionales.
- Si los valores institucionales se practican en el accionar diario.

⁴¹ “Evaluación Cliente Interno – TGI Friday's Arequipa” - Anexos

- Si la misión, visión, valores y objetivos institucionales son del conocimiento de todo el personal

Los resultados fueron los siguientes⁴²:

La identificación con la Misión es algo muy predominante en la sección de Piso, y menor en Cocina. A pesar de ello, no hubo respuestas negativas, por lo que se considera que si hay una identificación con la misión de la empresa.

El compromiso con la Visión de la Empresa también es algo muy predominante. Aunque hay algunos que calificaron neutro, no hay respuestas negativas. Se considera que si hay un compromiso con la visión de la empresa por parte del Cliente Interno.

Respecto al sentimiento de coparticipación del logro de objetivos institucionales, se ve algunas respuestas negativas y la mayoría señala “De Acuerdo”. Esto puede significar un deficiente trabajo en equipo, especialmente entre los que pertenecen a Cocina.

La práctica de los valores institucionales en el accionar diario no es muy común. La mayoría del personal marco “neutro”. Esto significa de que se debe practicar más los valores diarios, o que no hay interés por parte de los Gerentes en remediar esto.

El conocimiento de misión, valores y objetivos institucionales esta entre “Neutro” y “De Acuerdo”, a pesar que los miembros del equipo deben aprenderse los manuales y los estándares; son pocos los que marcaron “Totalmente en Desacuerdo” y en “Desacuerdo”

Comentarios Piso:

- “Podríamos practicar todos la “misión” y “visión” de la empresa”
- “Falta compromiso general”

⁴² Los gráficos utilizados están en Anexos en el apartado “GRAFICOS. Evaluación Interna - Identidad Corporativa

- “Todo el personal conoce la identidad corporativa, pero no todos lo hacen”
- “Todos somos un equipo, todos somos Friday’s, Igualdad para todos”.

Los comentarios dados por Piso denotan la falta de compromiso hacia la empresa, pero también demandan un mayor espíritu de equipo entre todos los miembros de equipo

Comentarios Cocina:

- “Considero que hay muchas cosas por mejorar, ya depende de la Gerencia”
- “Las charlas de motivación y exposición de metas y objetivos a veces son dichas en forma personal”.

No hay muchos comentarios por parte de Cocina, por lo que se deduce que no tienen problemas con la Identidad Corporativa. Los dos comentarios son muy generales y demandan mayor participación por parte de Gerencia.

b. BENEFICIOS Y MOTIVACIÓN

Para esta sección se tomó en cuenta los siguientes ítems:

- Satisfacción con las condiciones laborales (vacaciones, celebración de días especiales, incentivo a la permanencia, ayuda escolar, seguro de vida)
- Satisfacción con el salario percibido
- Satisfacción con el seguro médico y/o odontológico
- Satisfacción en cuanto a la capacitación recibida para el crecimiento profesional y laboral.
- Identificación con los mecanismos de ayuda y esfuerzo extra que ofrece la empresa en circunstancias especiales como: enfermedad, discapacitación, muerte, entre otros.
- Posibilidades de Línea de Carrera

- Motivación al realizar el trabajo

Los resultados fueron los siguientes⁴³:

En lo referente a Satisfacción Laboral, las percepciones de Cocina y Piso son muy parecidas, pero con tendencia a “Neutro”. Como se vio anteriormente, cocina sigue respondiendo en forma más negativa que Piso.

La satisfacción con el salario esta entre “Neutra” y “de acuerdo” para Piso y Cocina. También se puede observar que los miembros de equipo de Cocina son los que están más “En Desacuerdo” con su salario percibido.

La satisfacción con el seguro médico es más positiva en el personal de Piso, donde todos respondieron “Neutro”, “De acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo”. En los miembros de Cocina, su satisfacción sigue siendo más negativa en cuanto al seguro médico.

En lo que se refiere a las capacitaciones, en general todos los miembros del equipo se sienten satisfechos, tanto Piso como Cocina.

En la identificación de los mecanismos de ayuda por parte de la empresa en circunstancias especiales, también hay una calificación positiva por parte de Cocina y Piso. Solo 3 miembros del equipo marcaron negativamente.

La percepción de una Línea de carrera dentro de la empresa es generalmente neutra. Al contrario de lo visto anteriormente, es el personal de Piso el que más responde negativamente. Se infiere que los miembros de equipo no ven muchas posibilidades de una línea de carrera dentro de la empresa.

⁴³ Los gráficos utilizados están en Anexos en el apartado “GRAFICOS. Evaluación Interna – Beneficios y Motivación

La motivación a la hora de realizar su trabajo es un aspecto positivo para ambos grupos. Cocina sólo tiene dos respuestas negativas, mientras que Piso está claramente más motivado.

Comentarios Piso:

- “Falta motivación general”
- “Mi única motivación son los huéspedes”
- “Si hay un problema con el salario (pagaron menos) demoran mucho en solucionarlo y no dan explicaciones claras del porqué”

Dan comentarios generales, uno positivo, y otro de un problema muy específico, pero del cual la Gerencia en Arequipa no tiene autonomía.

Comentarios Cocina:

- “Sería algo bueno que no solo cuando se hace algo malo sea “vox populi”.
- “A veces se hacen cosas buenas, se trabaja bien por la empresa, pero pasa absolutamente inadvertido, no se valora la iniciativa. Pero si pasa algo malo a todos les cae, y tiene que haber culpables”
- “Brinda todos los beneficios laborales a comparación de otras empresas”,

Dan un comentario sobre los problemas entre la relación de los miembros de equipo y sus Gerentes, cuando no se valora la iniciativa, pero si se busca culpables.

c. INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y SEGURIDAD

Para esta sección se tomó en cuenta los siguientes ítems:

- Infraestructura física apropiada
- Limpieza y buen cuidado del entorno físico de la empresa
- Higiene y dotación de materiales para los baños

- Funciones del personal de seguridad
- Señalización del local e identificación de accesos de emergencia
- Disposición de personas, equipos y materiales de apoyo en caso de emergencia o catástrofe.
- Seguridad de las instalaciones de la empresa

Los resultados fueron los siguientes⁴⁴:

La infraestructura física está vista como algo positivo entre los de Piso y Cocina, aunque éstos últimos respondieron también negativamente. Se puede resaltar también por las visitas hechas al BOH, que la infraestructura física de la empresa es muy buena.

La limpieza en el entorno físico tiene una percepción Neutral y Positiva. Igualmente se ve que los miembros de equipo de Cocina son los que ven la limpieza como algo negativo. Los de Piso calificaron entre Neutro y Totalmente de Acuerdo. La limpieza de Cocina siempre será más complicada, ya que se deben seguir estándares más rígidos (Food Safety).

La higiene en los baños también es calificada entre Neutral y Positiva, tanto por Piso como por Cocina. Se ve que hay más personal que califico negativamente, esto puede ser debido a que son ellos los que limpian los servicios higiénicos de los huéspedes.

El personal de seguridad es exclusivo de Almacén, que pertenecen al BOH. Es por ello que el personal de Cocina respondió entre Neutral y Totalmente de Acuerdo. En el caso de los miembros de Equipo de Piso, el personal de seguridad es el dado por parte del C.C. Real Plaza; es por ello que el equipo de piso, también calificaron de forma negativa.

⁴⁴ Los gráficos utilizados están en Anexos en el apartado "GRAFICOS. Evaluación Interna – Infraestructura Física y Seguridad

Las identificaciones y señalizaciones en el local cuentan con una calificación positiva por parte de Piso y Cocina. No hay calificaciones negativas.

Los miembros de piso y cocina perciben que la disposición de personas, equipos y materiales de apoyo puede mejorarse (calificación entre “Neutro” y “De Acuerdo”). En general la calificación es positiva.

La seguridad de las instalaciones en la empresa son calificadas en su mayoría positivamente. Las calificaciones negativas son dadas mayormente por personal de Cocina, mientras que en piso son mayormente positivas. Esto se puede deber a que en el BOH han ocurrido muchos accidentes, siendo los más afectados el personal de Cocina.

Comentarios Piso:

- “Mejorar la infraestructura interna para realizar mejor el trabajo satisfactoriamente”
- “No hay personal de seguridad”
- “En el área que estoy, mezclan todo para hacer bien mi trabajo”

El personal hace comentarios generales, y señalan el hecho de que no hay un personal de seguridad designado únicamente para ello.

Comentarios Cocina:

- “Solo nos falta un poco de orientación en casos de emergencias y desastres naturales, ya que hay gradas”
- “Me gusta la seguridad de Friday’s, me siento segura”

En cocina se sienten más seguros, y eso lo reflejan en sus comentarios.

d. SUGERENCIAS POR PARTE DEL CLIENTE INTERNO

Las sugerencias por parte de los miembros del equipo, tanto BOH como FOH, son muy variadas.

PISO

- “Más compañerismo entre todo el equipo, tanto empleados como gerentes”
- “Mejorar algunos puntos clave de seguridad y contar con el personal adecuado para eso”
- “Mejorar la concientización personal de c/u en sentido. Incentivar a los empleados a todo para que todos tengan el espíritu “Friday’s”
- “Entrenamiento con todo el personal (cocina-piso-bar-gerencia). Reuniones informativas y motivadoras. Conocimiento de metas, costos y desarrollo del restaurante”
- “Mejorar infraestructura de las zonas de acceso del personal como baños higiénicos”
- “El mantenimiento de los equipos para tenerlos en buen estado”
- “Mantenimiento de todas las maquinas, o accesorios que más utilicemos”
- “Que sea más amplio y aún más llamativa”

Las sugerencias en Piso se enfocan más en la relación que tienen con los Gerentes, el compañerismo que debe mejorar entre ellos, e incentivar el “Espíritu Friday’s” entre todos los miembros del Equipo. Otras sugerencias incluyen mejoras en infraestructura y utensilios.

COCINA

- “Equipos nuevos, material de cocina nuevo, horno nuevo”

- “Indicar y repartir responsabilidades de forma equitativa en todas las estaciones, dejando de lado simpatías o antipatías puesto que eso no es ser profesional, sino muy apasionado y voluble a sus sentimientos de apego por una amistad. De esa forma se evitarían lastimosos desencuentros entre los muchachos y se permitiría la amistad entre todos”
 - “Queremos contar con una infraestructura física muy buena o apropiada (tuberías, campanas en pleno funcionamiento, entre otros.)”
 - “Que los “coach” pregonan con el ejemplo. Que trabajan y apoyan”
 - “Que todos nos apoyemos para obtener mejores resultados. Brindar toda la información necesaria al personal nuevo”
 - “Que se distribuyan igual para todos incluyendo gerentes”
 - “Valorar a los trabajadores. Tomar en cuenta las fechas importantes. Uniformes para todos. Igualdad para todos”
 - “Faltan cosas para trabajar y eso atrasa”
- “Designación específica de funciones cuando cierran 4 y cuando cierran 3. Capacitación del personal en las 4 estaciones”

Las sugerencias de Piso son referidos en su mayoría a la infraestructura física, los materiales, y equipos nuevos. Otras son por las relaciones entre ellos, las cuales deben mejorar, y las relaciones que tienen con los Gerentes, en los cuales “No debe haber favoritismos”

3.4.2.3 INSIGHTS DE MARCA – CONSUMIDOR INTERNO⁴⁵

Habiendo usado la técnica de personificación dio por resultado un Insight de “Piso” y uno de “Cocina”.

PISO:

“Soy una persona de 20 a 25 años, americano, muy habladora y simpática, alegre, divertida, atenta, rápida, responsable, extrovertida. Soy rebelde pero amo a mi familia, hago reír a las personas y también me preocupo por ellas. Siempre busco superarme, experimentar nuevas cosas, tratar de mejorar mis capacidades y por eso uno de mis defectos es la ambición que a cuesta de sacrificio a veces quiero conseguir las cosas como sea, trabajo sin parar, aunque muchas veces me enoje porque me sienta presionado. Aprendí a resolver cualquier situación de manera inesperada, lo hago porque me gusta. Me encanta ir a las fiestas y a sitios exclusivos, uno de mis mejores amigos es un minero, muchas veces azorado y mandado con las flacas, me presento a muchas personas, es alegre, tiene mucha plata, y sobre todo relajado.”

COCINA:

“Soy un restaurante acogedor, divertido, alegre, con buena infraestructura, y mi corazón está en la cocina. Trato muy bien a mis huéspedes y soy muy limpio. Muchas veces soy desorganizado y desordenado, y tengo preferencias por algunos de mis cocineros. Soy puntual al pagarles. Algunos de los materiales que uso están en mal estado, por falta de preocupación de mis gerentes para ver si estoy mal, por esto a veces a mis cocineros les falta más comunicación y comprensión, falta más trabajo de equipo entre ellos, mis

⁴⁵ Ver Anexos “Técnicas de Personificación”

cocineros sienten que soy muy estresante. Pero mis cocineros son un poco desorganizados entre ellos. Aun así aman lo que hacen por mí.”

3.4.2.3 PERFIL DEL CLIENTE INTERNO DE TGI FRIDAY’S

Debe ser gente divertida, relajada. Este perfil es el mismo en Cocina o en Piso, ya que el ambiente no debe ser muy estresante. El personal de TGI Friday’s usualmente no pasa de los 35 años y cuando se juntan con la mayoría del personal, que en su mayoría son jóvenes, se contagian de su energía. Deben tener el gusto por hacer las cosas y divertirse. El cliente interno debe saber los estándares de servicio. Necesitan respirar y vivir Friday’s y transmitirlo a los huéspedes.



3.5 CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA

3.5.1 BLOQUES CONSTRUCTORES DE MARCA

Keller establece un proceso de construcción de marca de seis bloques, esto para proveer una mejor estructura. El proceso se ilustra en la siguiente imagen. Al completar el proceso se puede empezar a la construcción de la marca de manera más fácil.

Imagen #3.5-1



Fuente: “Administración Estratégica de Marca”, Keller, Pág. 60

El lado izquierdo de la pirámide es la ruta más “racional”, mientras que el lado derecho es la más “emocional”. Cada uno de estos bloques se desarrolla a continuación.

3.5.1.1 PROMINENCIA

Mide la conciencia que se tiene de la marca. La conciencia de la marca se refiere a la capacidad del cliente para recordarla y reconocerla en diferentes condiciones, y vincular otras cosas además de su nombre, logotipo o símbolo.

ASPECTOS	PROMINENCIA
¿Hasta qué punto es la primera en recordarse?	El 10,2% de los consumidores recuerdan primero la marca TGI Friday's, siendo la segunda marca recordada.
Conciencia de la marca: ¿El consumidor conoce el servicio en el cual se compete y qué productos se vende?	El consumidor sabe que TGI Friday's es un restaurante de comida americana. El consumidor conoce y recuerda los productos más representativos; recuerda el 54% de la carta.
Facilidad con la que la marca viene a la mente del consumidor	El 40,1% de los consumidores tiene a TGI Friday's como una de sus marcas de restaurantes/bares.
Situaciones de compra	El consumidor va a TGI Friday's cuando quiere divertirse, tomar un trago con los amigos, salir de la rutina. No van sólo por los platos y bebidas, van por la experiencia completa.

Cuadro #5 Fuente: Focus Group y Encuestas Elaboración: Propia

3.5.1.2 DESEMPEÑO

Describe tan adecuadamente satisface el producto o servicio las necesidades más funcionales de los clientes. Las percepciones del desempeño del producto se ven afectadas por factores como velocidad, precisión, cuidado en la entrega, prontitud y utilidad del servicio al cliente.

ASPECTOS	DESEMPEÑO
Calificación de Calidad	La calidad tuvo una calificación de 3,99 de 5,00, siendo el segundo aspecto más valorado de TGI Friday's. Además la calificación de calidad está por encima del promedio (3,85)
¿Qué tan bien satisface los requerimientos del consumidor?	El 52,6% de los consumidores calificó como "satisfecho", y el 8,59% como "muy satisfecho" sus experiencias en Friday's. De acuerdo al GEM la satisfacción tuvo una calificación está en aumento desde el marzo, aunque no es constante.
Capacidad de respuesta del servicio	El servicio tuvo una calificación de 3,95 sobre 5,00. El consumidor percibe que el servicio es único y personalizado, pudiendo responder cualquier inconveniente del consumidor al momento.
¿Qué tan costosa o barata es la marca?	El precio tuvo una calificación de 3,19 sobre 5,00. Es el aspecto con la menor calificación. Además el consumidor percibe que la marca es "cara".

Cuadro #6 Fuente: Focus Group y Encuestas Elaboración: Propia

3.5.1.3 IMÁGENES

Depende de las propiedades extrínsecas del producto o servicio, incluidas las formas en que la marca intenta cubrir las necesidades sociales y psicológicas de los clientes. Es lo que la gente piensa de manera abstracta de una marca. Se refiere a los aspectos más intangibles.

ASPECTOS	IMÁGENES O IMAGINERÍA
Perfil de Uso	La persona que va a Friday's es joven, alegre, exitosa, de buena presencia, de clase media o alta. Va a Friday's para distraerse y salir de la rutina.
Situaciones de compra y uso	El consumidor percibe a la marca como un lugar para divertirse, celebrar, beber con los amigos y pasarla bien. No es percibido como un restaurante familiar.
Asociación de Personalidad y personificación de la marca	Los consumidores asocian la marca a una personalidad alegre, desinhibida y divertida. Los consumidores personificaron a la marca como una persona joven, viajera, con tatuajes.
Experiencia	Las experiencias del consumidor fueron generalmente buenas, siendo asociadas a momentos alegres, con amigos, de fiesta. La experiencia tiene mucho que ver con la calidad de atención de los meseros, y que generen en ellos ganas de volver. Cuando fue una mala experiencia, tuvo que ver con un mal servicio e insatisfacción con el producto.

Cuadro #7 Fuente: Focus Group y Encuestas Elaboración: Propia

3.5.1.4 JUICIOS

Son las opiniones y evaluaciones personales que los clientes se forman en torno a la marca al conjugar su desempeño y las asociaciones de imaginaria que ésta despierta.

ASPECTOS	JUICIOS U OPINIONES
Calidad percibida.	El consumidor percibe que la Calidad en TGI Friday's está basada en su Buena Atención; si ésta es deficiente, la calidad en general baja, ya que la experiencia es totalmente diferente.
¿Se considera que la marca es competente, fiable y atractiva?	TGI Friday's es vista como una marca innovadora, ya que el ambiente y servicio en el local es único en el mercado.
¿Cuán relevante es la marca para el consumidor?	El consumidor recuerda la marca TGI Friday's (2da en Top of Mind y 1ra en Share of Mind) y también hay buenas posibilidades que la recomiende (82% en Julio).
¿Qué ventajas ofrece la marca que otras no pueden brindar?	Para el consumidor, TGI Friday's cuenta con un personal calificado, el que brinda una experiencia única (Friday's Service Style). El ambiente es otra ventaja, ya que el consumidor lo considera único, divertido y moderno.

Cuadro #8 Fuente: Focus Group y Encuestas Elaboración: Propia

3.5.1.5 SENTIMIENTOS

Son las respuestas y reacciones emocionales de los clientes, y se relacionan con el valor social que la marca evoca en ellos; pueden ser leves o intensos, positivos o negativos.

TIPOS DE SENTIMIENTOS	
¿Qué tipos de sentimientos evoca la marca?	<p>Cuando los consumidores van a TGI Friday's se sienten alegres, divertidos, despreocupados, alegres, joviales (Diversión). Además los consumidores se sienten revitalizados, con una sensación de júbilo, se sienten fantásticos (Excitación).</p>

Cuadro #9 Fuente: Focus Group y Encuestas Elaboración: Propia

3.5.1.6 RESONANCIA

La resonancia de la marca describe la naturaleza de esta relación y el grado en el cual los clientes se sienten en "sintonía" con la marca. Se enfoca en la última relación y el nivel de identificación que el cliente tiene con la marca.

ASPECTOS	RESONANCIA
Lealtad de la conducta: ¿Con cuánta frecuencia los clientes compran la marca?	Los consumidores van en promedio 15 veces anuales a TGI Friday's; más del 50% de los consumidores van más de 11 veces anuales a TGI Friday's.
Apego de las actitudes: consumidores que aman la marca	Los consumidores que aman la marca (Lovemarks) son los Americanos, los Empresarios y

	los Clientes que han visitado locales Friday's en otros países. Ellos son alrededor del 20% de los consumidores.
Sentido de Comunidad: ¿El cliente se identifica con las personas que usan esta marca? ¿Hay una conexión con las demás personas que la usan?	El consumidor identifica al cliente de TGI Friday's como una persona alegre, joven, divertida, de clase media/alta. La mayoría de los consumidores (18 a 35 años) tienen el perfil de cliente Friday's.
Participación Activa: ¿El consumidor invierte su tiempo, energía o dinero en la marca? ¿Está en algún club, página social, u otra página web?	El consumidor va a los eventos realizados por TGI Friday's, pero no hay una participación más allá de la interacción que pueda haber en las redes sociales; e incluso éstas redes no son exclusivas de Arequipa.

Cuadro #10 Fuente: Focus Group y Encuestas Elaboración: Propia

3.5.2 ETAPAS DE CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA

La construcción de una marca es una secuencia de etapas, cada una de las cuales depende si se logran exitosamente los objetivos de la anterior.

Estas etapas son:⁴⁶

- Identidad de Marca
- Significado de la Marca
- Respuestas hacia la Marca
- Relaciones con la Marca

⁴⁶ "Administración Estratégica de Marca", Kellar, 3ra Edición, pág. 59

La particularidad del posicionamiento de marca reside en que debe tener una ventaja competitiva sostenible, y que ésta sea la que dé a los consumidores un porqué la deben comprar. Puede basarse tanto en atributos o beneficios, estén relacionados o no con el producto.

Lo más crucial e importante para una marca, es que estas asociaciones sean únicas y fuertes.

De acuerdo a la imagen #3.5-1, los bloques constructores de marca son la base para realizar las 4 etapas de la construcción de marca.

3.5.2.1 IDENTIDAD DE LA MARCA

Consiste en asegurarse de que los huéspedes identifiquen la marca TGI Friday's y la asocien con una necesidad específica.

LOGO:

Imagen 3.5-2



Fuente: Web

El logotipo de TGI Friday's cambió en el 2013, dando paso a un logotipo más moderno y urbano, dejando de lado su estilo "vintage". Se eliminó el apóstrofe original y se redujo a un rectángulo con líneas rojas. Además se cambió la ubicación de las letras T.G.I., se eliminaron los puntos y se modificó la tipografía de la letra "R" e "i".

Por órdenes de la franquicia, se tuvieron que modificar varias ambientaciones del restaurante, incluyendo sus paneles, materiales de marketing, entre otros.

SLOGAN:

Imagen 3.5-3



Fuente: Web

“In Here, It’s Always Friday”: Aquí, siempre es Viernes. Es el slogan que tiene la franquicia a nivel mundial y todos los miembros del equipo incluidos Gerentes, deben demostrarlo hacia los huéspedes, para que sientan ese “ambiente” que hay en TGI Friday’s, un lugar para estar alegre, conversar, estar con los amigos.

En cada local de TGI Friday’s a nivel mundial, hay un panel con el slogan en un lugar visible. Además, cada miembro nuevo de equipo debe aprender y expresar todo lo que significa el slogan. Es para ello que deben aprenderse todo lo relacionado con la marca y su filosofía.

CONCEPTO DE TGI FRIDAY’S:

El concepto de TGI Friday’s que tiene el consumidor es de un lugar para divertirse, para tomar, pasarla bien, disfrutar un momento con los amigos. Es relacionado con jóvenes y para cerrar un buen fin de semana. No hay una relación con un ambiente familiar.

AMBIENTE:

El ambiente en el local de TGI Friday’s representa a la cultura americana, desde las motos Harley-Davidson, un pequeño astronauta, carteles de películas norteamericanas, entre otros.

Imagen 3.5-4



Fuente: Propia

Imagen 3.5-5



Fuente: Propia

Imagen 3.5-6



Fuente: Propia

Imagen 3.5-7



Fuente: Propia

Imagen 3.5-8



Fuente: Propia

Imagen 3.5-9



Fuente: Propia

Imagen 3.5-10



Fuente: Propia

Adicionalmente, el local de TGI Friday's Arequipa, tiene un espacio exclusivo del Fútbol Arequipeño, el cual está ambientado con los colores y camisetas del FBC Melgar.

Imagen 3.5-11



Fuente: Propia

Imagen 3.5-12



Fuente: Propia

3.5.2.2 SIGNIFICADO DE LA MARCA

Es establecer la totalidad del significado de la marca TGI Friday's en la mente de los huéspedes; vinculando así de manera estratégica las asociaciones tangibles e intangibles hacia TGI Friday's.

PERSONIFICACION:

Mediante esta técnica, los consumidores personificaron a Friday's de una manera moderna, siendo ésta una persona joven, que conoce muchos lugares, con tatuajes, pulseras, pantalón roto. Algunos la describen como una mujer, con los mismos atributos que el anterior y que además maneja una moto. Para otros que trabaja como animadora o bartender.

Esta percepción del cliente de Friday's es parecida a la que intenta transmitir la marca; ya que es vista como una persona divertida, alegre y desinhibida.

COMO ES LA PERSONA QUE VA A TGI FRIDAY'S:

Con esta técnica los consumidores retrataron a la persona que va a Friday's; los consumidores la caracterizaron como una persona joven, alegre, de buena presencia y de clase media o alta; Va a Friday's cuando quiere distraerse, porque es un lugar acogedor, por la variedad y ofertas de tragos; sobre todo va a Friday's porque le encanta el entusiasmo y la buena atención del personal.

Esta percepción que dan los consumidores de cómo es la persona que va a TGI Friday's, es la misma que propone Friday's. Incluso los consumidores dan a conocer los mejores atributos de Friday's: El ambiente, la atención del personal, y la variedad en tragos. En los mismos Focus Group, no relacionan mucho a Friday's como un restaurante, sino como un lugar para "beber un trago y pasarla bien".

QUE SE LE VIENE A LA MENTE AL CONSUMIDOR CUANDO PIENSA EN FRIDAY'S:

El consumidor asocia a Friday's palabras como: diversión, juvenil, fines de semana, tragos, "previas". Otras asociaciones son: caro, lejos de mi casa.

En general, el consumidor asocia a Friday's con los mismos valores y atributos que la marca comunica y se esfuerza en transmitir. Las asociaciones negativas son pocas, pero mayormente se refieren al precio.

QUE SIGNIFICA FRIDAY'S:

Un lugar para divertirse, distraerse y pasarla bien. No es un lugar familiar y difícilmente visitarían Friday's para un almuerzo familiar. Es el lugar donde se reúnen los amigos a tomar, reírse, charlar, ver un buen partido de Fútbol, para desestresarse del día a día, la monotonía de toda la semana. Friday's es un lugar para beber y comer piqueos.

Esto es lo que significa TGI Friday's para el consumidor de Arequipa. Aunque difiere un poco de lo que la marca propone, es muy parecido.

Además, las respuestas del consumidor hacia el desempeño e imágenes de la marca (revisar Bloques Constructores de Marca) son positivas y en su gran mayoría fuertes.

3.5.2.3 RESPUESTAS HACIA LA MARCA

Es generar respuestas adecuadas en los huéspedes frente a la identificación y significado de la marca que éstos tienen.

Todo tipo de respuestas por parte del consumidor son posibles, así sean racionales o emocionales, lo que realmente importa es que tan positivos son.

Las opiniones y evaluaciones personales que el consumidor forma en torno a la marca (Juicios) son: Una calidad basada en la Buena Atención; una marca innovadora por su ambiente y servicio; el hecho de

ser una marca relevante (Top of Mind y Share of Mind); y puede ofrecer una experiencia única (Friday's Service Style). Además TGI Friday's evoca dos tipos de sentimientos a los consumidores: Diversión y Excitación⁴⁷.

3.5.2.4 RELACIONES CON LA MARCA

Es transformar esa respuesta del huésped hacia la marca, y crear una relación leal, activa e intensa entre los huéspedes y la marca TGI FRIDAY'S.

Keller afirma que esta etapa final se enfoca en la última relación y el nivel de identificación que el cliente mantiene con la marca Friday's. La resonancia de la marca es la que describe como se da esta relación, y cuál es el grado de "sintonía" de los consumidores con la marca.

Los Focus Group determinaron que los consumidores de Friday's normalmente no van muy seguido (15 veces anuales promedio). Los consumidores saben qué es Friday's como se vio anteriormente, pero se ve influenciado por la misma cultura Arequipeña, la cual valora mucho sus marcas nacionales, y especialmente locales.

El gráfico #45 de Anexos muestra que mientras más visitan TGI Friday's, la calificación es más positiva en todos los aspectos. Esto puede implicar que si el consumidor fue solo un par de veces a Friday's, puede que no haya tenido una experiencia agradable y no regresó. Mientras que al consumidor que le gustó el ambiente, las bebidas, la comida; regresa repetidamente.

En las observaciones hechas por las Etnografías, y las diferentes entrevistas realizadas, resaltan los clientes "Muy Frecuentes". Estos clientes son en su gran mayoría mineros, empresarios, o extranjeros. Algunos también van por que ya han tenido buenas experiencias en

⁴⁷ "Administración Estratégica de Marca", Keller, 3ra Edición, pág. 69

otros locales TGI Friday's a nivel internacional y gracias al "estándar" que debe seguir cada restaurante, la experiencia es la misma. Estos clientes, que representan alrededor del 20%, tienen una relación de amistad con muchos meseros y todo el personal de barra, hay confianza entre ellos, involucrándose y viviendo toda la experiencia que TGI Friday's ofrece (Lovemarks).

El consumidor se siente identificado con el perfil del cliente de TGI Friday's (alegre, divertido, clase media/alta). Pero no hay una participación activa por parte del consumidor.



COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Como se ha visto en toda la investigación, una buena gestión de Branding es indispensable para que una franquicia gestione de una manera eficiente sus estrategias de marketing, y pueda lograr una relación fuerte y duradera con el consumidor.

Después de analizar el Branding se concluyó que el Friday's Service Style y el Ambiente del local son los dos atributos que impactan en el consumidor, los cuales son parte de la experiencia del consumidor.



CONCLUSIONES

PRIMERA: Los parámetros para medir el Branding en TGI Friday's están basados en tres elementos:

- La Cultura Friday's es todo el Branding Institucional. Cada miembro de equipo debe estar familiarizado con él y con el tiempo, debe poder llevar esa cultura hacia la atención, y de esa manera transmitirla al mismo huésped. La Cultura Friday's incluye desde el perfil del personal, el porqué de la ambientación del local, las relaciones que deben existir entre el personal y con el huésped, hasta el manejo de situaciones complicadas
- La Atención al Cliente en TGI Friday's (Friday's Service Style) se basa en darle al cliente la mejor experiencia, una experiencia que no se pueda duplicar en cualquier otro lugar. Debe empezar desde el momento que entra al local hasta que salga de éste.
- El Food Safety son los estándares y procedimientos que deben seguir todos los miembros de equipo que manipulen alimentos; estos procedimientos deben seguirse obligatoriamente y son la base del Branding Institucional junto con la Atención al Cliente: Brindar un alimento de la mejor calidad, para que el huésped se sienta completamente seguro.

SEGUNDA: El impacto en las preferencias de los consumidores es debido a los atributos de Servicio, el cual se traduce en el Friday's Service Style, el Ambiente en el local, y las bebidas y platos únicos en la franquicia que resultan de una preparación especial. Esto se traduce en un impacto en la Experiencia del consumidor.

TERCERA: El perfil del consumidor al cual está dirigido TGI Friday's es de 25 a 35 años, de un NSE AB y C1, que invierte una gran parte de sus ingresos a diversión. Es una persona que se adapta, dispuesta a probar nuevas cosas, con raíces muy arraigadas y de gustos más modernos. Son personas que trabajan y están en busca de algo estable. Al tener un tiempo

libre buscan divertirse. Le gusta la atención y las bebidas de TGI Friday's, les gusta pasar un buen momento con sus amigos y hacen fuertes gastos en diversión y entretenimiento.

CUARTA: El consumidor percibe a TGI Friday's con una marca divertida y alegre. No la asocia a un ambiente familiar si no a un lugar donde pueden liberarse de la rutina. No perciben a la comida como un atributo relevante de la marca, sino a las bebidas; para el consumidor un aspecto negativo es el precio y su poca adaptación a la cultura arequipeña.

El cliente interno del BOH percibe que la marca TGI Friday's es muy rígida. No se adapta a las necesidades individuales de cada uno y además sienten que su único propósito en la empresa es el hacer ganar dinero. Una percepción positiva hacia la marca es la estabilidad que brindan. Por otro lado, el cliente interno del FOH percibe que la marca TGI Friday's deja expresar sus personalidades y llega a ser una puerta a mejores oportunidades. Sólo algunos tienen una relación intrínseca con la marca pero para llegar a esto deben tener un buen tiempo laborando en la empresa; esto es afectado por la alta rotación del personal que existe.

El 64,28% del personal de Cocina se siente comprometido, en contraste con el 92,86% del personal de Piso. Una percepción negativa hacia la marca son la gran cantidad de estándares que deben seguir los cuales pueden llegar a ser asfixiantes; ya que todo el personal de FOH es estudiante.

RECOMENDACIONES

PRIMERO: En Perú, la Gerencia Central está en Lima y es la que toma las decisiones en todas las sucursales del Perú. Ésta debe entender que la cultura y el consumidor arequipeño son diferentes. Y para lograr un posicionamiento, la marca debe estar dispuesta a adaptarse a ésta cultura. Además la Gerencia Central debe proporcionar mayor libertad a la Gerencia de Marketing para que ésta pueda trabajar de manera independiente; ya que el consumidor arequipeño es diferente, ya que usar las mismas estrategias de Lima en Arequipa no necesariamente dará un buen resultado en la sucursal de Arequipa.

SEGUNDO: Si bien es cierto Friday's brinda una experiencia positivamente diferente en la ciudad, debe considerar que sus consumidores actuales y potenciales aprecian mucho su historia y cultura; por lo que para que su trascendencia en el tiempo debe de alguna manera adaptarse a la cultura local.

TERCERO: TGI Friday's debe tener en cuenta el perfil de su consumidor para que le permita tener estrategias re-direccionadas a gustos y preferencias del mismo, y permitan ampliar su mercado y posicionarse como un restaurante.

CUARTO: El gerente de restaurante debe tener una mayor participación en las actividades de la empresa. Muchos de los clientes internos resaltaron la falta de desinterés por parte de gerencia.

Las relaciones intrapersonales de los gerentes (general, servicio y cocina) deben ser libres de favoritismos e indiferencias. Se debe mejorar el Trabajo en Equipo, y haber una mayor comunicación (de los miembros de equipo y la Gerencia), ya que es muy escasa. Deben aprender a identificar a los clientes internos que tengan problemas personales (lo cual afecta su

trabajo en la empresa), y manejarlos para que los demás miembros de equipo no se vean afectados ni tampoco el Clima Laboral.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- AL RIES, JACK TROUT, Posicionamiento: La Batalla por su Mente, McGraw-Hill / Interamericana de México, 2da Edición, 2002.
- BARQUERO CABRERO JOSE, RODRIGUEZ DE LLAUDER CARLOS, BARQUERO CABRERO FERNANDO, Marketing de Clientes, McGraw-Hill, 2da Edición 2007.
- GARCÉS PAZ, HUGO, Investigación Científica, Ediciones Abya-Yala, 1ra Edición, 2000
- GUIO, MARCELO, Oxitobrand, Editorial Planeta Perú SA, 1ra Edición, 2011
- HERNAN DE SAMPIERI, Metodología de la Investigación, 5ta Edición.
- KELLER, KEVIN LANE, Administración Estratégica de Marca, 3ra Edición, 2008, Editorial Pearson Education
- KOTLER PHILIP, ARMSTRONG GARY, Fundamentos de Marketing, Pearson Education, 8va Edición 2008
- KOTLER PHILIP, LANE KEVIN, Dirección de Marketing, Prentice Hall, 12va Edición 2006.
- MUÑIZ GONZALES RAFAEL, Marketing en el Siglo XXI, Centro Estudios Financieros, 3ra Edición 2010.
- PUJOL, BRUNO, Diccionario de Marketing, Editorial Cultural S.A., Edición 1999.
- QUIÑONES, CRISTINA, Desnudando la Mente del Consumidor, Editorial Planeta Perú SA, 1ra Edición, 2013
- SANDHUSEN L. RICHARD, Mercadotecnia, Compañía Editorial Continental, 1ra Edición 2002.
- SCHIFFMAN LEON G., LAZAR KANUK LESLIE, Comportamiento del Consumidor, Pearson Education, 10ma Edición 2010.

- SOLOMON MICHAEL R., Comportamiento del Consumidor, Pearson Education, 7ma Edición 2008

OTRAS FUENTES

- C. COX, JAMES, “On Testing The Utility Hypothesis”, Georgia State University, The Economic Journal, 1997.
- COLMENARES D., OSCAR A., “Comprensión del Concepto de Marca – Una perspectiva integral en el marco de la empresa moderna”, 2007, Julio 6.
- VAYAS ÁVALOS, DIANA ESTEFANÍA, “Plan de Branding para re posicionar la marca tenería Cumandá en el mercado de la ciudad de Ambato”, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Octubre 2013.

WEBGRAFIA

<http://www.fridaysperu.com/>

<https://www.facebook.com/TGIFridaysPeru/timeline>

<https://plus.google.com/109265323723591524478/about?hl=es-419&gl=pe>

<http://www.tripadvisor.com.pe/>

<https://es.foursquare.com/v/tgi-fridays/4d1b5d999aa55481108acde0>

<https://www.facebook.com/pages/TGI-Fridays/228123580633667?fref=ts>

<https://www.facebook.com/pages/TGI-Fridays-Arequipa/616329991714292?fref=ts>

<https://www.facebook.com/pages/Fridays-CC-Real-Plaza-Arequipa/254131327979585?fref=ts>

<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>

<http://www.franquiciasenperu.com/actualidad/sectores-de-franquicia/1189-la-franquicia-friday-s-continua-con-su-expansion-en-peru>

http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_logo_and_restaurant_design_for_tgi_fridays.php#.VYxg9vlOkp

<http://www.allenindustries.com/capabilities/caseStudies/TGIF.asp>

<http://apeim.com.pe/consumidor-opina.php>

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

<http://definicion.de/>

<http://www.inei.gob.pe/>

<http://www.consumer-truth.com.pe/>



ENCUESTA – CONSUMIDOR FRIDAY'S AQP 2015

FICHA TECNICA: Lugar donde vives (Distrito) Sexo _____ Edad _____
Encuesta # _____

Observaciones: _____

La siguiente encuesta nos ayudará a entender y comprender a USTED, el consumidor. Por favor responda con total sinceridad, la encuesta es anónima.

1. ¿Qué tipos de restaurantes suele frecuentar? Puede marcar más de uno.
- Restaurantes Tipo Franquicias (TGI Fridays, KFC, Bombos, Chi's, Burger King, etc.)
 - Restaurantes – Bares (Casona Forum, Zigzag, TGIFrids's, Edo Sushi Bar, etc.)
 - Restaurantes Tradicionales (Nueve Plominno, Tradición Arequipeña, Sol de Mayo, Patio del Ekeko, etc.)
 - Restaurantes- De Carnes & Parrillas (Señor Carbón, El Gstacho, etc.)
 - Restaurantes – Chifas (Dinastía Zheng, Olin's Wak, etc.)
 - Restaurantes – Pollerías (Satabkin, Pollo Real, NOO'ky's, etc.)
 - Restaurantes- Cevicherías (La Caleta, Mares, El Camarónico, etc.)
 - Restaurantes – Pizzerías (Bruno's, Pizza Hut, Papa John's, etc.)
 - Otros (Capriccios, Astoña, Pura Fruta, Cafeterías, Pastelerías, etc.)

2. En promedio, ¿cuántas veces asiste mensualmente a un restaurante? ¿Y a un bar?

RESTAURANTE _____
BAR _____

3. ¿Cuál es el gasto promedio que hace en cada visita a un restaurante/bar?

- RESTAURANTE
- Menos de S/.30
 - Entre S/.31 y S/.50
 - Entre S/.51 y S/.80
 - Entre S/.81 y S/.100
 - Entre S/.101 y S/.120
 - Entre S/.121 y S/.150
 - Más de S/.150

- BAR
- Menos de S/.30
 - Entre S/.31 y S/.50
 - Entre S/.51 y S/.80
 - Entre S/.81 y S/.100
 - Entre S/.101 y S/.120
 - Entre S/.121 y S/.150
 - Más de S/.150

4. ¿Con quién suele ir a un restaurante/bar? (Puede marcar más de uno)

- | | |
|---|---|
| RESTAURANTE | BAR |
| <input type="checkbox"/> Solo | <input type="checkbox"/> Solo |
| <input type="checkbox"/> Amigos | <input type="checkbox"/> Amigos |
| <input type="checkbox"/> Compañeros de Trabajo | <input type="checkbox"/> Compañeras de Trabajo |
| <input type="checkbox"/> Con Pareja | <input type="checkbox"/> Con Pareja |
| <input type="checkbox"/> Familiares | <input type="checkbox"/> Familiares |
| <input type="checkbox"/> Reuniones de Negocio-Trabajo | <input type="checkbox"/> Reuniones de Negocio-Trabajo |

5. ¿Por qué razón sale a comer fuera de casa? (Puede marcar más de uno)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Festejar algún evento | <input type="checkbox"/> Salir con los amigos |
| <input type="checkbox"/> No se cocinó en casa | <input type="checkbox"/> Prefiero comer fuera |
| <input type="checkbox"/> Distracción | <input type="checkbox"/> Falta de tiempo |
| <input type="checkbox"/> Otros _____ | |

6. Cuántas veces asiste mensualmente a los siguientes restaurantes: (si no va, déjelo en blanco)

- | | |
|---------------------------------------|----------------|
| Patio del Ekeko | veces al _____ |
| Chi's | veces al _____ |
| Papa John's | veces al _____ |
| Capriccio's | veces al _____ |
| Señor Carbón | veces al _____ |
| Patio de Comidas del Local Real Plaza | veces al _____ |

7. Del 1 a 6, enumere en orden de prioridad, siendo 1 "poco importante" y 6 "muy importante" las siguientes afirmaciones

- | Al momento de elegir un restaurante me interesa | | Al momento de elegir un bar me interesa | |
|---|-----|---|-----|
| La cantidad de comida que sirven | ___ | Cantidad y variedad de la carta | ___ |
| La calidad y limpieza | ___ | La calidad y limpieza | ___ |
| El servicio que me brindan | ___ | El servicio que me brindan | ___ |
| El precio | ___ | Los precios | ___ |
| Las promociones y publicidad | ___ | Las promociones y publicidad | ___ |
| La marca | ___ | El local y su ambiente | ___ |
| La tradición y el prestigio | ___ | La seguridad | ___ |
| Atmósfera del local | ___ | Accesibilidad al local | ___ |
| Accesibilidad al local | ___ | | |

8. Si sus ingresos sufrieran una abrupta variación negativa, sin ningún aviso, ¿cuánto disminuiría o aumentaría su consumo de los siguientes bienes y servicios? Siendo la

escala del 1 al 5, siendo: 1=disminuiría mucho y 5= aumentaría mucho

- Cines, bares y discotecas 1 2 3 4 5
- Comidas en Restaurantes 1 2 3 4 5
- Comida saludable y bajas calorías 1 2 3 4 5
- Comidas en casa 1 2 3 4 5

9. ¿Qué tan de acuerdo está Ud. con las siguientes afirmaciones? Siguiendo la escala de 1 a 7, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo

ESCALA

- Me gusta conocer bien las empresas detrás de los bienes y servicios que consumo 1 2 3 4 5 6 7
- Normalmente planifico mis compras y me gusta conocer bien las características de los bienes y servicios que consumo 1 2 3 4 5 6 7
- La lealtad a mis marcas favoritas disminuye si disminuyen mis ingresos 1 2 3 4 5 6 7

10. ¿Cuáles son los 5 primeros Restaurantes y/o Bares que se le viene a la mente?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

11. ¿Conoce Ud. el restaurante TGI Friday's y/o lo ha visitado alguna vez?

- Sí No (Muchas gracias por su colaboración)

12. ¿Cómo conoció o se enteró del restaurante TGI Friday's? Se puede marcar más de uno.

- Internet (Redes Sociales) Amigos
- Visitas a otros C.C. en el Perú Visitas al C.C. Real Plaza
- Visitas a otros locales de TGI Friday's a nivel mundial
- Recomendación de amigos o familiares

13. En promedio, ¿Cuántas veces asiste a TGI FRIDAY'S? veces al MES/ AÑO

14. ¿Cómo calificaría Ud. su última visita a TGI Friday's?

- Completamente satisfecho
 - Satisfecho
 - Normal
 - Insatisfecho
 - Completamente insatisfecho
- ¿Por qué? _____

15. En sus visitas a Friday's, ¿Tuvo Ud. dificultad si entender y/o seleccionar los productos de la carta? Si los tuvo, por favor menciónelos

- Sí _____
- No

16. ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos del restaurante TGI? De acuerdo a lo siguiente:

	1	2	3	4	5
	Pésimo	Mal	Regular	Bueno	Excelente
Comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> (i)	<input type="radio"/> (R)	<input type="radio"/> (B)	<input type="radio"/> (E)
Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> (i)	<input type="radio"/> (R)	<input type="radio"/> (B)	<input type="radio"/> (E)
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> (i)	<input type="radio"/> (R)	<input type="radio"/> (B)	<input type="radio"/> (E)
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> (i)	<input type="radio"/> (R)	<input type="radio"/> (B)	<input type="radio"/> (E)
Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> (i)	<input type="radio"/> (R)	<input type="radio"/> (B)	<input type="radio"/> (E)

17. En tu opinión, ¿Cuáles es el mejor plato de fondo en TGI Friday's?

18. En tu opinión, ¿Cuáles es la mejor entrada en TGI Friday's?

19. En tu opinión, ¿Cuáles es la mejor bebida y/o postre en TGI Friday's?

EVALUACION CUENTE INTERNO - TGI FIIQA "S AIEQUIA"

Dempe: Icb<nmmdo enlo Empe: o: _____
 Sexo: _____ Edad: _____ ;re<J de Trabajo: _____

El **uñieñe cue or; ;Qrb ;** envirá para **rræár el grado de ;afuiocción** entre le. Cf. .nq , inceno> de TGIIFRIDA)* S:te le. • pide totalrn. ceridcd ol momen* o de reoliroria. El cue tónario e ; anárjmo y oyudará para **mejorar le defie_ , cic: que puedo haber. Gracia:.**
 El **ued(onarb, curñ: o: cor 4 ccione: Idem5:;todl CorporatiYC, Condición del .l. se; ;iá. de Trabajo, Ber. ef(C: o;)' rnorvociór., lln. J. oe> ;i" ructuro ficc y eguridad Al final de cado recJ'Qdro, en le ecc: ión de "comentrb; c-dicion. cle!"; pueden e. cnbir olgUn pvnto que cre. em. no ha ;ido iomondo en Cl-enio.**
 El **FOJ>éio de 1 o ; ;** indica: "1" rotalrnlen -Delat: uerd> ", "2" De acue<d<> , "3" Neufro , e. De ocve. rdo, "5" Tolclmen e. de Acuerd<>

I . Identidad Corporativa

Items o mee&	Escala ele Cla5ificocián				
	2	3	4	5	
Me ientifico con lo misión de l: l empre=					
E: Eoy corrípromei de con. b vi. n de b empre: c					
Me ien' o copartidpe del logro de lo; obfevivo• mt'i' tuc: oncf•					
lo; valore= in; rfrucionele; >e practican en e ll a ciO: W' C diario					
le rri' Ólv; i; iÓN, volere;)' objei' wOl in. r mudancles ñon del cmOl: imier, to de todo el pe: onol					

Comentario 5 Adicionare.s:

2. Condiciones del Puesto de Trabajo

Items a medir'	Escala de Clasificación				
	1	2	3	4	5
unó: > ne• y = pon• abjelode• de mip! > e• to cie iro bajo e. tón bien defini<kl•					
En mi áre- e fu- obojo l: l; cargo; ; / re: pon• ob ick> de- de lrebojo e. tón bien d; ;nbuido•					
Cuerto con toda; ; m, ; le: rra: mientrr. cteticie; y útre; pao redbor mi lia bajo en fama apropioda					
Me o' en o o gu to con el cfmoloi; Df' Ol de mi entomo de bot> Djo					
les conación ecle mi érec llic: n ; ;uro. no repre; entan rieqgo: ; por. o m. ilud					
ComentanACHtorncle-3:					

3. Beneficios y Motivación

Ítem a medir	Escala de Clasificación				
	1	2	3	4	5
Me siento satisfecho con las condiciones laborales; (valoración: satisfacción de las condiciones de trabajo)					
El salario es equitativo; salario percibido					
Me siento seguro con el seguro médico y odontológico					
Hecho la capacitación necesaria para mi crecimiento personal y laboral					
Estoy identificado con la misión de ayuda al estudiante extra que ofrece la empresa en el cumplimiento de su misión social como institución de enseñanza superior					
En el caso de vacante; cercana a mi puesto soy tomado en cuenta para promoción					
Me siento motivado a realizar mi trabajo					
Comentarios Adicionales:					

4. Infraestructura físico y Seguridad

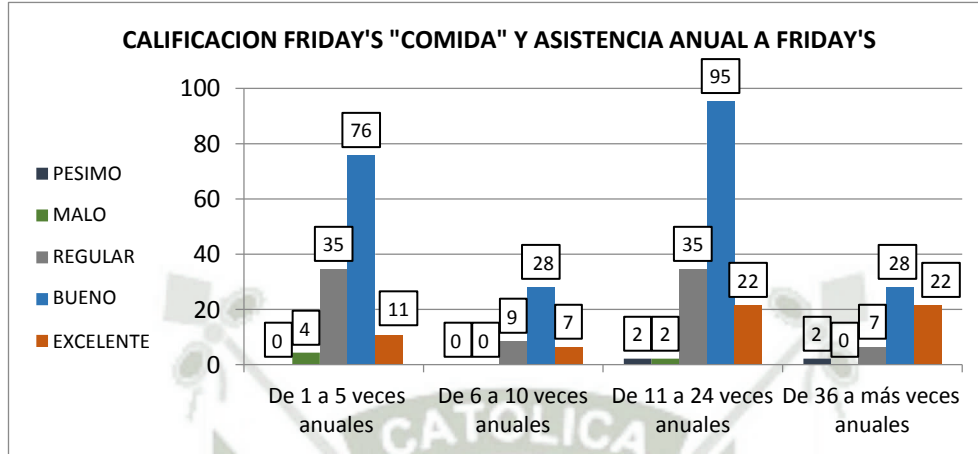
Ítem a medir	Escala de Clasificación				
	1	2	3	4	5
La empresa cuenta con la infraestructura física apropiada					
El ambiente de trabajo es seguro y limpio y bien cuidado					
La higiene y colocación de material en el baño; adecuada					
El personal de seguridad realiza sus funciones correctamente					
El personal cuenta con los elementos de protección que son necesarios y adecuados de emergencia					
El personal de apoyo de protección, equipo y material de apoyo en caso de emergencia está capacitado					
Considero que la infraestructura de la empresa					
Comentarios Adicionales:					

Sugerencias: Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones:

3. GRÁFICOS Y CUADROS

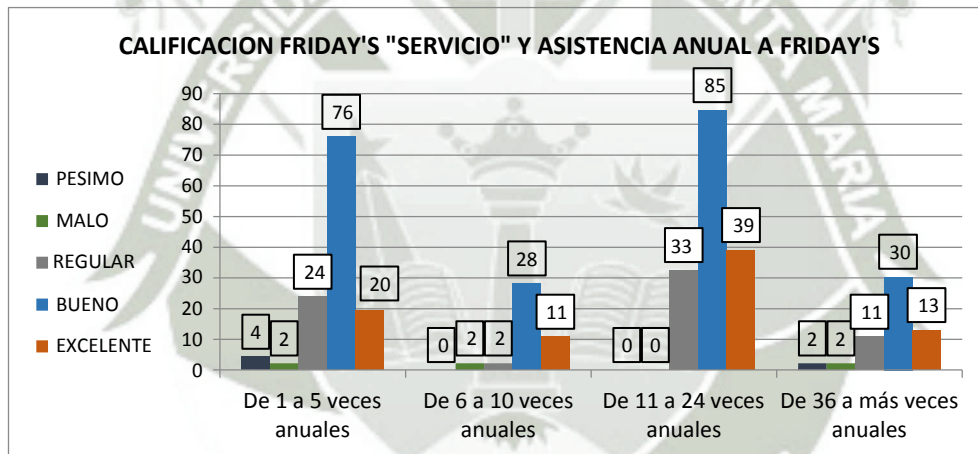
“Calificación del Restaurante y Asistencia Anual”

Gráfico #1



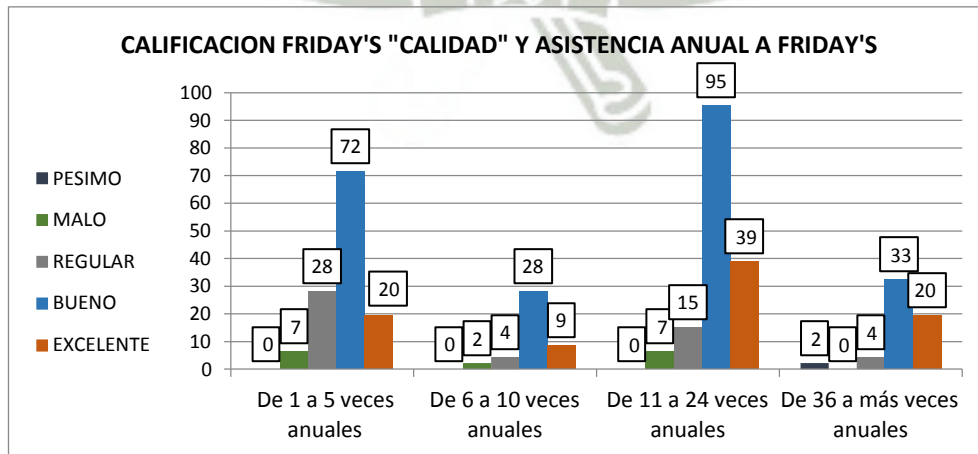
Fuente: Encuestas, Elaboración: Propia

Gráfico #2



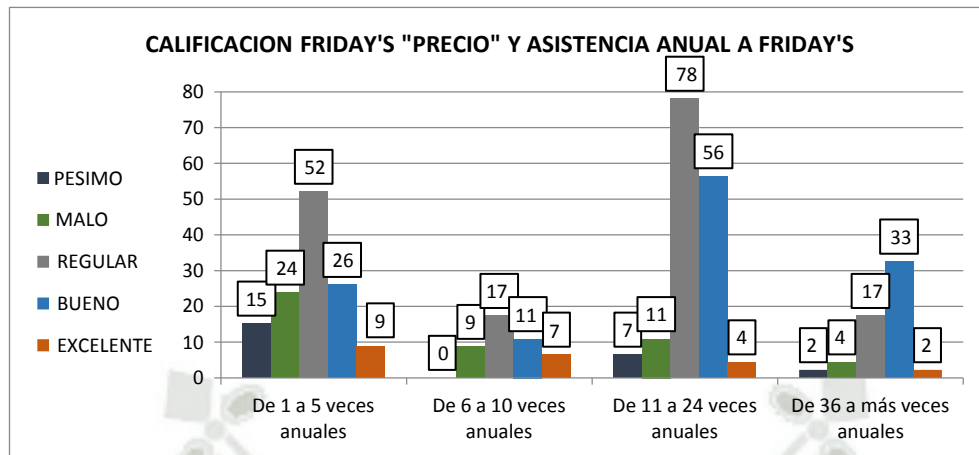
Fuente: Encuestas, Elaboración: Propia

Gráfico #3



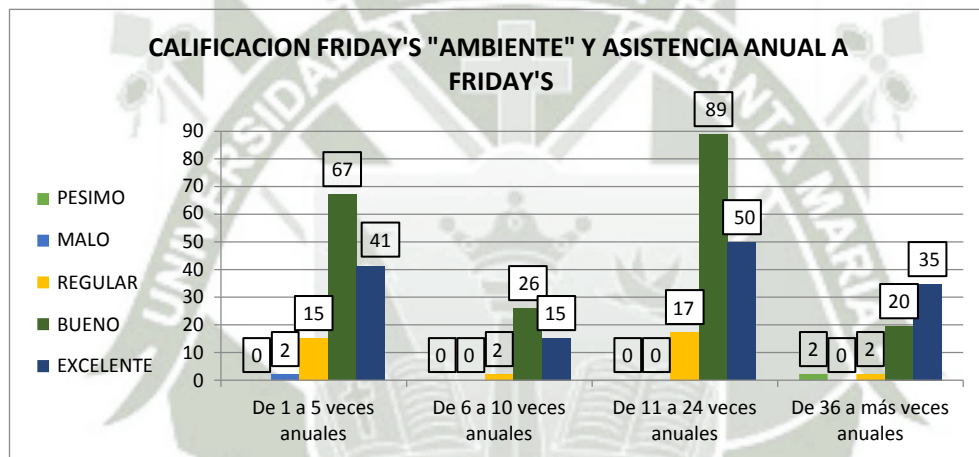
Fuente: Encuestas, Elaboración: Propia

Gráfico #4



Fuente: Encuestas, Elaboración: Propia

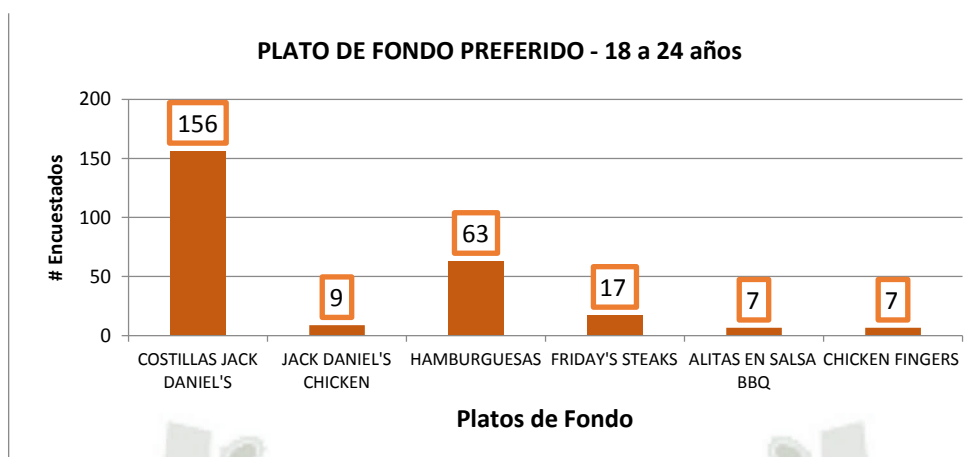
Gráfico #5



Fuente: Encuestas, Elaboración: Propia

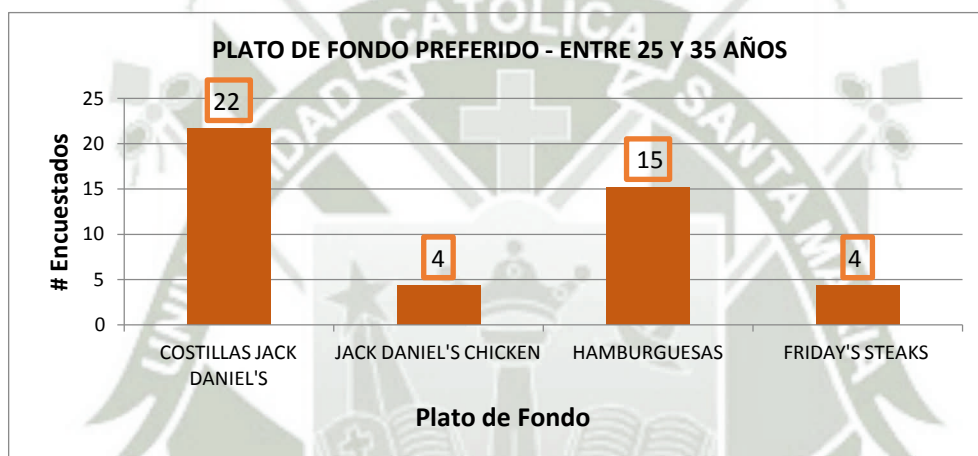
“Plato preferido de cada segmento de edad”

Gráfico #6



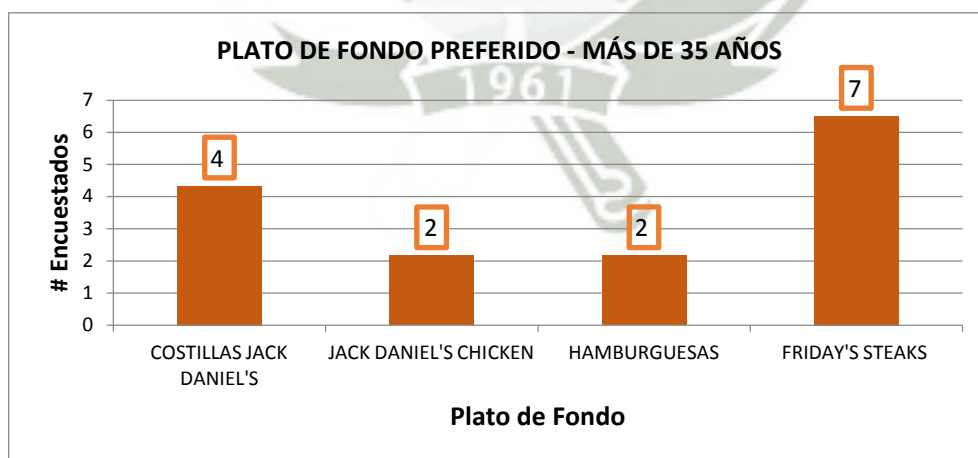
Fuente: Encuestas, Elaboración: Propia

Gráfico #7



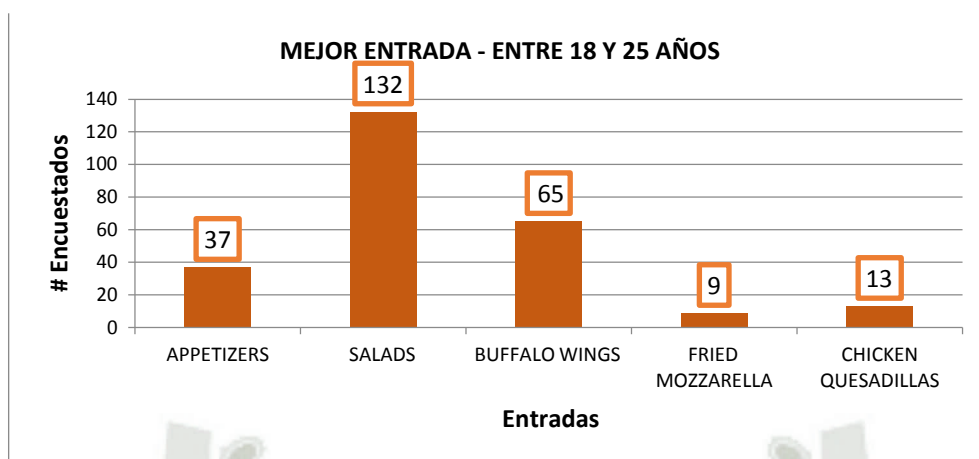
Fuente: Encuestas, Elaboración: Propia

Gráfico #8



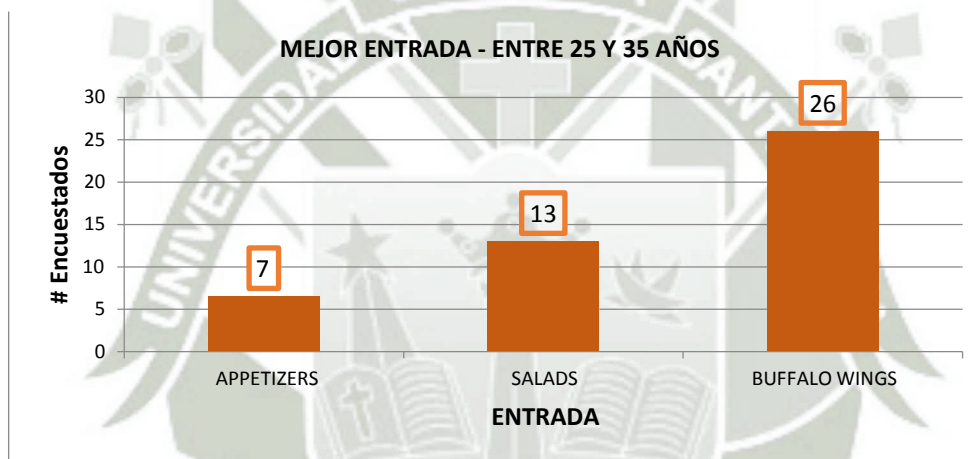
Fuente: Encuestas, Elaboración: Propia

Gráfico #9



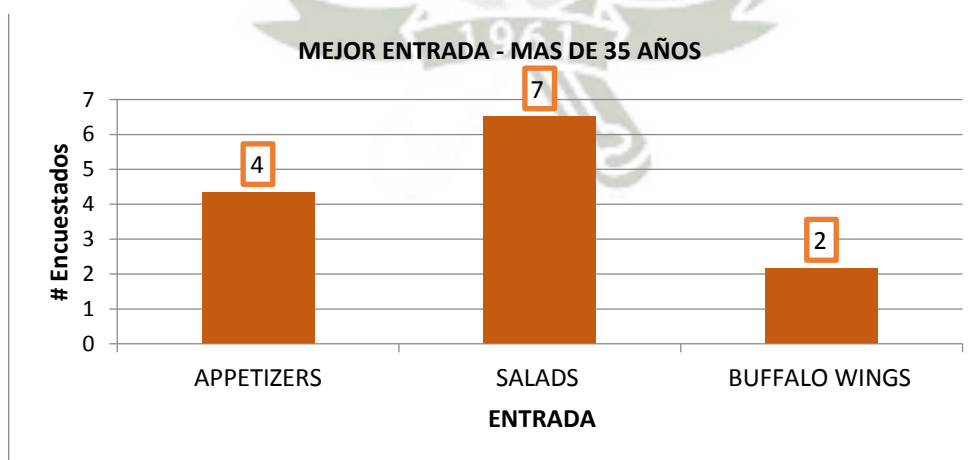
Fuente: Encuestas, Elaboración: Propia

Gráfico #10



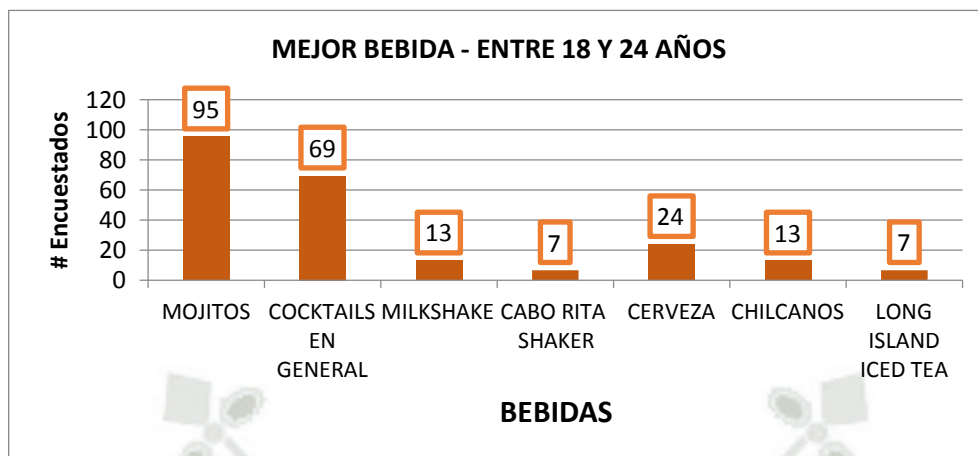
Fuente: Encuestas, Elaboración: Propia

Gráfico #11



Fuente: Encuestas, Elaboración: Propia

Gráfico #12



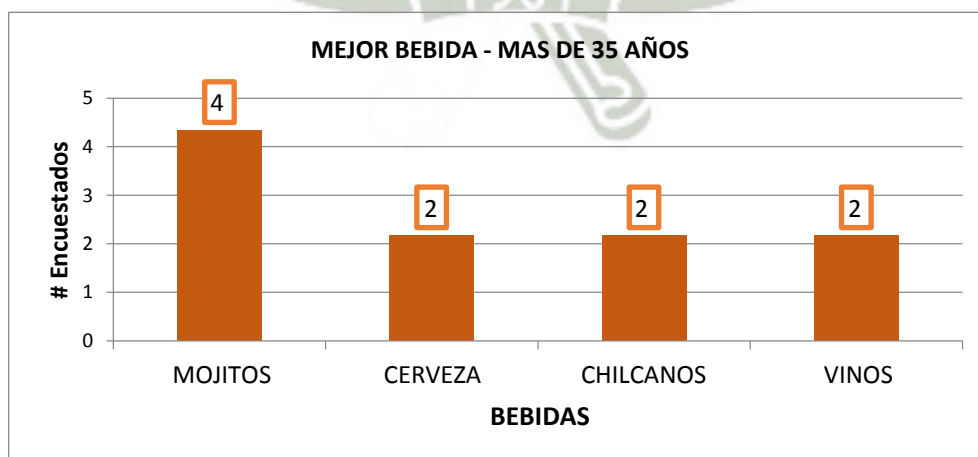
Fuente: Encuestas, Elaboración: Propia

Gráfico #13



Fuente: Encuestas, Elaboración: Propia

Gráfico #14



Fuente: Encuestas, Elaboración: Propia

Gráfico #15



Fuente: Encuestas, Elaboración: Propia

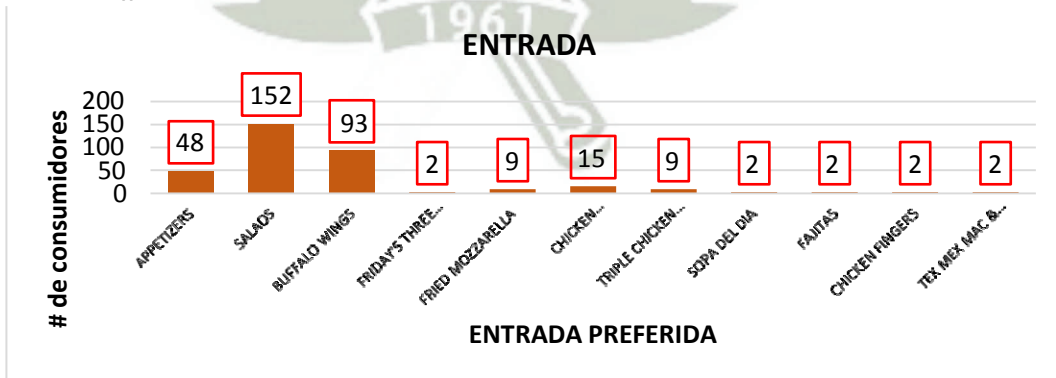
“Productos más recordados”

Gráfico #16



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #17



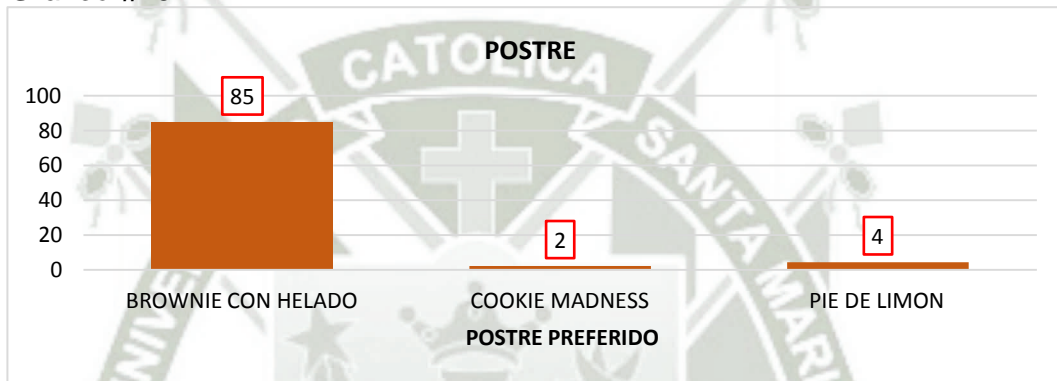
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #18



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

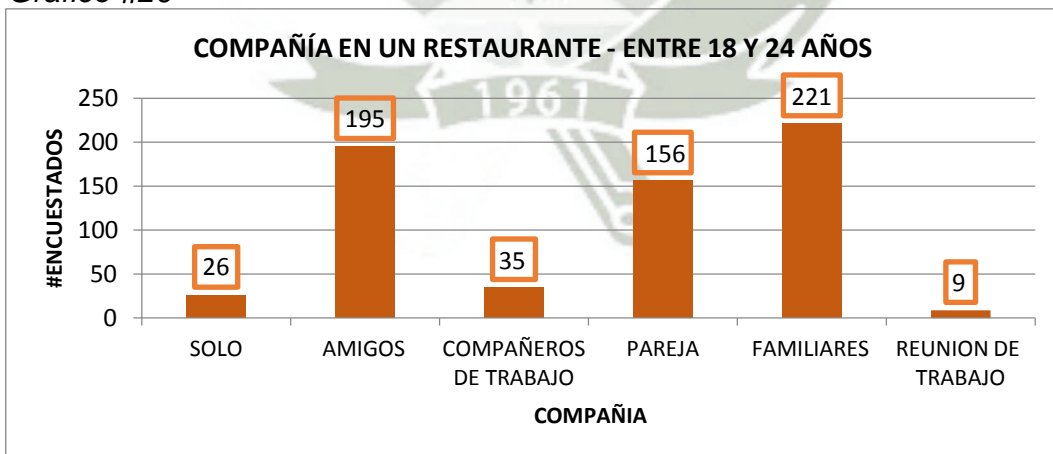
Gráfico #19



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

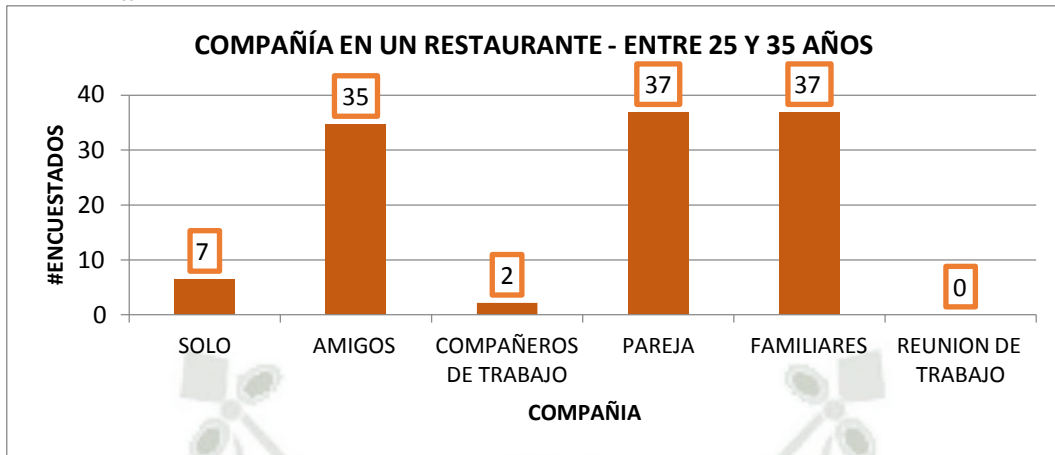
Compañía en un restaurante y en un bar por Segmento de Edad

Gráfico #20



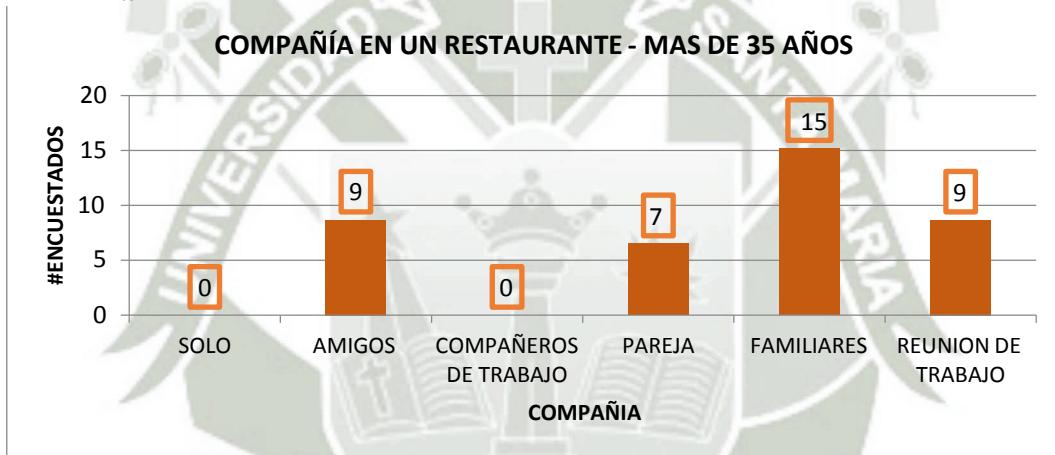
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #21



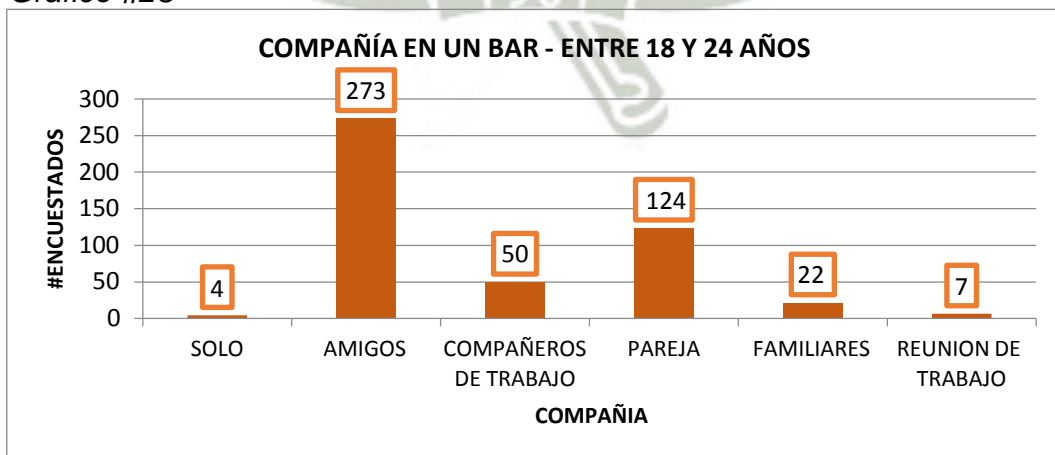
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #22



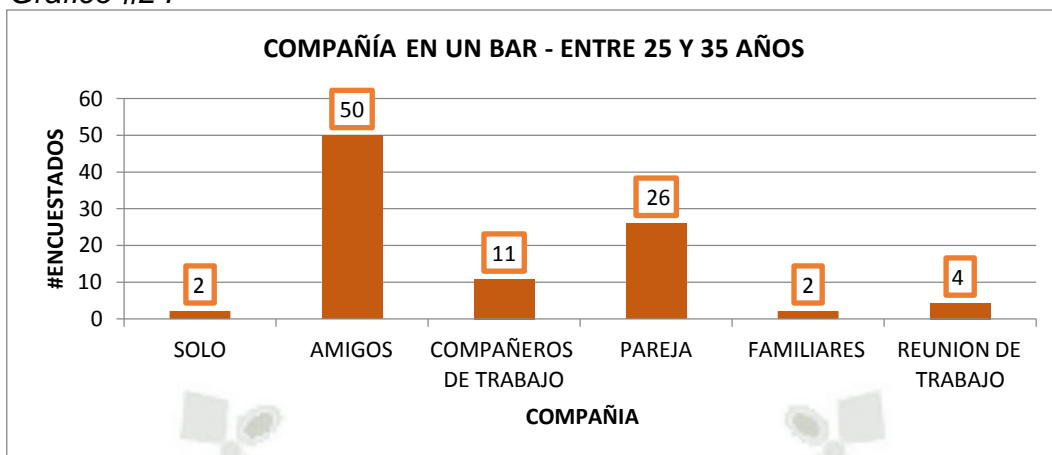
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #23



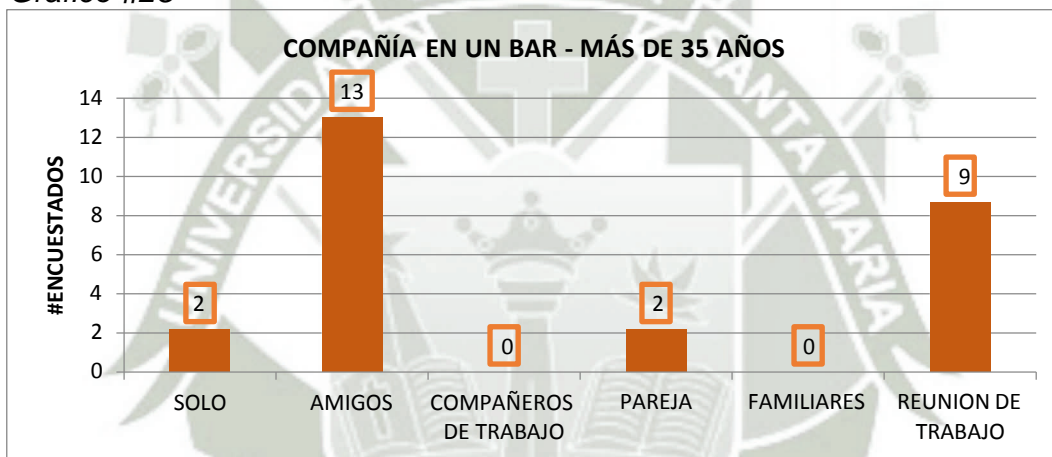
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #24



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

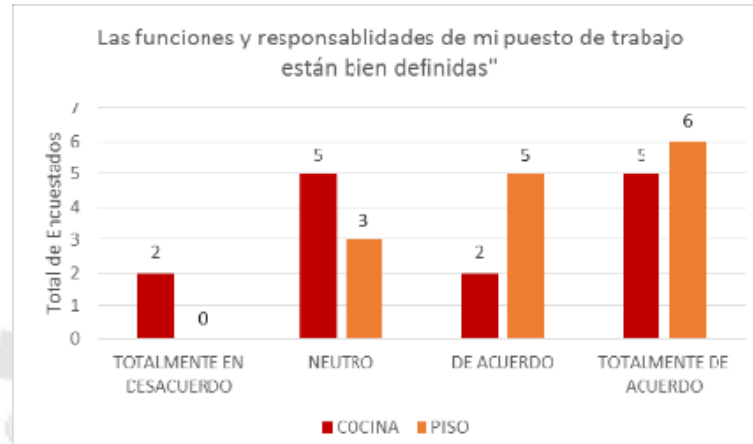
Gráfico #25



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

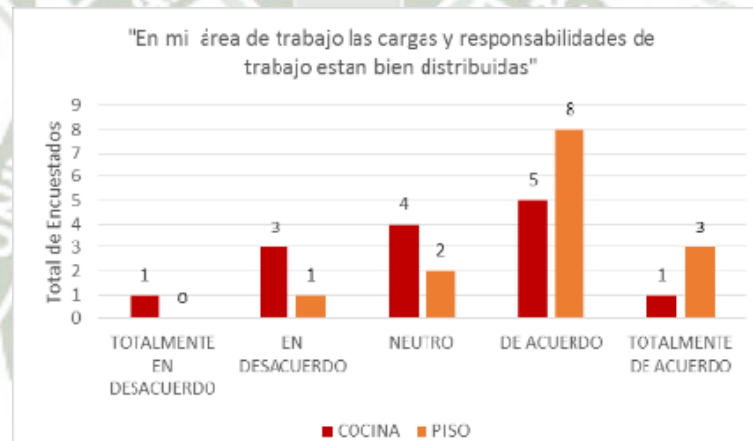
“Condiciones del Puesto de Trabajo” – Evaluación Interna

Gráfico #26



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #27



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #28



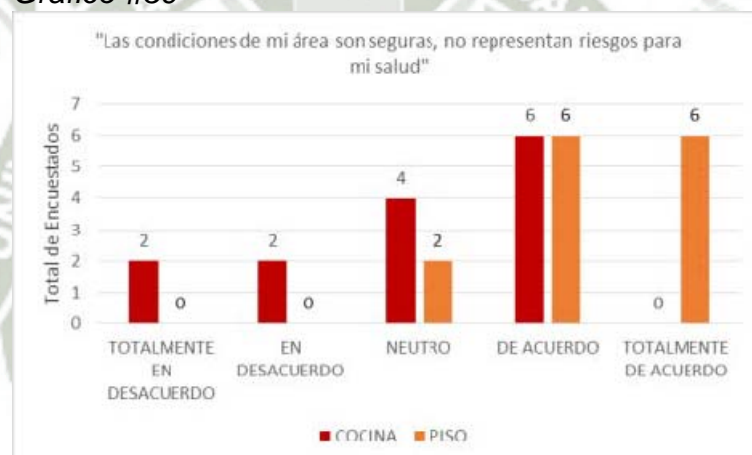
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #29



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

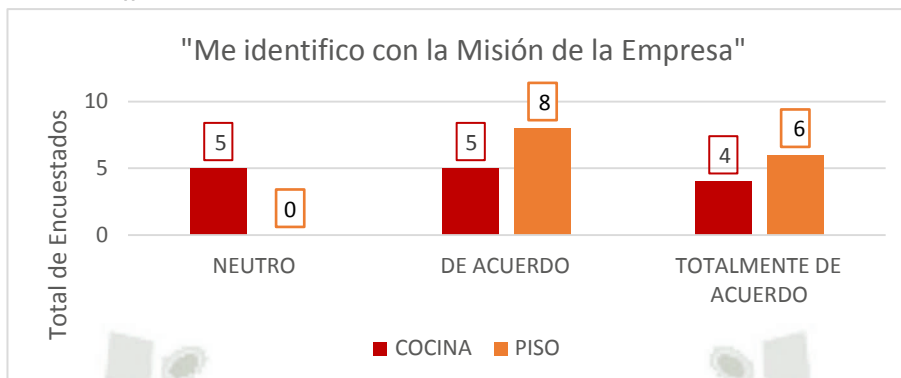
Gráfico #30



Encuestas. Elaboración: Propia

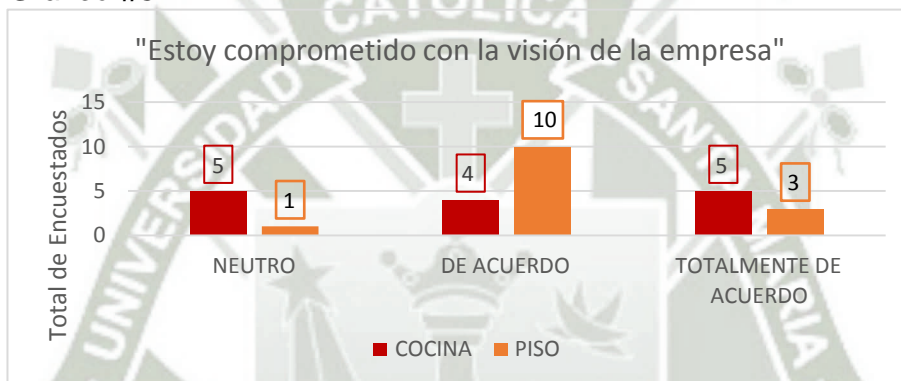
Evaluación Interna – Identidad Corporativa

Gráfico #31



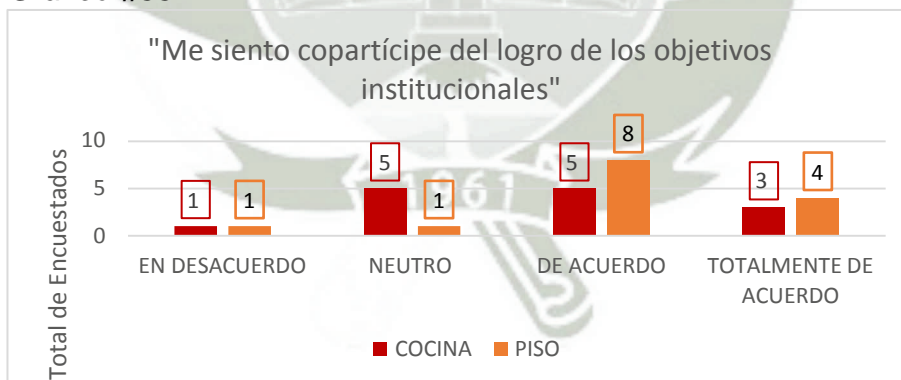
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #32



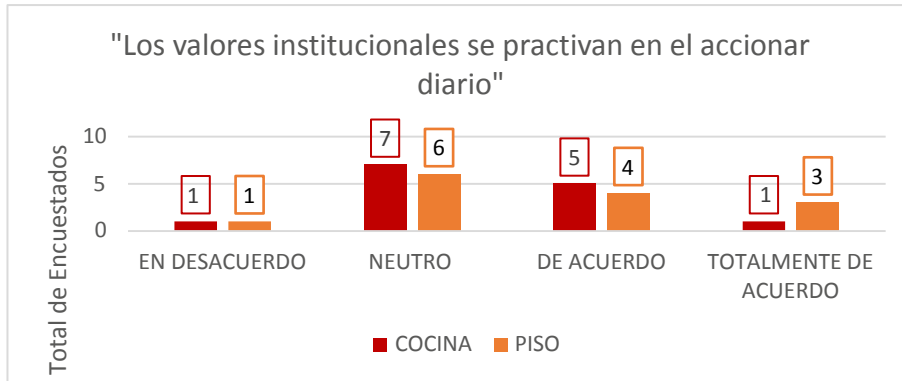
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #33



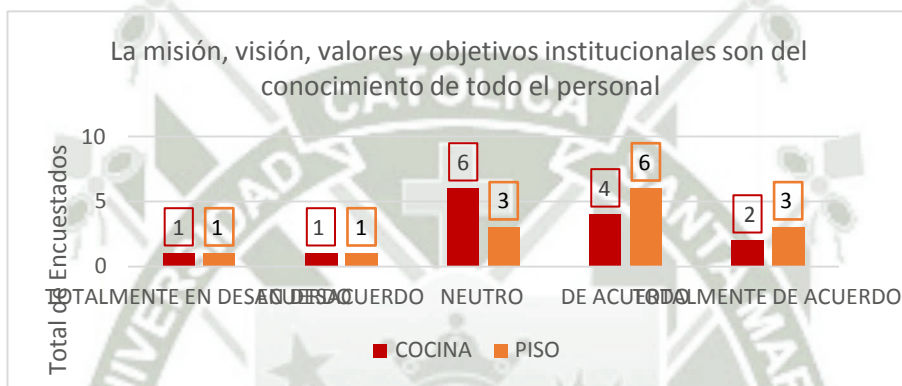
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #34



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

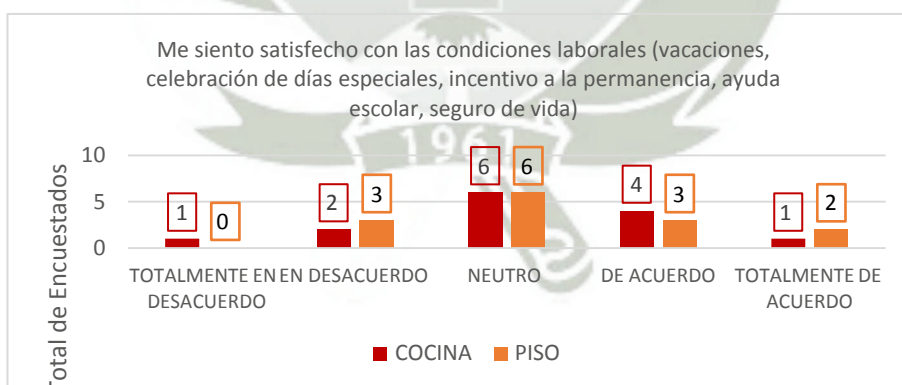
Gráfico #35



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

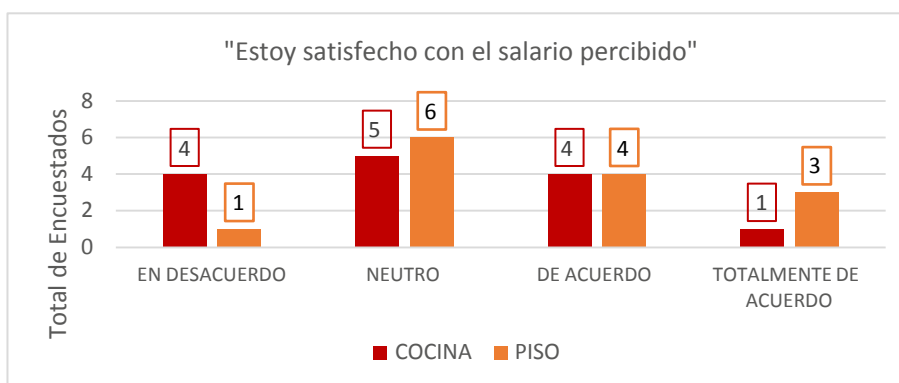
Evaluación Interna – Beneficios y Motivación

Gráfico #36



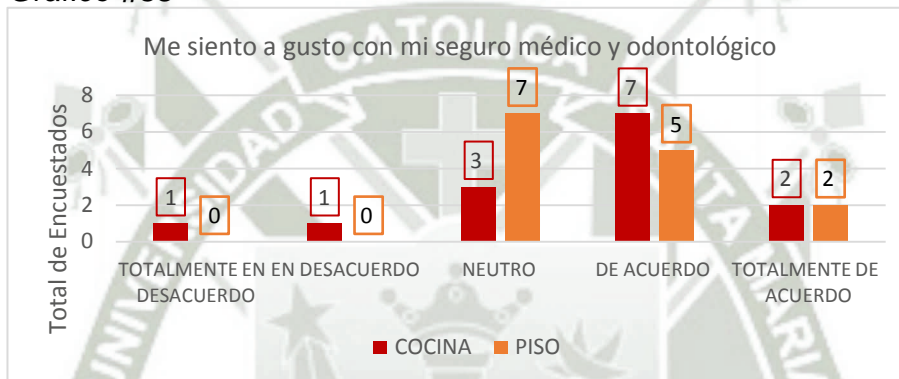
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #37



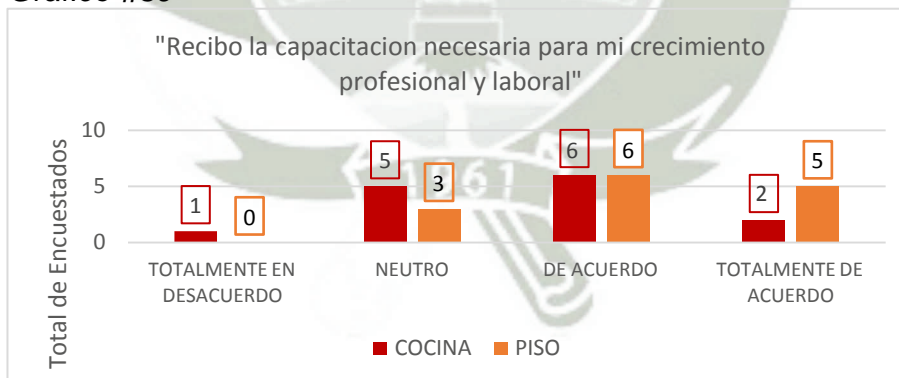
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #38



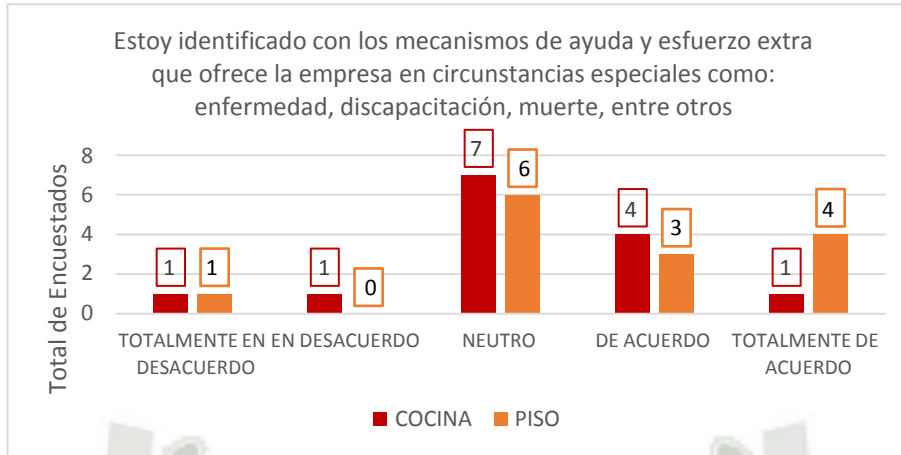
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #39



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #40



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #41



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

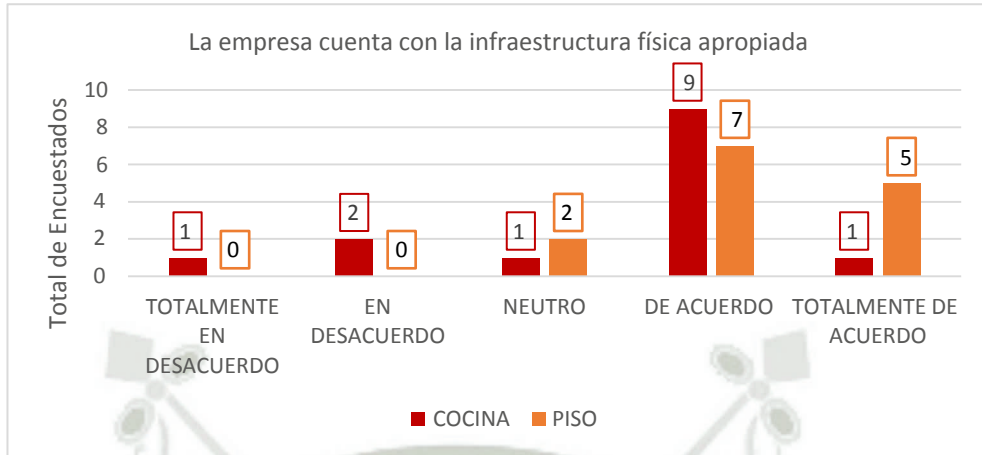
Gráfico #42



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

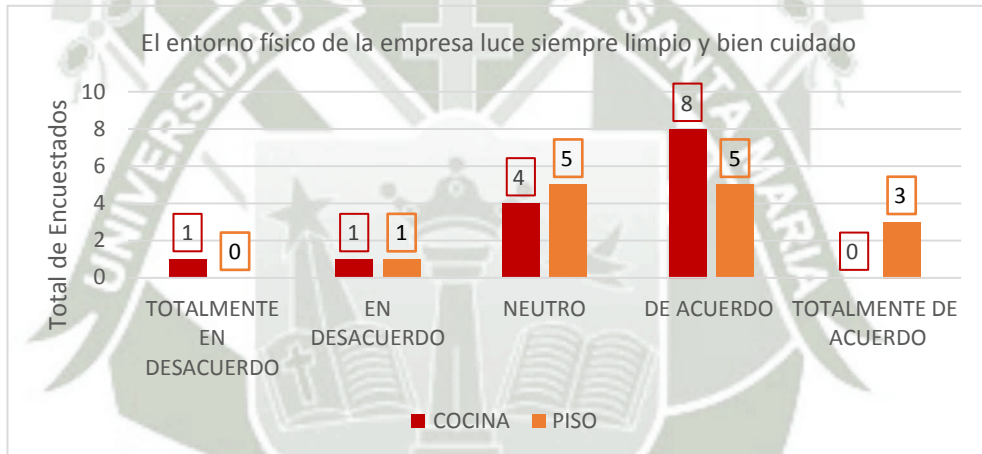
Evaluación Interna – Infraestructura Física y Seguridad

Gráfico #43



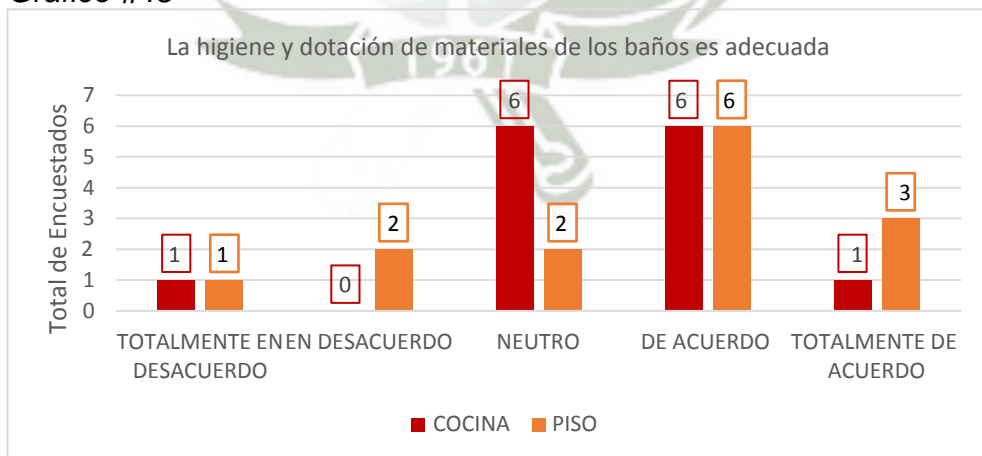
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #44



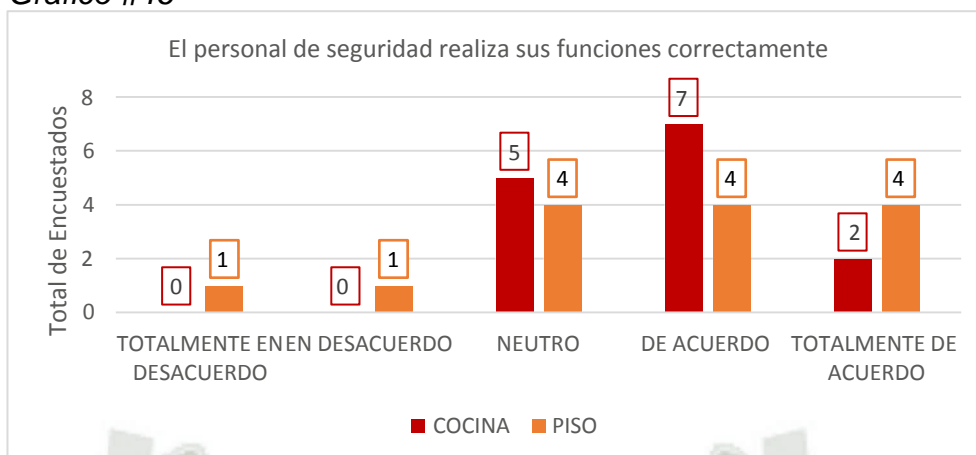
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #45



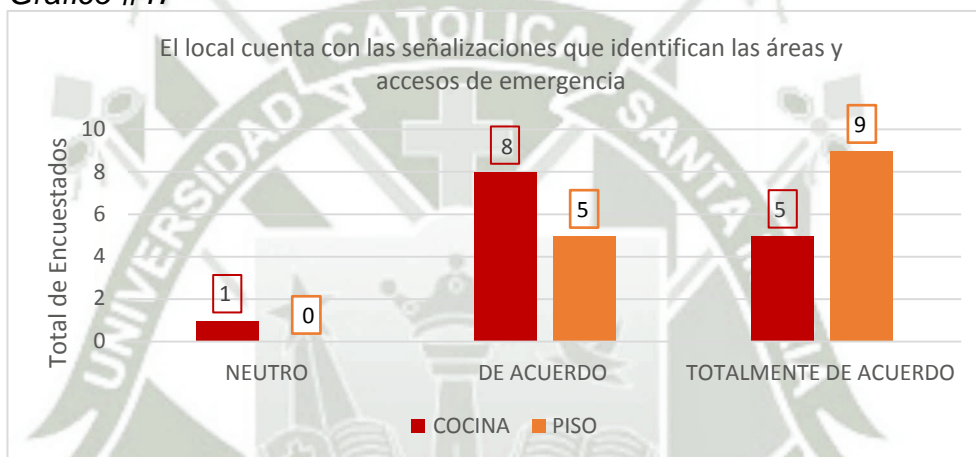
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #46



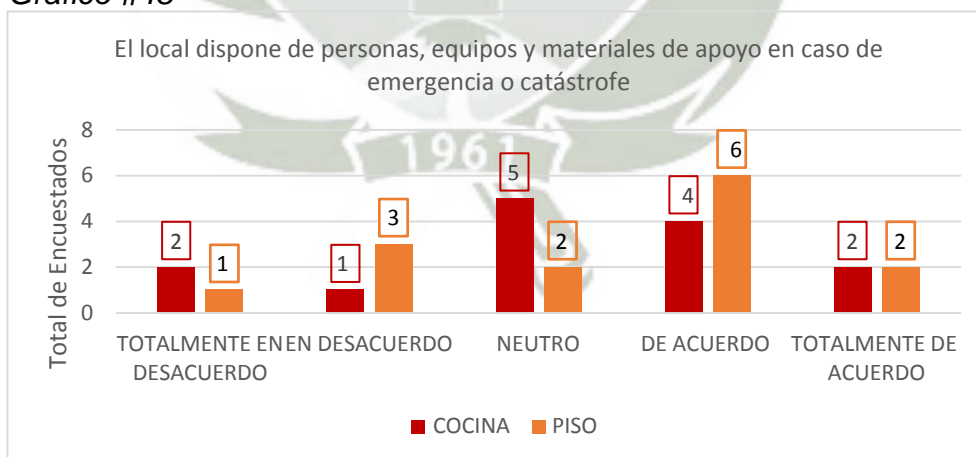
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #47



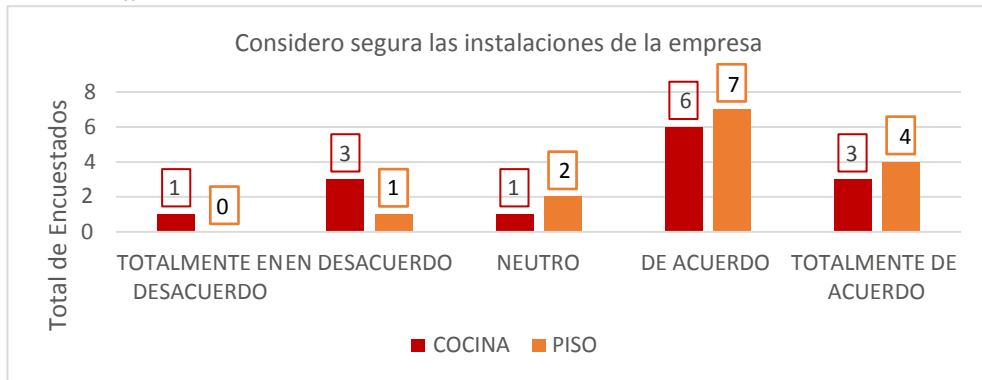
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #48



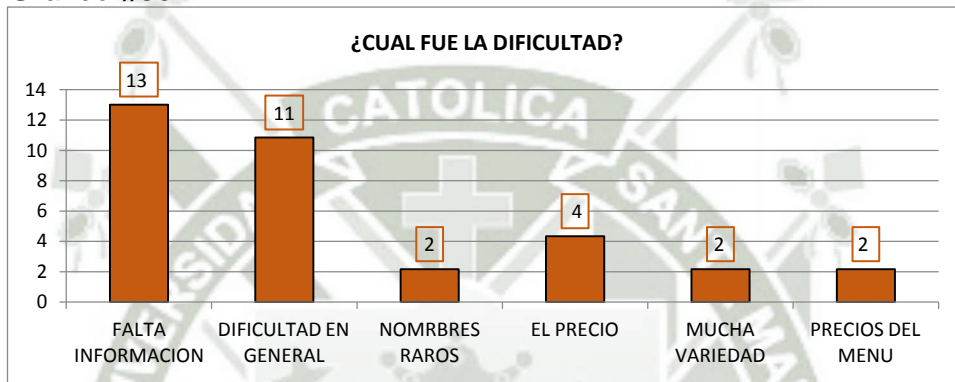
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #49



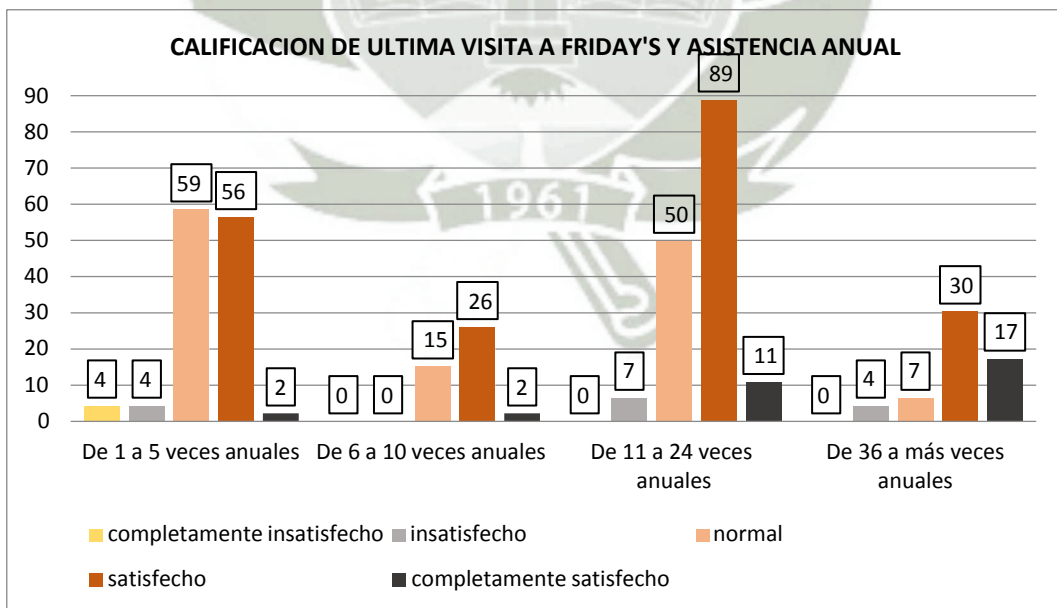
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #50



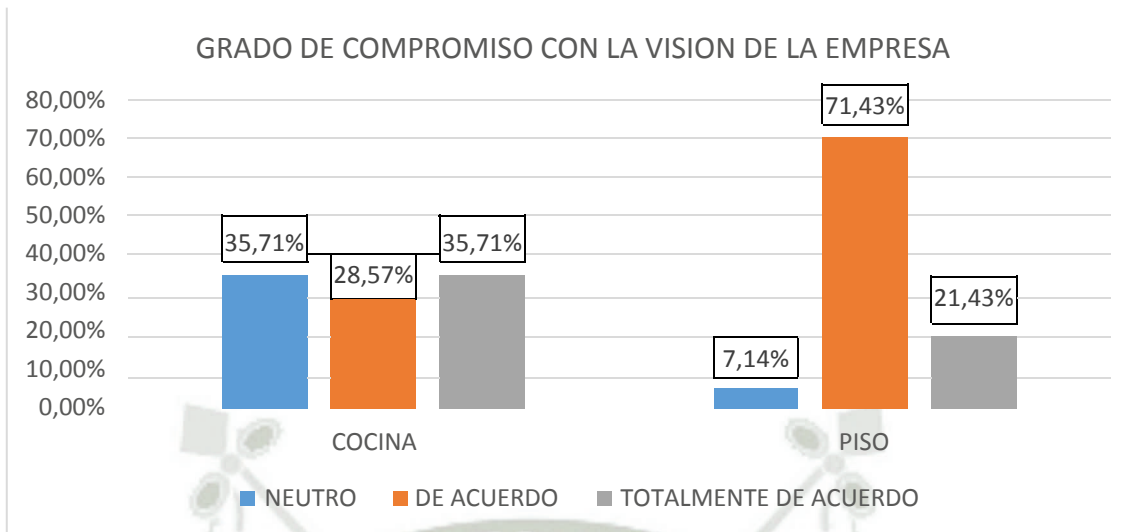
Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #51



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

Gráfico #52



Fuente: Encuestas. Elaboración: Propia

4. MANUALES TGI FRIDAY'S:

4.1. PROGRAMA S.U.R.F.

1. CONTROL DE IDENTIFICACIONES

Es responsabilidad de los miembros de equipo conocer la legislación local sobre el servicio de bebidas alcohólicas. Deben comprender todas sus responsabilidades legales y sus posibles obligaciones respecto al servicio de bebidas alcohólicas.

Existe una responsabilidad penal de parte de los miembros de equipo al momento de:

- Servir alcohol a menores de edad
- Servir a un huésped que aparenta estado de ebriedad.
- Poseer, vender o permitir la venta de drogas en las instalaciones del restaurante.

De igual manera existe una responsabilidad civil, al ser responsable de los daños por lesionar a una persona. Los miembros del equipo pueden ser llevados a juicio si contribuyen a que el huésped se lesione o no hacen nada para prevenirlo.

- Leyes que restringen el servicio de alcohol:

Los miembros del equipo deben conocer todas las leyes relacionadas a la edad que restringen el servicio de alcohol, como el servir alcohol a un menor de edad. En los restaurantes no se permite que los menores de 21 años puedan tomar alcohol, aún si está acompañado de sus padres.

Los miembros del equipo deben poder reconocer a los huéspedes que tengan edad legal para ingerir bebidas alcohólicas. No se pueden basar en presentimientos, y deben solicitar siempre la identificación para verificar la edad.

En TGI Friday's se usa el programa del "Mystery Shopper", para garantizar la calidad del servicio. El rango de edad del "Mystery Shopper" es de 21 a 15, por lo que debe ser verificado. Si el miembro del equipo no lo verifica, será despedido sin opción a recontractación.

Las formas aceptables de identificación incluyen licencia de conducir, identificación emitida por el Estado, identificación militar, pasaporte vigente, y tarjeta de inmigración. Para que tengan validez deben incluir: fecha de nacimiento, firma, fotografía, estar vigentes e intactas y en buen estado.

Las formas inaceptables de identificación incluyen: actas de nacimiento, identificación dada por su empleador, por una empresa privada de identificaciones, tarjeta de estudiante y credencial para votar.

Los miembros del equipo deben tener en cuenta 4 puntos para verificar una identificación: ser válida, no haber sido emitida a un menor de edad, ser genuina y pertenecer al huésped.

Los miembros del equipo deben de ser amables al momento de verificar su identificación. Si desean ya no servirle bebidas alcohólicas a un huésped, basta con decirle "Lo siento, pero no

puedo servirle si no tiene una identificación válida”. No se debe avergonzar o humillar al huésped. Si el huésped insiste en la autenticidad de su identificación, el miembro del equipo puede ofrecerle ponerse en contacto con la policía para solicitarles la confirmación de la autenticidad de la identificación.

El miembro del equipo debe saber los signos de cuando se ha emitido una identificación a un menor: color específico en el fondo, las barras de título el texto y los bordes. Fotografías desdibujadas, formato vertical en vez de horizontal. También deben ser capaces de verificar una identificación genuina de una falsa.

Los miembros del equipo también deben saber identificar las señales física y comportamiento que indican intoxicación. Éstas son:

- Inhibiciones Relajadas.
- Capacidad de Discernimiento afectadas.
- Tiempo de Reacción más lento.
- Coordinación motora deteriorada.

Los miembros del equipo deben tener en cuenta la tolerancia al alcohol de cada huésped. Generalmente las personas que beben con regularidad tienen mayor tolerancia, y viceversa.

La importancia de la Observación y la Comunicación: es esencial para garantizar que las normas del programa se cumplan rigurosamente. Siempre los miembros del equipo deben respaldarse entre ellos en sus decisiones, aun si otro no está de acuerdo. No deben hacer caso omiso de la decisión que ha tomado un Compañero de Equipo a dejar de servir alcohol.

Los miembros del equipo deben saber cómo evitar la intoxicación de los huéspedes:

- Si hay un grupo o una persona que ha estado bebiendo y no ha comido, le debe sugerir algo para comer.

- El menú completo está disponible hasta 30 min. antes del cierre del local.
- Sugerir bebidas sin alcohol o agua fría.
- Servir todos los derechos (ej. Whisky) con un vaso de agua.
- Estar atentos a las competencias de bebidas que pueda haber.
- En situaciones de bebedores solitarios, deben tener especial atención para iniciar una conversación con ellos.
- El barman no debe utilizar más licor del necesario para preparar los cócteles.
- La política de la empresa es, con excepción de la cerveza, no servir más de una bebida alcohólica a la vez.

2. MANEJO DE SITUACIONES DIFÍCILES:

Manejo de un Huésped Intoxicado:

- Detener el servicio a un huésped intoxicado: si es que el barman o el miembro del equipo detecta que al huésped le falta poco para estar ebrio.
- Se debe seguir el procedimiento para la detención del servicio: Esperar a que el huésped pida otra bebida para detener el servicio, avisa a otra persona, informa al huésped que no se le servirá más bebidas alcohólicas, evitar juicios de valor, e informar inmediatamente al gerente de la decisión tomada.
- Evitar en todo lo posible que un cliente bajo los efectos del alcohol conduzca, deben sugerirle que un amigo o alguien no afectado lo lleve a su casa. También se le puede ofrecer a un amigo que lo venga a buscar o llamar a un taxi (siguiendo los procedimientos)
- Si el huésped se rehúsa a cooperar, debe llamar a la policía. La mayoría de los huéspedes aceptará la ayuda.

- Si todo lo demás no resulta, no se debe usar la fuerza física. Llama a la policía y dales descripción del huésped.

Manejo de un Huésped que llega Intoxicado

- No se debe servir bebidas alcohólicas a un huésped que entra en estado de ebriedad. Deben ofrecerle llamar un taxi o a un amigo. No se debe discutir con el huésped, ni tener contacto físico con él. Si rehúsa la ayuda, llama a la policía y dales la descripción del huésped.
- El miembro del equipo debe prestar mucha atención de que el Conductor Designado no tome bebidas alcohólicas. Es aceptable ofrecer bebidas sin alcohol gratis a los conductores designados. No se les debe servir a los huéspedes más alcohol aun si tienen un conductor designado. Esto los puede llevar a una intoxicación por alcohol.

Manejo de situaciones Potencialmente Violentas

- No se permite el ingreso de ningún arma de ningún tipo en las instalaciones. Se deben evitar las situaciones que puedan provocar la violencia. Si ocurre una pelea o acción violenta se debe llamar a la policía. La seguridad es siempre lo más importante. Nunca se debe tocar ni tratar de limitar al huésped.

Manejo de Actividades Ilícitas

- No se permiten, y están contra la ley. Algunas de éstas son: jugar por dinero, prostitución, posesión o venta de drogas. Siempre se debe tomar en cuenta la seguridad de uno mismo (miembro de equipo) y de huésped. Antes de cualquier decisión siempre se debe informar al Gerente o a la policía.

Los miembros del Equipo y Gerentes pueden consumir alcohol en el propio bar y restaurante, si:

- Se observa todos los principios SURF.

- Es de edad legal para beber.
- No está en uniforme y no trae bolsas o pertenencias al bar
- Se comporta como un huésped. No tiene permitido pasar al BOH u otras áreas límites.
- Los gerentes deben permanecer como modelo a imitar. No deben invitar tragos a los miembros del equipo.

El Gerente General y el Equipo Gerencial deben:

- Asegurarse que todos los miembros del equipo estén actualizados en la Certificación de SURF.
- Hacer del bar una parte significativa de la rutina del Gerente de Turno en la noche.
- Asegurarse que siempre hay una comprobación de edad.
- Si hay una violación a la política, se debe notificar al Gerente General y al Director de Operaciones de inmediato.

3. SITUACIONES:

Como no se pueden predecir todos los tipos de situaciones con los que se pueden encontrar a diario los miembros del equipo, se dan unos ejemplos de posibles situaciones y la forma de cómo responder en cada uno de ellas. El objetivo de esa sección es mostrar al miembro del equipo algunas de las reglas y procedimientos descritos en el Manual SURF.

4.2. BASICOS DEL FOH

Este Manual es como una introducción a los nuevos Miembros del Equipo. Les proporciona la información que deben aprenderse obligatoriamente, y los estándares que deben seguir.

Los miembros del equipo se vuelven uno solo para lograr:

- Gran Lugar: La cultura de TGI Friday's está vinculada a la conducta de cada miembro del Equipo, y es la actitud y la ética de trabajo que lo rodean.
- Grandes Personas: Todos los compañeros de Equipo son especiales. Fueron contratados por talentos únicos y por sus habilidades, ideas, energía y determinación.
- Gran Trabajo: Excelencia en todo lo que hacen. Liderazgo para que uno haga la diferencia y dar todo de sí mismo. Innovación para personalizar la experiencia de cada Huésped. Excelencia para no solo llegar a ser bueno, sino excelente.

1. ROQUEAR AL HUÉSPED

Consiste en proporcionar una experiencia que no se puede duplicar en cualquier otro lugar. Esa experiencia debe comenzar desde que el Huésped entra al estacionamiento y no termina hasta que salgan por nuestras puertas. "Aquí Siempre es Friday's"

Las formas de contribuir a un ambiente donde se "roquea" al huésped son:

- De lo bueno a la Excelente: Ser Excelentes, asegurarse que la visita de cada huésped sea personalizada para llenar sus necesidades individuales. Excelente es igual a servicio atento y discreto.
- Liderazgo: Debe ser líder, tomar la iniciativa para que cada huésped sea feliz. Si ve un problema, solucionarlo. Si no se puede, pedir ayuda.
- Innovación: Los estándares son la fundación. Son fieles a su herencia y son innovadores en COMO hacen las cosas. Son innovadores desde la personalidad a la comida, en decoración. Depende de cada miembro del equipo en dar una experiencia gastronómica como nunca antes la tuvieron.

2. MONITOR DE LA EXPERIENCIA DEL HUÉSPED (G.E.M.)

Es la herramienta que usa TGI Friday's para medir la experiencia del Huésped. GEM deja que el Huésped diga sus experiencias en los restaurantes TGI Friday's.

El G.E.M. (Guest Experience Monitor) se usa para:

- Medir solo lo que el equipo puede impactar
- Las preguntas están basadas en lo que es importante para el Huésped.
- Tiene un enfoque de mejora continua
- Refuerza la cultura de Excelencia de TGI Friday's

En el siguiente cuadro se ve una muestra de cómo es el G.E.M. vía web.

Imagen #30



Fuente: www.fridaysvisit-peru.com, Elaboración: Propia

Imagen #31



Fuente: www.fridaysvisit-peru.com, Elaboración: Propia

Imagen #32



TGI FRIDAYS MONITOR DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Por favor califique su nivel de satisfacción con...

	Pobre	Mediocre	Regular	Buena	Excelente
La amabilidad de su camarero/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La limpieza del área de su mesa cuando se le invitó a sentarse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La limpieza interior del restaurante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amabilidad y bienvenida del anfitrión o anfitriona del restaurante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El sabor de su comida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La amabilidad del camarero/a al atender a sus necesidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Siguiente

Progreso 48%

© 2013 Service Management Group, Inc. Todos los derechos reservados. Política de privacidad

Fuente: www.fridaysvisit-peru.com, Elaboración: Propia

Imagen #33



TGI FRIDAYS MONITOR DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Valide su Oferta

Gracias por dedicar tiempo para responder a esta encuesta. Ahora necesitará un bolígrafo para escribir su código en su recibo.

Código de Validación: 238260411

Su invitación puede ahora ser redimida en cualquier restaurante en Perú. Muchas gracias por compartir sus opiniones con nosotros. Esperamos que visite un restaurante Fridays de nuevo muy pronto.

© 2013 Service Management Group, Inc. Todos los derechos reservados. Política de privacidad

Fuente: www.fridaysvisit-peru.com, Elaboración: Propia

3. MENÚ

Es innovador y en constante cambio. Siempre el huésped tiene algo nuevo que esperar cada vez que cenan en TGI Friday's. Los miembros del Equipo deben siempre:

- Presentar el menú con confianza y orgullo
- Usar el menú como referencia
- Conocer el menú y llegar a ser un experto.

- Describir/sizzlear los productos de interés de nuestros Huéspedes.

Sizzlear comidas y bebidas es usar palabras descriptivas para crear un antojo. El mesero describe los platos para que el huésped vaya formando en su mente la imagen del “antojo”.

Sizzlear un producto de Comida o Bebida es una manera fácil para incrementar el promedio de cheque, e incrementar las propinas.

4. MANEJO DE QUEJAS DEL HUÉSPED (L.A.S.T.)

Los Miembros del Equipo deben usar el sentido común y acciones para hacer lo que sea necesario para complacer a cada Huésped.

Cuando el Huésped tiene una experiencia negativa en TGI Friday's, el miembro del equipo puede voltear la información hacia lo bueno usando este método.

Listen (Escuchar), Apologize (Disculparte), Solve (Resolver), Thank (Dar Gracias).

1. Listen: Escuchar activamente a los huéspedes. Usar contacto visual y lenguaje corporal adecuado y expresiones faciales. Hacer preguntas y comprobar la comprensión.
2. Apologize: Una disculpa apropiada es: Sincera, Original y repetida para asegurar al huésped que hablas con seriedad. Nunca explicarle al huésped porque ocurrió el problema. A los huéspedes no les importa porque hay errores. Solo saben que eligieron gastar tiempo y dinero con nosotros y no estamos llenando sus expectativas.
3. Solve: Trabaja con el Gerente para determinar con el huésped una solución apropiada, implementa inmediatamente la solución y haz un seguimiento y verifica la satisfacción del Huésped.

4. Thank: Agradece a cada huésped que se queja. Agradéceles por: hacerte consciente del problema, y darte la oportunidad de arreglar el problema y crear una Experiencia Excelente.

5. EQUIPO DEL FOH Y BOH

En Friday's cada posición incluye tareas y roles específicos. Es responsabilidad de todos asegurar que los huéspedes tengan una experiencia excelente.

Crear un ambiente de "Roquear al Huésped" requiere que cada miembro del Equipo trabaje unido con un 100% de enfoque en el huésped.

Roquear a un huésped es: Ir más allá y por encima del servicio para entregar una Experiencia fenomenal que crea un antojo para volver a los huéspedes. Es lo que los separa de ser solo otro restaurante a ser el restaurante de elección. Cada cosa que se hace en cada turno debe ser enfocado en Roquear al Huésped⁴⁸

El equipo en TGI Friday's está compuesto por:

1. Gerentes

Manejan la experiencia entera del huésped.

Manejan la experiencia del Miembro de Equipo.

Apoya y ayuda a todos los Miembros del Equipo cuando es necesario.

Crea un ambiente de trabajo divertido.

2. Bartenders

Personifica la experiencia de cada huésped del bar en base de sus necesidades.

Prepara bebidas para los huéspedes del Bar.

Apoya la actividad del FOH cuando es posible.

⁴⁸ Jergas/Modismos de TGI Friday's, "Basics of FOH", Marzo 2009.

3. Service Bartenders

Prepara las bebidas del Bar para los huéspedes del Salón.

Es compañero con los W/Ws para crear una experiencia excelente para los huéspedes del salón.

Ayuda a los W/Ws a sizzear y mejorar la venta de las bebidas.

Apoyar al Bar cuando es posible.

4. W/Ws (Meseros)

Crea una experiencia divertida, dinámica y cálida para los Huéspedes.

Determina las necesidades de los Huéspedes y personifica cada experiencia.

Ayuda a los miembros del Equipo a servir a todos los huéspedes en el restaurante.

5. Anfitriones (H/H)

Saluda y da la bienvenida a cada Huésped.

Maneja la fluidez de los Huéspedes en el salón.

Es compañero con los W/Ws para asegurarse que los huéspedes tengan un asiento rápidamente y sin ningún problema.

Comunica información especial a los W/Ws (cumpleaños, aniversarios, huéspedes con prisa, etc.)

6. Ayudantes (Busser)

Colabora con los miembros del Equipo

Prepara las mesas y el área para el próximo huésped.

Ayuda a mantener el restaurante brillantemente limpio.

7. Cocineros de la Línea

Prepara deliciosa y fresca comida para el huésped

Mantiene la comida limpia y segura

Asegura que todos los productos alimenticios lleguen al estándar de excelencia de TGI Friday's

Mantiene todos los platos, cristalería y utensilios limpios y sanitizados

Mantiene la cocina limpia al barrer, trapear y sacar la basura.

8. Persona del Lavaplatos

Mantiene todos los platos, cristalería y utensilios limpios y sanitizados.

Mantiene la cocina limpia al barrer, trapear y sacar la basura.

6. PROPINAS

Compartiendo Propinas es la ganancia obtenida por el trabajo en equipo. El equipo entero debe trabajar junto para incrementar las ventas. Esto es igual a un potencial más alto para un ingreso mayor para los Miembros del Equipo

Cada W/W contribuye con un porcentaje de sus ventas. Esta contribución está distribuida entre los Miembros del Equipo que no ganan propinas. Una experiencia excelente ocurre cuando el equipo entero está enfocado en roquear al Huésped.

Para roquear al Huésped, los turnos deben ser suaves. Detrás de la escena, los miembros del equipo terminan sus deberes para asegurarse que "Aquí siempre es Viernes"! Cada Miembro del equipo tiene sus propios deberes de acuerdo a su turno, pudiendo ser:

1. Deberes de Apertura
2. Opción para Salir Temprano (OTLE)
3. Deberes del Turno
4. Deberes de Cierre

Siempre los miembros del equipo deben mantener el Enfoque en el Huésped. Nunca deben comprometer la experiencia del Huésped por mantener sus deberes del turno hechos. Deben trabajar mientras se van y mantenerse enfocados en sus huéspedes.

7. COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación y publicaciones internas afectan a todos los Miembros del Equipo. Pueden ser en Pizarras con marcadores, o e Boletín para los Miembros de Equipo.

Generalmente se publica en el BOH. Se debe leer las publicaciones cada día para que se mantengan actualizados con las noticias y eventos día a día en el restaurante. La pizarra con marcadores y el Boletín contienen:

1. Pizarra con Marcadores
 1. Especialidades y promociones diarias
 2. Cambios del Menú
 3. Preocupaciones del Gerente
 4. Concursos

2. Boletín para los Miembros del Equipo
 1. Información de los empleados
 2. Beneficios
 3. Horarios de los miembros de Equipo
 4. Información de la Mano de Obra
 5. Procedimientos de seguridad
 6. Nombres de los nuevos Miembros del Equipo
 7. Reconocimiento a los miembros del equipo.
 8. Hojas rojas (posiciones de trabajo abiertas)

8. TELÉFONO

Todos los que llaman al teléfono son huéspedes. Es responsabilidad de todos en Friday's de contestar el teléfono, se debe contestar dentro de 3 timbre. Se debe dar el saludo estándar del restaurante.

El huésped debe oír la sonrisa en el tono del que contesta. Si el miembro del equipo no sabe la respuesta a las preguntas comunes, debe poner en espera al huésped y buscar rápidamente a alguien que proporcione la respuesta.

Algunas de las preguntas comunes de los Huéspedes son:

1. ¿Cuáles son las horas de operación?
2. ¿Se puede hacer una orden para llevar?
3. ¿Hay lista de espera? ¿Por cuánto tiempo es la espera?
4. ¿Toma reservaciones?
5. Otras específicas del Restaurante

9. SEGURIDAD INTERNA

El restaurante debe ser un lugar seguro para trabajar, y se debe verificar siempre lo siguiente:

1. Verificar quién está en la puerta de atrás antes de abrirla.
2. La puerta de atrás debe estar: cerrada con llave en todos momentos, y armada con una alarma con sonido cuando se abre desde el interior.
3. Nunca se debe sostener la puerta abierta por ninguna razón.
4. La basura dese sacarse antes del cierre, o dejar la basura adentro para para vaciarla la mañana siguiente.
5. Se debe informar inmediatamente al Gerente de personas o actividades sospechosas.
6. Se debe practicar el Sistema de Buddy (Compañero), al pedir a un miembro del equipo o Gerente que te acompañe a tu coche.
7. Siempre coopera en un caso de robo o hurto.

8. La puerta de la oficina permanece cerrada con llave en todo momento. Busca a un Gerente si necesitas algo de la oficina.

Los lineamientos de emergencia reducen el riesgo de lo impensable. El coach revisará el plan de acción para cada uno de los siguientes: fuego, hurto o robo, clima, evacuación.

10. SEGURIDAD DEL RESTAURANTE

Que hacer...	Como hacerlo...
Limpiar a medida que se camina	Manteniendo las superficies libre de grasa y desechos
Trabajar de manera eficiente	Manos llenas hacia y desde el salón
Procedimiento del Hielo	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre usar la pala de hielo cuando se usa con cristalería. Siempre ponerla en el recipiente limpio. - No usar las manos para recoger el hielo. Las manos contaminan la bebida y el hielo - Un vaso roto puede contaminar el hielo. Si se rompe uno adentro o cerca del hielo, se debe “abanderar” el problema al colocar una toalla encima del hielo para evitar que alguien lo use. - Si no se está seguro, se debe asumir que lo hizo, no se debe correr riesgos. - La hielera se debe vaciar y lavar completamente antes de rellenarla con hielo fresco.
Manejando Cristalería, Platos y Utensilios	Cuando se maneja cristalería, platos y utensilios, se debe agarrarlos de una manera limpia. Se debe agarrar los platos por el borde con los dedos lejos de los alimentos. Se debe

	agarrar la cristalería por la base, nunca por el borde. Se debe agarrar los cubiertos y utensilios de cocina por las asas.
Ambiente libre de vidrio	- No se debe llevar los contenedores de vidrio a las áreas de preparación de alimentos. - Si se sospecha de contaminación de un producto, informar de inmediato a un Gerente - Tirar el producto
Pisos	Se debe mantenerlos limpios y secos
Derrames	Se deben limpiar los derrames de inmediato
Cargando Comida	Siempre presentarse cuando se está cargando comida (“atrás”, “sopa caliente”, entre otros)
El tráfico del restaurante	Nunca se debe correr en el restaurante
<i>Tabla #39, Fuente: Básicos del BOH, Elaboración: Propia</i>	

11. LÍNEA DE CARRERA

TGI Friday’s ofrece caminos bien asfaltados para obtener diferentes carreras. Existe apoyo para lograr las metas personales y profesionales y llevar a los Miembros de Equipo de bueno a excelente.

Las oportunidades varían dependiendo de la dirección que se elija. Puede ser un Coach NSO (New Store Openings), en el cual se viaja hacia varias ubicaciones para ayudar a abrir restaurantes. También se puede elegir una Gerencia. O elegir una carrera afuera del Restaurante, tomando las habilidades aprendidas en Friday’s.

12. JERGA/MODISMOS DE TGI FRIDAY’S⁴⁹

⁴⁹ “Basics of FOH”, Marzo 2009. TGI Friday’s®

1. AOK: Agregar en Cocina – cualquier producto agregado a una orden todavía trabajándose en la cocina.
2. Embellecimiento: Tareas de limpieza tales como quitar el polvo, pulir, y barrer las áreas por dentro y por fuera del restaurante.
3. Before (B-4): Cualquier producto servido antes del plato principal
4. BOH: Back of House. El área del restaurante donde se prepara la comida
5. Estación de Ayudante: Área en el restaurante abastecida con productos de bebidas y servicio utilizados por el personal del FOH para satisfacer las necesidades de los huéspedes. Debe mantenerse abastecida en todo momento durante el turno.
6. Chit: Cuenta o ticket
7. Coach: Individuo entrenado para validar a todos los empleados que son Miembros del Equipo y Gerentes en las funciones del trabajo.
8. Comp: Ingresar una orden en el POS sin requerir el pago (ej. para complacer a un huésped insatisfecho). Solo los gerentes están permitidos para hacer un comp.
9. Contaminación Cruzada: Propagación de las bacterias de un alimento a otro causado por mala limpieza de utensilios y superficies de trabajo entre el manejo de diferentes tipos de alimentos.
10. Pizarrón de especiales del día: El pizarrón del vestíbulo o el restaurante que tiene una lista de las especialidades o presentaciones del día.
11. Day Dots: Sticker que indica cuando un producto está preparado o porcionado. Los day dots hacer la rotación a prueba de todo
12. Murió o Muerto: cualquier producto bajo el estándar no apto para servirse.
13. Faltante: La orden está incompleta.

14. E.T.A: Tiempo estimado de llegada de la orden.
15. Manos llenas entrando/Manos llenas saliendo: Manos llenas hacia adentro/Manos llenas hacia afuera. Estos términos son usados por el personal del FOH cuando entran y salen del área del Expo. También la práctica estándar para consolidar los pasos de entrar/salir del BOH
16. FIFO: Procedimiento de Primeras Entradas, Primeras Salidas
17. FOH: Front Of House. Área del restaurante donde los huéspedes son saludados, sentados y servidos.
18. GM: Gerente General
19. Good to Great... 08': De bueno a excelente. TGI Friday's tiene una meta, ser excelente según los ojos de sus huéspedes. Es un proceso diario que ayuda a enfocar a los miembros del equipo en mejorar constantemente su servicio, productos, y la experiencia que proporcionan a sus huéspedes
20. Huésped: Cualquier persona quien visita o llama al restaurante TGI Friday's
21. Guest Experience Monitor (GEM): Herramienta que mide la Experiencia del Huésped. GEM proporciona un método para que los huéspedes digan sus experiencias en los restaurantes. Se usa la retroalimentación de los huéspedes para ayudar a crear una Experiencia Excelente.
22. Ayuda con la Orden: Una orden de comida o bebida demasiado grande de llevar para un W/W solo, así que requiere ayuda de otro miembro del equipo.
23. Anfitrión/Podio de Anfitrión: Área ubicada en frente del restaurante donde los huéspedes son saludados a su llegada.
24. KM: Gerente de Cocina
25. L.A.S.T. : Representa los cuatro pasos a seguir para resolver una queja del Huésped: Listen (escuchar), Apologize (disculparse), Solve (Resolver), Thank (agradecer).
26. LBW: Licor, cerveza, vino.

27. Tarjeta Magnética “Mag Card”: La “Mag Card” se entrega a los W/Ws y es usada para checar entrada y salida, para meterte en el POS y para entrar a los cheques del huésped.
28. Implementación del Menú (MI's): Nuevos productos de comida y bebidas presentadas en las implementaciones periódicas del Menú. Las implementaciones del Menú incluyen entrenamiento y demostraciones para cada uno nuevo producto.
29. POS (Micros): Sistema de Computo usado por los Miembros del Equipo TGI Friday's para checar su entrada y salida y para ingresar las ordenes de comida y bebidas de los huéspedes.
30. MOD: Gerente en Turno
31. Al vuelo: Significa que se necesita algo rápido de la cocina para los huéspedes.
32. Deberes de apertura: Tareas realizadas cada día para preparar la llegada del huésped.
33. Conteo de Menús abiertos: cantidad de gente que está sentada pero no ha ordenado.
34. Opción para Salir Temprano (OTLE): Los miembros del equipo tienen un horario escrito según las necesidades del negocio. Tal y como se va calmando cada turno, los gerentes proporcionan la Opción para Salir Temprano a los miembros del equipo.
35. Par: Término usado para identificar la cantidad o número de productos necesarios para satisfacer las demandas del negocio.
36. MyHR: Sistema Online que ayuda a cada Miembro del Equipo a averiguar y manejar sus beneficios personales, salud y opciones de vacaciones.
37. Hojas de Pedidos: Documento usado para inventariar e identificar los productos necesarios para abastecer una estación.

38. Roquear al huésped: Ir más allá y por encima del servicio para entregar una Experiencia fenomenal que crea un antojo para volver a los huéspedes. Es lo que los separa de ser solo otro restaurante a ser el restaurante de elección. Cada cosa que se hace en cada turno debe ser enfocado en Roquear al Huésped
39. Solución Sanitizante: Solución que mata las bacterias, usada por los Miembros del Equipo para mantener los altos estándares de la limpieza del restaurante.
40. Service Bar: Área/Bartender prepara las bebidas para los huéspedes del salón
41. Tiempo de vida: Cantidad de tiempo que un producto se puede estar almacenado sin perder su calidad
42. SI: Instrucción Especial
43. Programa de “Speed Seating”: Sistema donde se recibe llamadas antes de llegar del huésped que ayuda a manejar la fluidez de los huéspedes hacia el salón cuando se está en una lista de espera.
44. Toolbox: Kit de herramientas electrónico guardado en la intranet de la compañía que proporciona información operacional a cada restaurante. Recetas, apoyos de trabajos específicos, e Información Gerencial están guardados en este Toolbox.
45. Validación: Proceso de una observación de la capacidad del trabajo por el coach para determinar el nivel de competencia de un Miembro del Equipo en una tarea del trabajo.
46. Lista de Espera: Lista de huéspedes esperando para ser sentados. Esta lista es mantenida en el podio de los Anfitriones.
47. Trabajando: Cualquier producto en el proceso de ser preparado.
- 48.68: Producto que anteriormente no estaba disponible, pero ahora está listo para ser servido otra vez.

49.86: Producto que no está disponible porque se acabó o por mala calidad. Solamente un Gerente puede poner en 86 un producto.

4.3. SEGURIDAD ALIMENTARIA (FOOD SAFETY)

1. INTRODUCCIÓN

En TGI Friday's, el objetivo es convertirse en ser la primera opción de restaurante en la ciudad. Servir comida segura y rica es una manera de cumplir ese objetivo. Los huéspedes deben sentirse seguros de que la comida que consumen ha sido preparada en un ambiente limpio y sano. En Friday's se crea este ambiente practicando el proceso de seguridad de manipulación de alimentos en todo momento.

Todos son responsables de protegerse ellos mismos y a nuestros huéspedes de una intoxicación alimentaria. Deben ayudar a crear una cultura de "Food Safety" en el restaurante, desarrollando y manteniendo fuertes hábitos de seguridad alimentaria. Los Gerentes deben dar el ejemplo y a partir de ahí, todo el equipo los seguirá.

El Manual Internacional de Entrenamiento en Seguridad Alimentaria (International Food Safety Training Manual), cubre los problemas en seguridad alimentaria que TGI Friday's, internacionalmente, tiene incorporado en su excepcional Programa de Seguridad Alimentaria (Food Safety Program), el cual iguala e incluso excede los límites puestos por la FDA (Food And Drug Administration) y su Modelo de Código Alimentario (Model Food Code) en los EEUU. Adicionalmente, incorpora información específica necesaria para el entrenamiento, y pasar satisfactoriamente la Auditoria de Seguridad Alimentaria en cada restaurante. Está diseñado para ser la principal pieza de entrenamiento para cada Gerente y su Equipo responsable de manipulación de alimentos y limpieza de platos. Todos los

gerentes y los Miembros del Equipo deben estudiar y completar la guía, incluyendo todas las secciones, llenando los test, para lograr una validación satisfactoria en “Food Safety” para el restaurante.

La guía está dividida en secciones que siguen la Auditoria de Seguridad Alimentaria, que permite entrenamientos específicos que se enfocan en cada estándar que el Gerente o Miembro de Equipo es responsable de hacerlo. La guía debe ser leída en su totalidad, y usarla para comprobar las pruebas.

El Manual Internacional de Entrenamiento en Seguridad Alimentaria sigue la nueva Auditoria en Seguridad Alimentaria, desarrollada para ayudar a manejar la seguridad alimentaria en el restaurante.

Las secciones del Manual son:

10. Credenciales
11. Salud e Higiene Personal de los Miembros del Equipo
12. Usos del Lavamanos y Guantes
13. Fuentes aprobadas de Alimentos
14. Prevención de Contaminación
15. Tiempos y Temperaturas
16. Usos de Químicos
17. Manejo de Pestes
18. Seguridad de los Miembros del Equipo y los Huéspedes.

Cada sección esta seguida de una prueba de conocimientos. Estas pruebas se usan como una herramienta de repaso para las Pruebas de Seguridad que son requeridas para todos los Gerentes y Miembros del Equipo que manipulan alimentos.

El Manual Internacional de Entrenamiento en Seguridad Alimentaria respalda todos el material básico de entrenamiento de TGI Friday's, así como el ServSafe “Serving Safe Food” (Sirviendo Alimentos Seguros), un libro publicado por la Fundación Educativa de la Asociación Nacional de Restaurantes, EEUU (Educational

Foundation of the National Restaurant Association, USA). Sin embargo, ninguna herramienta o material de entrenamiento puede reemplazar los comportamientos y hábitos en “Food Safety”. Se debe enseñar, entrenar y mantener a todo el equipo responsable para lograr los estándares del “Food Safety”.

Como parte de la rutina, cada semana debe hacerse una auditoría de seguridad alimentaria. Las listas de seguridad alimentaria deben realizarse diariamente como parte de los tres estándares de las Listas de Verificaciones (Line Checks).

Según el Manual, se deben seguir obligatoriamente estas tres herramientas:

4. Auto Auditoria en Seguridad Alimentaria del Restaurante: Deben hacerse semanalmente y conducidas por un GM o uno cercano al GM. Debe ayudar a identificar y enseñar a través de los problemas.
5. Food Safety Line Check: Lista de verificaciones de la Seguridad Alimentaria, debe ser realizada diariamente 3 veces, junto con la Lista de Verificaciones de Calidad (Quality Line Check).
6. Asegurar la disposición de Seguridad Alimentaria las 24 Horas (Ensuring 24-Hour Food Safety Readiness): El enseñar los tips y listas de verificación ayudan a garantizar una seguridad alimentaria, es lo que debe estar siempre primero.

Una buena manipulación de los alimentos ayuda a preservar la apariencia, sabor, textura, valor nutricional y consistencia, y también protege a los Miembros del Equipo y Huéspedes de intoxicación alimentaria. Cuando los alimentos son preparados, cocinada, almacenada y servida adecuadamente es más probable que se mantenga fresca y sea de calidad. Y es ahí cuando los huéspedes regresaran por la calidad de la comida.

2. Contaminación de los Alimentos

A pesar de que cualquier alimento puede ser contaminado, los alimentos húmedos y altos en proteína en los cuales las bacterias pueden crecer, son clasificados como potencialmente peligrosos:

- Leche
- Productos Lácteos
- Cascaras de huevos
- Carnes
- Pescado
- Mariscos
- Aves
- Crustáceos comestibles
- Patatas hervidas o asadas
- Tofu u otras comidas de proteína de soya
- Ajo y mixturas de aceites
- Semillas crudas de vegetales y brotes
- Melones partidos
- Ingredientes sintéticos

Los alimentos listos para comer, son aquellos que están cocinados apropiadamente, y son alimentos crudos, lavados, cortados y potencialmente peligrosos, además de todas las frutas y vegetales.

Contaminación es la presencia accidental de sustancias peligrosas o micro organismos en la comida. Existen 3 tipos principales de peligros contaminantes:

- Peligros Biológicos, que incluyen bacterias, virus, parásitos y hongos. La contaminación por bacterias es la mayor amenaza a la seguridad alimentaria.
- Peligros Químicos, que incluyen pesticidas, aditivos de comida y preservantes, productos de limpieza y metales tóxicos que pueden filtrarse a través de utensilios de cocina muy gastados.

- Peligros Físicos, que incluyen materia extraña, como tierra, vidrios rotos e implementos de cocina, así como otros elementos, que pueden meterse en los alimentos accidentalmente.

3. FACTORES PARA UN BROTE DE ENFERMEDAD POR MEDIO DE ALIMENTOS

En la siguiente lista se verá los factores más comunes que pueden causar brotes de enfermedad por alimentos. Todos estos factores son controlables cuando se implementa y ejecuta un sistema de seguridad alimentaria. Los casos reportados de enfermedades por alimentos usualmente involucran más de un factor.

- Fallas en el apropiado congelamiento de alimentos. Esta es la principal causa de brotes de enfermedad por medio de alimentos.
- Fallas al no cocinar completamente los alimentos.
- Miembros del Equipo infectados que practican una pobre higiene personal en casa y el trabajo.
- Preparar los alimentos adelantándose un día o más de ser servidos.
- Agregar ingredientes crudos y contaminados a alimentos que no necesitan más cocción.
- Permitir que los alimentos se mantengan más de lo debido a temperaturas favorables para el crecimiento de bacterias.
- Fallas al recalentar alimentos a temperaturas que eliminan las bacterias.
- Contaminación cruzada de alimentos crudos, limpiados y guardados con utensilios inadecuados, o con Miembros del Equipo que no manejan adecuadamente los alimentos.

Todos estos factores pueden ser manejados con un diligente entrenamiento, aprendizaje y manteniendo al equipo listo para garantizar excelencia en la manipulación segura de alimentos.

4. AUDITORIA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA (FOOD SAFETY AUDIT)

Como ya se vio anteriormente, la guía de “Food Safety” está dividida en secciones que siguen la Auditoria de Seguridad Alimentaria, esta incluye entrenamientos específicos que se enfocan en cada estándar que el Gerente o Miembro de Equipo es responsable de hacerlo. Igualmente se vieron las secciones del Manual Internacional de Entrenamiento en Seguridad Alimentaria, que sigue la nueva Auditoria en Seguridad Alimentaria.

Estos estándares/acciones están clasificados por los siguientes criterios:

- Crítico – crucial para ser operacionalmente seguro y excelente. Cero violaciones “críticas” son requeridas para pasar exitosamente la Auditoria en Seguridad Alimentaria.
- Mayor – Esencial para ser operacionalmente seguro y excelente. El objetivo es cero violaciones “Mayores”; hasta tres es aceptable para pasar la Auditoría.
- Estándar; sin calificación - Muy importante para ser operacionalmente seguro y excelente. La meta son cero violaciones “estándar”; sin embargo, estos estándares no son incluidos en los puntajes.

Los Gerentes Generales o una fuente externa deben conducir la Auditoria en Seguridad Alimentaria. Las instrucciones son dadas en la misma guía de Food Safety.

Cada sección de la Guía de Food Safety comienza con la correspondiente sección de la Auditoría y termina con la prueba para ser completada por cada Gerente y Miembro del Equipo que manipula alimentos.

5. LISTA DE VERIFICACIONES (LINECHECK CHECKLIST)

- Checklist – Seguridad Alimentaria

Se hacen 3 veces al día, y por cada estación del BOH:
Freidor, Parrilla, Plato Nacho y Sartén.

- Seguridad de los Alimentos

Debe ser verificado en la Apertura, en la transferencia de turno y al Cierre.

- Planilla de Control Restaurante

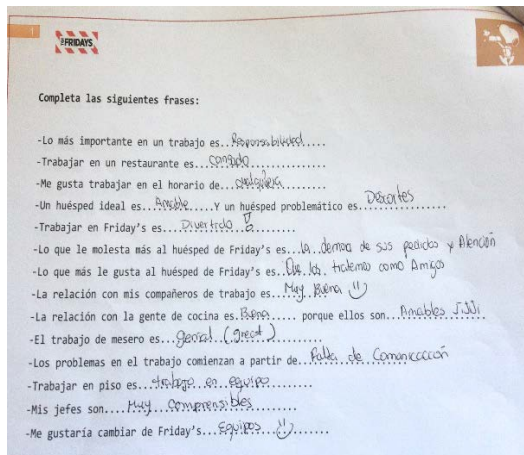
Es de control diario. Todos los puntos expuestos en la planilla deben estar aprobados y firmados.

Se controlan los Cuatro Fundamentos (Temperatura, Iluminación, Música y Limpieza), las Mesas, Aspectos Generales del Restaurante, Cambio de Turno. Hay un Registro de Seguimiento de la Temperatura del Bar, Registro de la Prueba de Pulso del Barman, Control diario de la barra del lado del Huésped, una Planilla de control de preparación del Barman, un Cronograma de Desmontaje y Limpieza diaria, un Cronograma de Limpieza Mensual y una Hoja en la cual se detallan los desperdicios de Bar.

- Adicionalmente, hay una verificación continua de todos los estándares de la marca por parte del Gerente General de la franquicia en Perú (Franquicias Alimentarias SA), Diego Roca. También llegan representantes de la franquicia por parte de EEUU cada 2 a 3 meses aproximadamente.

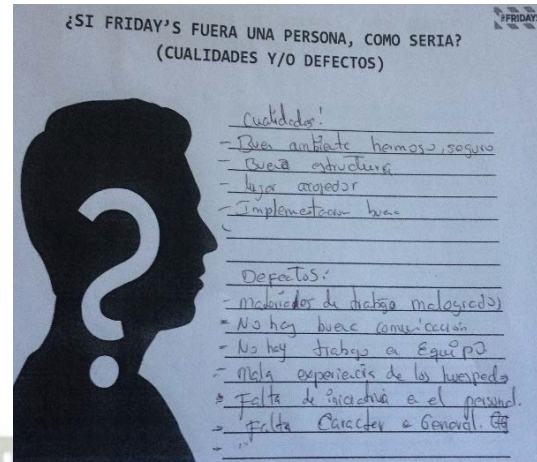
5. TÉCNICAS DE COMPLEMENTACION DE FRASES Y PERSONIFICACION – CLIENTE INTERNO

Imagen #61



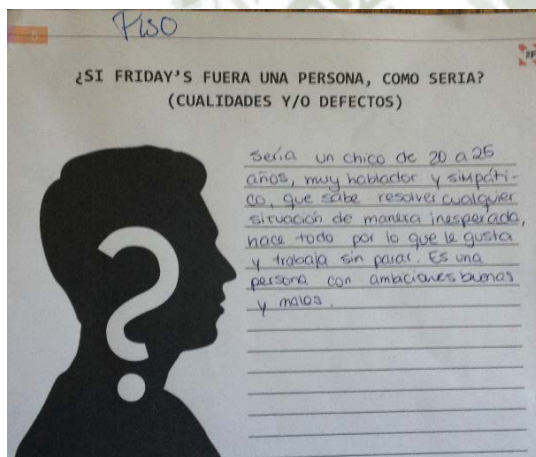
Fuente: propia

Imagen #62



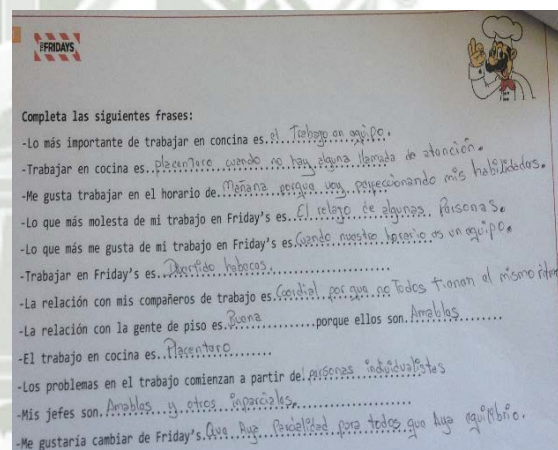
Fuente: propia

Imagen #63



Fuente: propia

Imagen #64



Fuente: propia

6. FOTOS GRUPOS DE ENFOQUE:

Imagen: #65



Fuente: Propia

Imagen: #68



Fuente: Propia

Imagen: #66



Fuente: Propia

Imagen: #69



Fuente: Propia

Imagen: #67



Fuente: Propia

Imagen: #70



Fuente: Propia

Imagen: #71



Fuente: Propia

Imagen: #74



Fuente: Propia

Imagen: #72



Fuente: Propia

Imagen: #75




Fuente: Propia

Imagen: #73



Fuente: Propia

7. CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD



CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD

23 DE JUNIO DEL 2015

FRANQUICIAS AUMENTARIAS SA
AV EJERCITO 1009 LC 111 CAYMA
EISVVMAN ESCALANTE

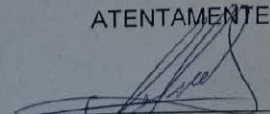
mEltn'E DE RESTAURANTE TGIFRIDAYS AREQUIPA

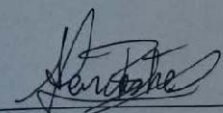
POR MEDIO DE LA PRESENTE, DOY FE QUE LA SEÑORITA BRISA MARIA ALENCASTRE FLORES, IDENTIFICADA CON DNI 71461861 Y EL SEÑOR JOSE DANIEL SANCHEZ FERNANDEZ, IDENTIFICADO CON DNI 46906349, TUVIERON ACCESO A INFORMACION, SISTEMAS, ACTIVIDADES Y DOCUMENTOS CONFIDENCIALES DE LA EMPRESA FRANQUICIAS ALIMENTARIAS S ESPECIALMENTE VINCULADAS A NUESTROS ESTÁNDARES ALIMENTARIOS Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DE NUESTRA EMPRESA.

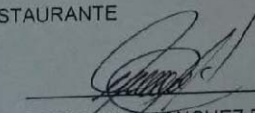
DE IGUAL MANERA, AMBOS SE COMPROMETEN A NO MOSTRAR LOS DOCUMENTOS, EXPEDIENTES, MANUALES, ETC. A TERCERAS PERSONAS. ESTOS DOCUMENTOS SOLO PUEDEN SER REFERENCIADOS EN SU INVESTIGACION, MÁS NO PUEDEN SER REPRODUCIDOS EN SUS FORMATOS ORIGINALES.

IGUALMENTE SE COMPROMETEN A NO UTILIZAR LA INFORMACION OBTENIDA PARA OBTENER ALGUN BENEFICIO ECONÓMICO A SU FAVOR O PARA TERCEROS, Y SOLO DEBEN USARLA PARA SU INVESTIGACION.

ATENTAMENTE


EISVVMAN ESCALANTE
GERENTE DE RESTAURANTE


BRISA MARIA ALENCASTRE FLORES


JOSE DANIEL SANCHEZ FERNANDEZ

