

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA
DESARROLLAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL RESTAURANT
TURÍSTICO EL MOCHICA DE DOÑA FRESIA”**
**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO
INDUSTRIAL**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN EMPRESARIAL

**AUTORES: Br. KARINA BRICET AVALOS ANTICONA
Br. ROCÍO ESTEFANY LOYOLA LÓPEZ**

ASESOR: Dr. ING. JOSÉ ANTONIO MÜLLER SOLÓN

TRUJILLO – PERÚ

2019

ACREDITACIONES

TITULO: "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DESARROLLAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL RESTAURANT TURÍSTICO EL MOCHICA DE DOÑA FRESIA"

AUTOR(ES): KARINA BRICET AVALOS ANTICONA
ROCÍO ESTEFANY LOYOLA LÓPEZ

APROBADO POR:

Dra. Ing. Elena Matilde Urraca Vergara
PRESIDENTE
N° CIP 59953

Ing. Lily Margot Villar Tiravantti
SECRETARIO
N° CIP 55429

Ing. Victor Manuel Del Castillo Miranda
VOCAL
N° CIP 68626

Dr. Ing. José Antonio Müller Solón
ASESOR
N° CIP 41187

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme ser perseverante y poder llegar a donde estoy.

A mí madre, Betty, porque gracias a su amor y apoyo incondicional estoy aquí cumpliendo una meta más.

A mi padre y a mi hermana; gracias por su amor, paciencia durante toda mi formación profesional.

A Osiel y a mi hijo por ser mi fuerza y motivación día a día a seguir cumpliendo mis metas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco especialmente a mi asesor Ing. José Antonio Müller Solón, por instruirme con sus conocimientos y consejos para alcanzar los objetivos de esta tesis.

A todos los ingenieros docentes que con paciencia y dedicación me brindaron sus enseñanzas durante la carrera.

A todas las personas que de alguna u otra manera participaron en la realización de esta investigación.

Karina Bricet Avalos Anticona

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

A mis Padres, éste es un logro que quiero compartir con ustedes.

A mi Hermano, que con su amor me ha enseñado a salir adelante.

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas especiales que han iluminado mi vida con su apoyo, amor, paciencia y gracias a sus consejos he logrado cumplir una de mis metas con mayor ahínco, sin embargo, merecen reconocimiento especial mi Madre y mi Padre que con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a culminar mi carrera universitaria y me dieron el apoyo suficiente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

A mi asesor de tesis Dr. Ing. José Antonio Müller Solón, quién con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento en la investigación.

Rocío Estefany Loyola López

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito desarrollar ventajas competitivas en el Restaurant Turístico El Mochica De Doña Fresia y planea conseguirlo a través de la elaboración de un plan estratégico de marketing. Se ajusta a las características de una investigación de nivel Aplicada, Descriptiva en su metodología y de diseño No Experimental, Transversal, Descriptivo.

La investigación se divide en cuatro etapas, la primera etapa concernió sobre el diagnóstico situacional del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia, en donde se desarrolló un análisis interno y externo para percibir la situación actual de la misma. La segunda etapa consistió en realizar un estudio de mercado mediante métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar la imagen y posicionamiento del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia; en la tercera etapa se utilizó toda la información recopilada en las diversas técnicas aplicadas en las etapas cualitativa y cuantitativa para mejorar la imagen y posicionamiento de la marca mediante la formulación estratégica. Finalmente, en la cuarta etapa de la investigación se realizó un flujo de caja para determinar la efectividad del plan estratégico de Marketing propuesto.

Por último, la investigación reúne todas las particularidades necesarias para un plan estratégico de marketing que permita mejorar el posicionamiento de la marca de Restaurantes de comida criolla, esperando sea una guía de gestión para el área de marketing de la empresa.

Palabras clave: Plan de Marketing Estratégico, Ventajas Competitivas, Restaurante.

ABSTRACT

The present work of investigation has as intention develop competitive advantages in the Tourist Restaurant Doña Fresia's Mochica and glides to obtain it across the production of a strategic plan of marketing. It adjusts to the characteristics of an Applied, Descriptive investigation of level in his methodology and of Not experimental, Transverse, Descriptive design.

The investigation divides in four stages, the first stage concerned on the situational diagnosis of the Tourist Restaurant Dona Fresia's Mochica, where there developed an internal and external analysis to perceive the current situation of the same one. The second stage consisted of realizing a market research by means of qualitative and quantitative methods to evaluate the image and positioning of the Tourist Restaurant Doña Fresia's Mochica; in the third stage there was in use all the information compiled in the diverse technologies applied in the stages qualitative and quantitative to improve the image and positioning of the brand by means of the strategic formulation; in the third stage there was in use all the information compiled in the diverse technologies applied in the stages qualitative and quantitative to improve the image and positioning of the brand by means of the strategic formulation. Finally, in the fourth stage of the investigation a cash flow was realized to determine the efficiency of the strategic plan of proposed Marketing.

Finally, the investigation assembles all the particularities necessary for a strategic plan of marketing that allows to improve the positioning of the brand of Restaurants of Creole food, waiting be a guide of management for the area of marketing of the company.

Keywords: Strategic Marketing Plan, Competitive Advantages, Restaurant

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

De conformidad y en cumplimiento de los requisitos estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego y el Reglamento Interno de la Carrera Profesional de Ingeniería Industrial para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial, ponemos a vuestra disposición el presente Trabajo de Tesis titulado: **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DESARROLLAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL RESTAURANT TURÍSTICO EL MOCHICA DE DOÑA FRESIA”**; a fin de ser evaluado.

Este trabajo, es el resultado de la aplicación de los conocimientos adquiridos en la formación profesional en la universidad, aplicados para solucionar una problemática observada en el Restaurant Turístico El Mochica De Doña Fresia.

Confiamos que el presente trabajo logre culminar las expectativas que tienen al respecto, excusándonos anticipadamente de los posibles errores involuntarios cometidos en su desarrollo.

Trujillo, 22 de Mayo del 2019

Br. Avalos Anticono, Karina Bricet

Br. Loyola López, Rocío Estefany

ÍNDICE

	Pág.
PORTADA	i
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	x
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Realidad Problemática	1
1.2 Descripción del Problema.....	3
1.3 Formulación del Problema.....	4
1.4 Objetivos de la Investigación	4
1.5 Justificación del Estudio.....	5
2. MARCO DE REFERENCIA	5
2.1 Antecedentes del Estudio	5
2.2 Marco Teórico.....	82
2.3 Marco Conceptual.....	27
2.4 Hipótesis.....	28
2.5 Variables.....	28
3. METODOLOGÍA	29
3.1 Tipo y Nivel de Investigación	29
3.2 Población y Muestra	29
3.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación:.....	32
3.4 Diseño de Investigación.....	32
3.5 Procesamiento y Análisis de Datos	33

4. RESULTADOS	34
4.1 PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL RESTAURANT TURÍSTICO EL MOCHICA DE DOÑA FRESIA.	34
4.2 ESTUDIO DE MERCADO PARA EVALUAR LA IMÁGEN Y POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANT TURÍSTICO EL MOCHICA DE DOÑA FRESIA	56
4.3 FORMULACION ESTRATÉGICA	73
4.4 FLUJO DE CAJA PARA DETERMINAR LA EFECTIVIDAD DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PROPUESTO:.....	91
5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	93
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES	105
REFERENCIAS	106
ANEXOS	108

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. VENTAS HISTÓRICAS DEL RESTAURANT TURÍSTICO EL MOCHICA DE DOÑA FRESIA	3
TABLA 2. TOTAL DE POBLACIÓN POR DISTRITOS Y GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD	30
TABLA 3. DISTRIBUCION DE LA MUESTRA.....	31
TABLA 4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	32
TABLA 5. ANÁLISIS FODA.....	37
TABLA 6. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	41
TABLA 7. ANALISIS EFI	49
TABLA 8. ANÁLISIS EFE.....	51
TABLA 9. VALORES DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	53
TABLA 10. FICHA TÉCNICA DE FOCUS GROUP	57
TABLA 11. MATRIZ DE RESULTADOS DE FOCUS GROUP	58
TABLA 12. OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL PLAN PARA EL RESTAURANT EL MOCHICA DE DOÑA FRESIA.....	75
TABLA 13. MATRIZ FINAL DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL RESTAURANT TURÍSTICO EL MOCHICA DE DOÑA FRESIA.....	78
TABLA 14. MATRIZ FODA CRUZADO DEL RESTAURANT TURÍSTICO EL MOCHICA DE DOÑA FRESIA	81
TABLA 15. ESTRATEGIAS OPERACIONALES	84
TABLA 16. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS.....	87
TABLA 17. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE OPERACIONES EN EL RESTAURANT TURÍSTICO EL MOCHICA DE DOÑA FRESIA.....	89

TABLA 18. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL RESTAURANT TURÍSTICO EL MOCHICA DE DOÑA FRESIA	90
TABLA 19. FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON PLAN ESTRATÉGICO.....	91
TABLA 20. DATOS PARA DETERMINAR VAN Y B/C.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. EVOLUCIÓN MENSUAL DE LA ACTIVIDAD DE RESTAURANTES 2015-2018.....	2
FIGURA 2. LAS ESTRATEGIAS DE OCÉANO ROJO FRENTE A LAS ESTRATEGIAS DEL OCÉANO AZUL	16
FIGURA 3. FUENTES COMUNES DE VENTAJAS COMPETITIVAS.....	26
FIGURA 4. MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE).....	52
FIGURA 5. CURVAS DE VALOR DE ATRIBUTOS DE LOS PRINCIPALES RESTAURANTES DE COMIDA CRIOLLA EN LA CIUDAD DE TRUJILLO	55
FIGURA 6. POSICIONAMIENTO DE LOS PRINCIPALES RESTAURANTES DE COMIDA CRIOLLA EN LA CIUDAD DE TRUJILLO	65
FIGURA 7. ATRIBUTOS DE VALOR EN UN RESTAURANT DE COMIDA CRIOLLA EN LA CIUDAD DE TRUJILLO	66
FIGURA 8. APERITIVO DE MAYOR AGRADO EN UN RESTAURANT DE COMIDA CRIOLLA.....	67
FIGURA 9. ASPECTOS DE MAYOR DESAGRADO CUANDO ASISTEN A UN RESTAURANT DE COMIDA CRIOLLA	67
FIGURA 10. TRAGO PREFERIDO COMO CORTESÍA AL FINAL DE LOS ALIMENTOS EN UN RESTAURANT	68
FIGURA 11. RESTAURANT DE COMIDA CRIOLLA EN LA CIUDAD DE TRUJILLO CON MEJOR AMBIENTE AGRADABLE	68
FIGURA 12. RESTAURANT DE COMIDA CRIOLLA EN LA CIUDAD DE TRUJILLO CON MEJOR UBICACIÓN GEOGRÁFICA	69
FIGURA 13. RESTAURANT DE COMIDA CRIOLLA EN LA CIUDAD DE TRUJILLO QUE TIENE MAYOR VARIEDAD DE PLATOS.....	69
FIGURA 14. RESTAURANT DE COMIDA CRIOLLA EN LA CIUDAD DE CRIOLLA QUE SIRVE UN VOLUMEN CONSIDERABLE.....	70

FIGURA 15. RESTAURANT DE COMIDA CRIOLLA EN LA CIUDAD DE TRUJILLO CON PRESENTACIONES INNOVADORAS EN SUS PLATOS	70
FIGURA 16. RESTAURANT DE COMIDA CRIOLLA EN LA CIUDAD DE TRUJILLO QUE PROMUEVE PROMOCIONES POR REDES SOCIALES	71
FIGURA 17. RESTAURANT DE COMIDA CRIOLLA EN LA CIUDAD DE TRUJILLO CON MEJOR ATENCIÓN PERSONALIZADA.....	72
FIGURA 18. RESTAURANT DE COMIDA CRIOLLA EN LA CIUDAD DE TRUJILLO CON MEJOR SAZÓN.....	72
FIGURA 19. RESTAURANT DE COMIDA CRIOLLA EN LA CIUDAD DE TRUJILLO CON MEJOR HIGIENE	73
FIGURA 20. MAPA ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANT TURÍSTICO EL MOCHICA DE DOÑA FRESIA	77

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

En la actualidad, muchos emprendedores y empresarios desconocen la importancia que el marketing estratégico tiene para el éxito de sus negocios. Sin embargo, se trata de una herramienta esencial para las PYMES y emprendedores que buscan la supervivencia y el éxito de sus negocios que permita afrontar, además, a la alta competencia generada por los restaurantes de franquicias.

Es evidente que hay una gran oportunidad para el sector en mención, ya que conociendo realmente lo que buscan los clientes, se pueden generar nuevas estrategias enfocadas en las verdaderas necesidades de los clientes; conscientes que el mundo es muy cambiante y cada vez las necesidades son distintas.

La cocina peruana ha vivido en los últimos veinte años un boom gastronómico que ha repercutido en su reconocimiento internacional y en ser considerada por los peruanos como principal factor de identidad cultural y orgullo nacional.

Hoy en día la gastronomía en el Perú es uno de los sectores que mayor crecimiento ha registrado en los últimos años. Según el (INEI, 2018), la evolución de la actividad de restaurantes, según su variación porcentual en el primer semestre, fue de 2,75% impulsado por la creciente actividad de los establecimientos de pollerías, restaurantes, cevicherías, comidas rápidas, comida criolla y restaurantes turísticos, quienes mostraron un mayor dinamismo debido a mejores propuestas de servicio. (Figura 1).

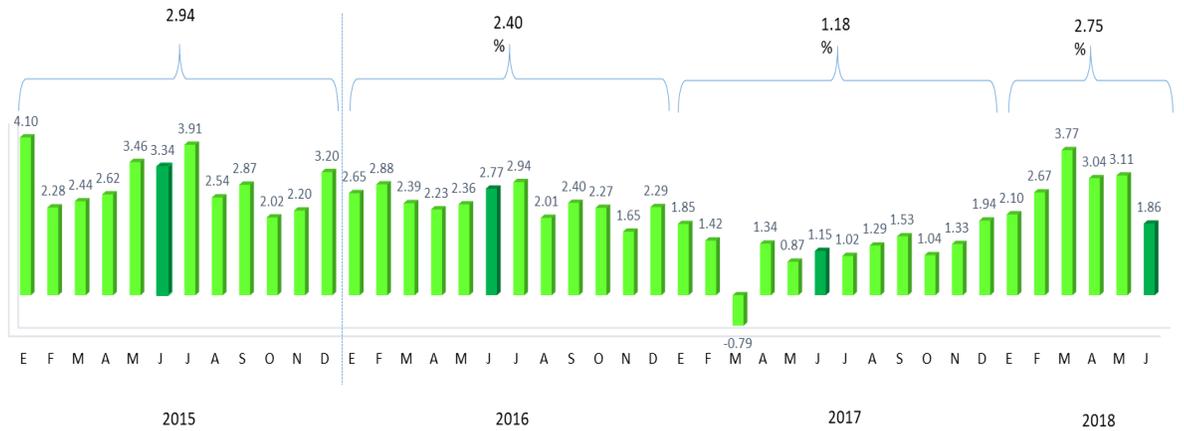


Figura 1. Evolución mensual de la actividad de restaurantes: 2015-2018 respecto a la variación % respecto al periodo del año anterior. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI.

La industria de restaurantes en la ciudad de Trujillo está conformada por 303 establecimientos (GERCETUR, 2018), de los cuales 41 han sido categorizados como restaurantes de 3 tenedores y se han incrementado en 51,85%, respecto al 2016. Estos establecimientos en su mayoría se caracterizan por ofrecer comida criolla e internacional teniendo mayor afluencia de clientes durante las horas de almuerzo y cena. Sus ubicaciones son estratégicas algunos de ellos en el centro de Trujillo y han construido una reputación a lo largo de los años de permanencia en el mercado. El modelo administrativo que prima es el familiar contando como socios y trabajadores a padres, hermanos e hijos. Dentro del grupo de restaurantes de 3 tenedores cada establecimiento cuenta con uno o más competidores directos por lo cual la diferenciación e implementación de estrategias competitivas es vital para la supervivencia de la empresa y mayor obtención de utilidades. Sin embargo, estos establecimientos no cuentan con un plan estratégico de marketing que les permita mejorar su posicionamiento en este mercado cada vez más competitivo.

En este contexto, Inversiones FLC S.A.C. cuya denominación comercial es Mochica de Doña Fresia, cuenta con cinco años de trayectoria, respaldado en más de 50 años de tradición y buena sazón como Restaurant Mochica.

El Restaurant Turístico Mochica de Doña Fresia, de propiedad de la Sra. Fresia León Cornelio, se encuentra en la categoría de tres tenedores, cuenta con un total de 36 trabajadores, 8 dedicados a labores administrativas, 10 dedicados a atención al cliente y 18 dedicados al área de cocina. Así mismo, cuenta con 3 locales: uno ubicado en la Av. La Marina N° 200, a 300 metros del peaje de Huanchaco, con un aforo de 600 comensales, el segundo en la Calle Sta. Mariana N° 146, Urb. La Merced – Trujillo, con un aforo de 500 comensales y el tercero ubicado en el Jr. Independencia N° 610 con un aforo de 500 comensales.

1.2 Descripción del Problema

Las ventas del Restaurant Turístico El Mochica de “Doña Fresia”, en los últimos 3 años se han incrementado, sin embargo, el porcentaje de variación anual del 2017, respecto al 2016 ha disminuido significativamente, pasando de 40,27% en el 2016 a 1,85% en el 2017. Por otro lado, en el año 2018, sus ventas ascienden a S/ 2'195,023.42, equivalente a un incremento de 4,21% con respecto a las ventas del 2017, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Ventas Históricas del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia

Año	Ventas totales	Variación %
2015	1'474,341.19	-
2016	2'068,100.51	40,27%
2017	2'106,341.38	1,85%
2018	2'195,023.42	4,21%

Nota: Los datos de las ventas totales corresponden del año 2015 al 2018 y han sido proporcionados por el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia y elaborado por las autoras.

Así mismo, actualmente la empresa no cuenta con un plan de marketing estratégico no invierte en publicidad ni aplica estrategias efectivas que le permita incrementar sus ventas, solo maneja el fanpage en redes sociales para promocionar platos criollos tradicionales como son los lunes, miércoles y jueves; sí bien es cierto el sector de restaurantes ha crecido 3.5% (Ministerio de Producción, 2018), así como los restaurantes de comida criolla en un 15% (INEI, 2018).

En tal sentido, el presente estudio permitirá realizar un diagnóstico y planificar estrategias efectivas de marketing para desarrollar ventajas competitivas del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia. Contribuyendo no solo al desarrollo de una empresa local sino a la consolidación de nuestra ciudad como destino con planta turística de calidad en materia gastronómica.

1.3 Formulación del Problema

¿De qué manera el Plan Estratégico de Marketing permitirá desarrollar y mantener ventajas competitivas en el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia?

1.4 Objetivos de la Investigación

a. Objetivo General

- Elaborar un plan estratégico de marketing para desarrollar y mantener ventajas competitivas en el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia.

b. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia.
- Desarrollar un estudio de mercado para evaluar la imagen y posicionamiento del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia.
- Formular un plan estratégico de marketing para desarrollar ventajas competitivas del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia.

- Elaborar un flujo de caja para determinar la efectividad del plan estratégico de marketing propuesto.

1.5 Justificación del Estudio

Para lograr el éxito en una organización se debe desarrollar una o más ventajas competitivas que puedan beneficiar a los clientes y que les permita cumplir con sus objetivos y sobresalir respecto sus competidores. Dichas ventajas competitivas pueden ser relacionales, de producto, organizacionales, de recursos humanos, de fijación de precios, de promoción o de fuerza de ventas, en función a lo que el cliente comprende fácilmente y que resuelve sus necesidades específicas.

Plantear un Plan Estratégico de Marketing para desarrollar y mantener ventajas competitivas en el Restaurante de Doña Fresia, que satisfagan las necesidades específicas de los clientes, le permitirá hacer frente a la fuerte competencia generada por sus principales competidores, como son el Restaurant Turístico El Mochica, el Restaurant Romano Criollo y El Rincón de Vallejo, con un fuerte posicionamiento en el mercado por sus exquisitos platos, buen servicio, atención y la comodidad que el cliente se merece.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes del Estudio

(Siancas, 2017) En su tesis **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR EL POSICIONAMIENTO DE JUGOS LIBER EN LA CIUDAD DE TRUJILO-2017”** presentada a la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Este trabajo de investigación como primera parte desarrolla el diagnóstico de la marca con un análisis externo que se realizó considerando los factores del entorno económico y de negocio, el mercado y la competencia, mientras que el análisis interno se realizó considerando los factores del nivel de marketing: producto, precio, distribución, comunicaciones y servicios de apoyo. Luego realizo un estudio de mercado mediante técnicas cualitativas: Focus Group y cuantitativas: Encuesta. En la tercera etapa se plantean las estrategias de

crecimiento y estabilidad, de defensa y de refuerzo. Finalmente, en la cuarta etapa se calculó la inversión para el plan, alcanzando así un total de S/.223.344 representado en un 6.9% del total de ingresos por año.

Los aportes para esta investigación especialmente sirven para la etapa de diagnóstico, bases teóricas.

(Miranda Alva, 2016) En su tesis **“ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL SECTOR TEXTIL PERUANO Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN ELLA”**. Presentada a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Laureate International Universities, Lima, para optar el grado de Titulación de la Carrera de Administración y Negocios Internacionales, la cual tiene como objetivo analizar los resultados de la competitividad y de explicar los factores que influyen en ella y demostrar que los factores internos tienen más repercusión que los factores externos.

Luego de haber realizado el análisis VRIO de la estrategia de mejor producto en las partidas arancelarias 50, 52 ,55 ,57 ,58 y 59 del sector textil peruano, lo notable a resaltar es que solo se ha podido hallar una ventaja competitiva sostenible que se encuentra en el algodón Pima. El valor del producto genera resultados económicos por encima de lo normal, que se traducen en ganancias monetarias para la industria, y generan fortaleza distintiva sostenible a través de tiempo, es decir que la industria podrá disfrutar de la ventaja competitiva a largo plazo.

Asimismo, en los recursos organizacionales se encuentra una ventaja competitiva temporal como la marca del producto a través del clúster Gamarra, lo cual otorgó resultados económicos por encima de lo normal y una posición competitiva traducida en fortaleza y competitividad distinguida por un tiempo. Por ello, desde la apertura comercial del Perú al insertarse al mercado global desde la década 2000, el sector textil obtuvo beneficios económicos hasta el año 2011, donde las importaciones de textiles de China han alcanzado un crecimiento de 48.3% con respecto al año 2009. Asimismo, el 70% de las

confecciones que se realizan con textiles chinos no se exportan y la producción ha ido decayendo en 0.6% desde el 2011 al 2015.

El aporte de la presente investigación, sirve como referencia para analizar los factores y recursos de una estrategia por medio de los parámetros con la finalidad de examinar la perspectiva cualitativa para tener una ventaja competitiva.

(Romo & Morán, 2012) En su tesis **“DISEÑO DE UN PLAN DE ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR EL RENDIMIENTO FINANCIERO EN LA CADENA DE RESTAURANTES COCOLÓN – CIUDAD DE GUAYAQUIL, EN EL PERIODO 2010-2015.** Presentada a la Universidad Politécnica Salesiana Ecuador para optar el grado de Ingeniero Comercial con Mención en Finanzas, la cual tiene como objetivo diseñar un plan estratégico de marketing para el direccionamiento estratégico de las actividades que se efectúan en la cadena de restaurante Cocolón, permitiendo así un mejoramiento en su mercado objetivo.

Al hacer una evaluación global de los resultados realizados en el proyecto, se puede concluir que la cadena de Restaurantes Cocolón tiene grandes posibilidades de tener una mayor expansión dentro del mercado y de lograr una participación trascendente, lo cual se ve reflejado en el nivel de ventas proyectadas y en el significativo VAN que se obtuvo que es de \$ 365.803,80; así mismo se prosiguió analizando la TIR que es del 62% y al observar que es mayor al 9,83% de la TMAR, podemos concluir que el proyecto es rentable.

Los aportes de esta investigación permiten realizar un análisis del mercado interno y externo, estableciendo así un plan estratégico que optimice los recursos e incremente los rendimientos financieros, así como los instrumentos utilizados en la investigación de mercado.

(Carrasco, 2012) En su tesis **“PLANIFICACION ESTRATEGICA DE MARKETING EN LA EMPRESA LATINA AUTOMOTRIZ PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE VENTAS Y POSICIONARSE EN EL**

MERCADO NORTE DEL D.M DE QUITO SECTOR EL INCA". Presentada a la Universidad Central del Ecuador para optar el grado de Ingeniero en Administración de Empresas, la cual tiene como objetivo incrementar la participación de la empresa LATINA AUTOMOTRIZ en el mercado Norte del D.M de Quito a través del aumento de las ventas mediante el diseño de estrategias que le permita competir con las empresas líderes en ventas de repuestos automotrices.

Los aportes de esta investigación para la empresa estudiada fueron en primer lugar la identificación de factores externos e internos que permite a la empresa detectar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Así mismo Latina Automotriz a través del desarrollo de la presente planificación estratégica de marketing fortaleció la situación competitiva en base a la calidad de los productos que comercializa, incrementando en un 10% anual la cuota de participación en el mercado.

Finalmente, la investigación propone un análisis financiero y proyección de ventas para los siguientes años.

El aporte de este antecedente al presente estudio, toma como base el análisis situacional, utilizando algunas herramientas como la Matriz General Electric, EFI y EFE.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Marketing:

Respecto al marketing, (Kotler & Armstrong, 2008):

“El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos”.

2.2.1.1 Plan de Marketing:

(Kotler & Armstrong, 2008) La planeación de marketing conlleva a la decisión de estrategias que favorecerá a la compañía para alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Se necesita un plan debidamente detallado para cada negocio, producto o marca.

(Kotler & Armstrong, 2008) Muestra el contenido de un Plan de Marketing de la siguiente manera:

1 Resumen Ejecutivo:

Sinopsis concisa de las metas y recomendaciones principales del plan para la verificación del área administrativa (gerencia) con el propósito que se encuentre cuanto antes los puntos fundamentales del plan. Por otra parte, debemos considerar incluir una tabla de contenido.

2 Situación Actual de Marketing:

Describe la perspectiva de la empresa en el mercado meta, de tal manera que detalla de manera concisa al mercado y desempeño del producto, así mismo, investiga a la competencia y la distribución.

3 Análisis de amenazas y oportunidades:

Analiza las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría, con la finalidad de prevenir situaciones positivas o negativas que pongan en riesgo a la empresa y sus estrategias.

4 Objetivos y puntos clave:

Se nombran los logros de marketing que la empresa aspira lograr en el trayecto de la eficacia del plan, así mismo se estudia detenidamente los puntos claves que repercutirán.

5 Estrategia de marketing:

Diseña un método general de marketing, con la cual la unidad de negocios genera la expectativa de originar valor para el cliente y relaciones con él, también analiza las características específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y se puntualiza la manera en que cada uno avale ante las diversas amenazas, oportunidades y los puntos con que se detallaron en las anteriores secciones.

6 Programas de Acción:

En esta sección se describen los puntos dando énfasis a las estrategias de marketing, ya que éstas se convertirán en programas de acción específicos que contestarán a las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué se hará?
- ✓ ¿Cuándo se hará?
- ✓ ¿Quién se encargará de hacerlo?
- ✓ ¿Cuánto costará?

7 Presupuestos:

Se precisa un presupuesto de soporte al marketing, con la finalidad de obtener una proyección de nuestros resultados. Mostrando así las ganancias esperadas (número de unidades que se venderán según el pronóstico y su precio neto promedio) y los costos esperados de producción, distribución y marketing. La diferencia son las utilidades proyectadas. Se prosigue a la evaluación por parte de la alta gerencia y una vez aprobada, el presupuesto se convierte en el cimiento para la compra de materiales, la programación de la producción, la planeación de personal y de las operaciones de marketing.

8 Controles:

Se indica la manera de cómo se desarrollará el seguimiento del avance, de tal manera que se le permita a la alta gerencia analizar los resultados del estudio y detectar el cuello de botella. Incluye el cálculo del rendimiento sobre la inversión de marketing.

Utilidad del Plan de Marketing

(Cohen, 2001) Un plan de marketing debidamente preparado produce mucho con una cantidad relativamente pequeña de esfuerzo concentrado. Entre las utilidades figuran las siguientes:

- Sirven de mapa, indica cómo se llega desde el inicio del plan hasta el logro de las metas y los objetivos.

- Es importante para la inspección de la gestión y puesta en práctica de la estrategia; permite examinar nuevas vías que lleven al objetivo trazado optimizando recursos.
- Informa a los nuevos participantes de su papel en la realización del plan y el logro de los objetivos.
- Permite obtener recursos para la realización de plan; el plan de marketing resulta importante para convencer a quien convenga que asigne dinero, personal y otros activos al proyecto.
- Estimula la reflexión y optimiza los recursos con estrategias acertadas que ayudan a lograr la máxima ganancia apoyando los puntos fuertes y aminorando los débiles. Ayuda a la hora de disponer y establecer responsabilidades, tareas y precisar los plazos.
- Sirve para concientizarnos ante los problemas, las oportunidades y las amenazas futuras.

2.2.2 Herramientas del Marketing para Análisis Situacional Micro

1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

(Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009) En esta matriz se resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Se desarrolla de la siguiente manera:

- I. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Incluir de diez a veinte fortalezas y debilidades que afecten a la empresa y su industria.
- II. Determinar un peso relativo a cada factor, desde 0.0 (no es significativo) a 1.0 (muy significativo) para demostrar la trascendencia relativa que tiene ese factor para lograr el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

- III. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:
 - a) 4 es una fortaleza mayor
 - b) 3 es una fortaleza menor
 - c) 2 es una debilidad menor
 - d) 1 es una debilidad mayor
- IV. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación con la finalidad de conseguir una calificación ponderada.
- V. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. De tal manera describe que la empresa está aprovechando las estrategias con énfasis a las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 refleja que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

Para efectos de la investigación los factores más importantes fueron definidos con el personal de la empresa Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia.

2.2.3 Herramientas del Marketing para Análisis Situacional Macro

1. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

(Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009) El objetivo de esta matriz es proporcionar una evaluación detenida sobre la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio. Se siguen los siguientes pasos:

- I. Realizar un listado de los factores críticos o determinantes para identificar el éxito en el proceso de la auditoría externa. Se debe incluir de diez a veinte oportunidades y amenazas. En esta lista primero se anotan las oportunidades y después las amenazas.
- II. Asignar un peso a cada factor, desde 0.0 (no es significativo) a 1.0 (muy significativo) para indicar la jerarquía relativa que tiene ese factor para lograr el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas a su vez pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0
- III. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:
 - a) 4 es una respuesta superior
 - b) 3 es una respuesta superior a la media
 - c) 2 es una respuesta media
 - d) 1 es una respuesta mala
- IV. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- V. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Se puede concluir que un promedio ponderado de 4.0 refleja que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están siendo manejadas de manera eficiente ya que están aprovechando de manera óptima las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la

empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

Para efecto de la investigación, las matrices EFE y EFI serán las que determinarán el puntaje de la empresa en análisis para el diagnóstico actual. Este puntaje será ubicado en la matriz BCG y poder determinar en qué cuadrante de ésta se encuentra.

2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

(Riquelme, 2015) La matriz del perfil competitivo consiste en identificar a los principales competidores de la empresa, así como también a sus fuerzas y debilidades particulares, considerando la relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones representan las fuerzas y debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para lograr el éxito en una MPC son más extensos, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

- **Peso en la Matriz MPC:** Cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia).

El número refleja la importancia que tiene el factor en la industria. En el caso que no hubiera pesos asignados, todos los factores serían igualmente importantes, lo cual es un escenario imposible en el mundo real. La suma de todos los pesos debe ser igual a 1,0. A los factores independientes no se les debe dar demasiada importancia (asignando un peso de 0,3 o más) porque el éxito en una industria rara vez se determina por uno o unos pocos factores.

- El Rating: El rating en la MPC consiste en la forma correcta que cada área de la empresa está ejerciendo su labor. Van desde 4 a 1, en donde 4 significa una gran fortaleza, 3 – fuerza menor, 2 – debilidad menor y 1 – gran debilidad. Valoraciones, así como los pesos, se le fija subjetivamente a cada empresa. Este proceso se puede hacer más fácil a través de la evaluación comparativa.
- Puntaje: El puntaje es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una calificación en cada factor.
- El puntaje total es simplemente la suma de todos los puntajes individuales. La empresa que recibe una puntuación total superior a las demás, es la que se encuentra relativamente más fuerte que sus competidores.

3. Curva de valor

Según (Mejías, 2012) una curva de valor es una forma de representar gráficamente la dinámica competitiva del mercado actual, pero no centrándose en datos como la cuota de mercado o posición relativa, sino en la percepción del valor que aporta cada player desde el punto de vista del cliente. Esto que, a primera vista nos podría parecer algo trivial, nos permite comprender de un vistazo cuál es la estrategia competitiva de cada uno de los actores del mercado, lo que en la práctica implica conocer cómo compiten y seducen a los clientes, punto de partida con el que construir una propuesta innovadora.

Esto implica que debemos comprender perfectamente cuáles son los aspectos que más valora un cliente en nuestro sector de mercado, para utilizar este conocimiento como cimientos sobre los que construir una propuesta innovadora y que nos permita diseñar una estrategia diferente de “ataque” al mercado.

(W. Chan & Mauborgne, 2005) proponen una estrategia denominada “océano azul”, cuya curva de valor cumple con los tres criterios que

definen una buena estrategia: enfoque, divergencia y un mensaje contundente.

De otra parte, una compañía basada en un “océano rojo” es aquella que compite con las mismas estrategias que diseñan sus competidores, y esa es una señal de que probablemente está atrapada en los mismos paradigmas de siempre.

Estrategia del Océano Rojo	Estrategia del Océano Azul
Competir en el espacio existente del mercado.	Crear un espacio sin competencia en el mercado.
Vencer a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda la importancia.
Explotar la demanda existente en el mercado.	Crear y capturar nueva demanda.
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo.	Romper la disyuntiva de valor o coto.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Figura 2. Las estrategias del océano rojo frente a las estrategias del océano azul. Adaptado de “La Estrategia del Oceano Azul” por W. Chan, K., & Mauborgne, R., 2005. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

4. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que proporciona a la alta gerencia de una empresa el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo del futuro. Se encarga de traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio

conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

La importancia del Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard consiste en el desarrollo del cuadro de información que proporciona a los ejecutivos con relación a la visión y estrategias de una empresa ya que éste se encarga de transformarlas en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento constante. (Kaplan & Norton, 2000).

1) Perspectiva Financiera:

Las medidas de acción financiera indican si las estrategias de una empresa están siendo puesta en práctica y ejecución, con la finalidad de verificar si están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

2) Perspectiva del Cliente:

En esta perspectiva se identifican los segmentos del cliente y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de acción de negocio en los segmentos estudiados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

3) Perspectiva del Proceso Interno:

En este panorama se identifican los segmentos del cliente y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de acción de negocio en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

4) Perspectiva de Formación y Crecimiento:

Se detalla la infraestructura que la empresa debe edificar para establecer un progreso y mejora a largo plazo. La formación y desarrollo de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

2.2.4 Análisis de la Visión y Misión de una Organización:

La visión, misión y objetivos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean a partir de amplias declaraciones, intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva incluso por específicos y mensurables objetivos estratégicos (Altair, 2005).

La diferencia entre la visión y la misión radica en que la visión sería la fase futura deseada por parte de la organización; y la misión, el objetivo general trazado de la organización alineados con los valores y expectativas de los principales stakeholders (Jhonson & Scholes, 2001).

2.2.4.1 Definición de la Visión:

La posición de inicio para manifestar la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podríamos concretar como la afirmación que determina lo que queremos alcanzar en un futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de que todos los miembros de la organización tomen conciencia de la estrategia planteada.

Las características de la visión de una sociedad son las siguientes:

- Es un objetivo considerablemente mentar, ya que engloba el parte de los objetivos trazados y se proyecta a largo plazo.
- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan un reconocimiento primordial de los valores, aspiraciones y metas de una organización.

- Debe recordar representaciones pictóricas mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que capte la atención.
- En la definición de la visión de la sociedad debemos evitar errores al responder a la interrogante de ¿Qué queremos ser?
- Debe conservarse la relación entre visión y la acción de la alta gerencia, no siendo un enunciado ficticio, lejos de la realidad.
- La visión debe estar anclada en la situación real que se está presenciando en la organización, relacionándose así con las amenazas, oportunidades del entorno, los recursos y capacidades de una organización.

2.2.4.2 Definición de la Misión

La formulación de la misión debería dejar claro sobre cuáles son las principales intenciones, aspiraciones de la organización y las razones de la existencia de la misma. (Scholes & Jhonson, 2001)

La misión de una compañía pospone a la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Siendo la testificación de la visión amplia, de tal manera que es más específica y centrada la testificación de la misión ante los medios que a través de los cuales la empresa competirá. Las características de la misión de una sociedad son las siguientes:

- Comprende tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- Explica de manera más específica y centrada acerca de los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Debe indicar una buena interpretación de la misión porque una organización es especial o diferente.
- La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas innovan, de tal manera que se percibe un cambio drástico o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.

- La misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.
- Responde a la pregunta: ¿Por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo los desarrollamos?

- **EL AMBIENTE DEL CLIENTE**

El encargado de marketing debe profundizar la investigación sobre la situación actual y futura respecto a los clientes en los mercados objetivos de la empresa. Durante el análisis se debe recopilar información que identifique:

- 1) A los clientes actuales y potenciales de la empresa.
- 2) Las necesidades de mayor influencia de los clientes actuales y potenciales.
- 3) Las características básicas de los productos de la empresa y de la competencia que los clientes distinguen que satisfacen sus necesidades.
- 4) Variación anticipada en las necesidades del cliente.

Al evaluar el mercado objetivo de la empresa, el encargado de marketing debe aspirar a alcanzar toda la conducta óptima del comprador y las características de uso del producto. Un método que puede usar para recopilar esta información es el modelo de las cinco "W" (5W): ¿quién? (who), ¿qué? (what), ¿dónde? (where), ¿cuándo? (when) y ¿Por qué? (Why) nosotros adaptamos y aplicamos este modelo al análisis del cliente.

Las organizaciones que están verdaderamente orientadas hacia el mercado o el consumidor deben tratar a sus clientes lo suficiente para que nos otorguen sencillamente la información que responde estas preguntas. De lo contrario, la organización quizá necesite ejecutar una investigación principal de marketing para conocer por completo a su mercado objetivo. (Ferrell & Hartline, 2018)

2.2.5 Estrategia de Marketing

Con un mercado objetivo claramente definido en la mano, la organización vuelve su atención hacia el desarrollo de un programa de marketing a satisfacer las necesidades y los deseos de dicho mercado mejor que la competencia. Cuando decimos programa de marketing, nos referimos a la combinación estratégica de los cuatro elementos básicos de la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, distribución y promoción. Aunque cada elemento es de vital importancia para el éxito de la estrategia de marketing, el producto suele recibir mayor atención porque es el responsable de satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes. (Ferrell & Hartline, Estrategia De Marketing, 2018)

- DESARROLLAR METAS Y OBJETIVOS DE MARKETING

Después de determinar un enfoque estratégico, el encargado de marketing puede tener algunas ideas sobre las actividades potenciales de mercadotecnia que se pueden usar para lograr las ventajas competitivas de la empresa relativas a las oportunidades disponibles en el mercado. Sin embargo, en esta etapa, es probable que existan muchas metas y objetivos diferentes que coincidan con la dirección estratégica anticipada. Puesto que muchas empresas tienen recursos limitados, por lo común es difícil lograr todo en un solo ciclo de planificación. En este punto, el encargado debe considerar las intenciones estratégicas de mayor relevancia para la empresa y así desarrollar metas y objetivos específicos para el plan de marketing. Reiteramos que las metas trazadas y los objetivos de mercadotecnia deben ser consistentes con la misión y la visión general de la empresa. Una vez que esta última tiene una declaración de misión que delimita con claridad lo que es, lo que representa y lo que hace por otros, el encargado de marketing puede iniciar a manifestar lo que espera lograr con el programa de mercadotecnia de la empresa. Estas declaraciones de los logros deseados son las metas y los objetivos trazados. Algunos usan los términos "metas" y "objetivos" de manera intercambiable. Sin

embargo, el fracaso para comprender las diferencias clave entre ellas puede limitar gravemente la efectividad del plan de marketing. En general, las metas son los logros deseados, mientras que los objetivos proveen puntos de referencia específica y cuantitativa que se pueden aplicar para medir el progreso hacia el logro de las metas de marketing. (Ferrell & Hartline, 2018)

- **Estrategia de producto:**

De todas las decisiones estratégicas que deben tomarse en el plan de marketing, el diseño, el desarrollo, el branding y el posicionamiento del producto son esenciales. En el corazón de cada organización se encuentran uno o más productos que definen lo que esta hace y porque existe. El término "producto" se refiere a algo que los compradores pueden conseguir por medio del intercambio para complacer una necesidad o un deseo. Esta es una definición muy amplia que nos permite clasificar como productos muchas cosas diferentes: comida, entretenimiento, información, personas, lugares, ideas, etc. La oferta de productos de una organización por lo general está compuesta por muchos elementos diferentes, bienes, servicios, ideas, imágenes o incluso personas. (Ferrell & Hartline, 2018)

- **Estrategia de fijación de precios:**

No hay un componente distinto al programa de marketing con el que las empresas estén más obsesionadas que con la fijación de precios. (Ferrell & Hartline, 2018)

- **Fijación de precios de los servicios:**

(Ferrell & Hartline, 2018) Cuando se trata de comprar servicios, los clientes tienen una serie de inconvenientes para determinar la calidad antes de la compra. Por consiguiente, la fijación del precio del servicio es fundamental porque puede ser la única indicación de calidad disponible antes de la experiencia de compra. Si el proveedor de

servicios establece precios demasiado bajos, los clientes tendrán ideas y expectativas inexactas sobre la calidad. Si los precios son demasiado altos, los clientes no darán a la empresa una oportunidad. En general, la fijación de precios de los servicios se hace más importante y difícil, cuando:

- ✓ Es complicado determinar la calidad del servicio antes de la compra
- ✓ No es posible decidir los costos relacionados con la prestación del servicio
- ✓ Los clientes no están acostumbrados con el proceso del servicio
- ✓ Los nombres de la marca no están bien constituidos
- ✓ El cliente puede realizar el servicio por sí mismo
- ✓ La publicidad en una categoría de servicio está limitada
- ✓ Es difícil decretar de antemano el precio total de la experiencia de servicio.

- **Estrategia de la cadena de suministro:**

(Ferrell & Hartline, 2018) Las relaciones de distribución y de la cadena de suministro se encuentran entre las decisiones estratégicas de mayor importancia para cualquier empresa. Walmart, Best Buy, Amazon e incluso Starbucks dependen de las cadenas de suministros eficaces y en gran medida eficientes para facilitar una ventaja competitiva.

Es una de las decisiones estratégicas más importantes para muchos profesionales de la mercadotecnia.

La lección es clara: la estrategia de la cadena de suministro es importante para el éxito y la estabilidad de todas las empresas. Cuando pensamos en la administración de la cadena de suministro, consideramos el componente:

- **Canales de comercialización:**

Un sistema organizado de establecimientos de comercialización, a través del cual fluyen los productos, los recursos, la información, los

fondos y la propiedad del producto a partir del lugar de producción hasta el usuario final. Desempeña diversas funciones: clasificación, inicio de la descarga, mantenimiento de inventarios, mantenimiento de lugares de conveniencia y prestación de servicios.

- **Comunicaciones integradas de marketing:**

Sin lugar a dudas, la promoción y las comunicaciones son los elementos más omnipresentes del programa de marketing de cualquier empresa. Esto no sorprende, ya que las actividades de promoción son sumamente necesarias para informar las características y los beneficios de un producto a los mercados objetivo seleccionados por la empresa. Las comunicaciones de marketing incluyen transportar e intercambiar significado entre compradores y vendedores, ya sea como individuos, empresas, o entre individuos y empresas. Las comunicaciones integradas marketing (IMC, integrated marketing communications) se refieren al uso estratégico y coordinado de la promoción para crear un mensaje consistente a través de múltiples canales para garantizar el máximo impacto persuasivo en los clientes actuales y potenciales de la empresa.

Incluyen la transmisión y el intercambio de significado entre compradores y vendedores, ya sea como individuo empresas, o entre particulares y empresas. Contienen los elementos tradicionales de la mezcla de promoción: publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas. Se refiere al uso estratégico y coordinado de la promoción para crear un mensaje consistente a través de múltiples canales para asegurar el máximo impacto persuasivo en los clientes actuales y potenciales de la empresa. Tiene una visión de 360 grados del cliente que considera todos los contactos que un cliente o cliente potencial puede tener en su relación con la empresa.

Normalmente fija las metas y los objetivos de la campaña de promoción por medio del modelo AIDA atención, interés, deseo y acción.

2.2.6 Branding

(Ferrell & Hartline, 2018) Conforme los elementos del programa de marketing se confluyen entre sí para crear la oferta completa, los profesionales del marketing deben considerar también como se usará el programa para crear un branding (construcción de la marca) y posicionamiento efectivo.

- **La estrategia de branding:**

Implica clasificar la disposición correcta de nombre, símbolo, concepto o diseño que identifique un producto o una empresa específicos. Consta de dos partes: el nombre (palabras, letras y números) y el emblema (símbolos, figuras o un diseño) de la marca.

2.2.7 Desarrollo de Ventajas Competitivas

(Ferrell & Hartline, 2018) Para tener éxito una empresa debe poseer una o más ventajas competitivas que puede aprovechar en el mercado para cumplir con sus objetivos. Una ventaja competitiva es algo que la empresa hace mejor que sus competidores y que establece un límite para satisfacer las necesidades de los clientes y/o mantener relaciones mutuamente convenientes con los grupos de interés importantes. Las ventajas competitivas son vitales porque establecen el tono, o el enfoque estratégico, de todo el programa de marketing.

Fuentes comunes de ventaja competitiva:

- Ventajas relacionales
- Ventajas legales
- Ventajas organizacionales
- Ventajas de Recursos humanos
- Ventajas de producto
- Ventajas de fijación de precios
- Ventajas de promoción
- Fuerza de ventas superior

Ventajas relacionales	Ventajas de Producto
Clientes leales a la marca Costos altos de los clientes que cambian de proveedor Relaciones de largo plazo con los socios de la cadena de suministro Acuerdos de alianza estratégica Acuerdos de mercadotecnia o marca conjunta Coordinación e integración estrechas con los socios de la cadena de suministro Fuerte poder de negociación	Equidad de marca y nombre de la marca Productos exclusivos Calidad o características superiores Experiencia de producción Garantías Servicio al cliente excepcional Investigación y desarrollo Imagen superior del producto
Ventajas legales	Ventajas de fijación de precios
Patentes y marcas registradas Contratos fuertes y benéficos Ventajas de impuestos Leyes de división por zonas Restricciones comerciales globales Subsidios gubernamentales	Bajos costos de producción Economías de escala Gran volumen de compra Baja distribución de costos Poder de negociación con vendedoras
Ventajas organizacionales	Ventajas de promoción
Recursos financieros abundantes Planta y equipo moderno Sistemas efectivos de inteligencia del competidor y el cliente Cultura, visión y metas compartidas Buena voluntad organizacional fuerte	Imagen de la compañía Gran presupuesto de promoción Ventajas de promoción
Ventajas de recursos humanos	Fuerza de ventas superior
Talento de gerencia superior Fuerte cultura organizacional Acceso a trabajo especializado Empleados comprometidos Capacitación del empleado de clase mundial	Creatividad Amplia experiencia de marketing Ventajas de distribución Control de inventario en tiempo real Amplia integración de la cadena de suministro Sistemas de información superiores Exclusivas tiendas de distribución Lugares convenientes Capacidades fuertes de comercio electrónico

Figura 3. Fuentes comunes de ventajas competitivas. Adaptado de “Estrategia de Marketing” por Ferrell, O. C., & Hartline, M. D., 2018. México: Cengage Learning .

2.3 Marco Conceptual

- **Estrategia de Marketing:** (Guines, 2011) Son acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo de marketing, objetivos tales como captar más clientes, incentivar las ventas, dar a conocer los productos, informar sobre sus principales características, etc.
- **Diseño de las Estrategias de Marketing:** (Kotler & Armstrong, 2008) Es una de las funciones de marketing, para poder diseñarlas se debe antes definir y analizar las características o perfil del consumidor que conforma el mercado objetivo, y luego formular, analizar y seleccionar las estrategias que mejor se adapten a dicho perfil, con la finalidad de satisfacer las necesidades o aprovechar las características del mercado objetivo.
- **Mercadotecnia:** (Kotler & Armstrong, 2008) Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes con el objetivo de aumentar el comercio, en especial la demanda.
- **Ventaja Competitiva:** (Ferrell & Hartline, 2018) Características o atributos detectados por un producto o marca que le confieren una cierta superioridad sobre sus consumidores inmediatos.
- **Posicionamiento:** (Kotler & Armstrong, 2008) Es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.
- **Cadena de Suministro:** (Arcia, 2018) Es un conjunto de elementos que permiten que las empresas cuenten con la organización necesaria para llevar a cabo el desarrollo de un producto o servicio y que este cumpla el objetivo principal que es satisfacer las necesidades del cliente final.

- **Stakeholders:** (Malla Castro, 2009) Es un individuo o grupo de individuos que tienen intereses directos e indirectos en una empresa que puede ser afectado en el logro de sus objetivos por las acciones, decisiones, políticas o prácticas empresariales, ya que están tienen la obligación moral con la sociedad y estas obligaciones se conoce como responsabilidad social empresarial.
- **Branding:** (Salas Castellanos, 2018) Es un proceso dinámico de generación de estrategias que ayudan a que los productos de la empresa se vendan de manera más efectiva.
- **Promoción:** (McCarthy & Perreault, 2017) Es la acción de transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos.

2.4 Hipótesis

El diseño de un Plan Estratégico de Marketing permitirá desarrollar y mantener ventajas competitivas en el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia.

2.5 Variables

2.5.1 Variable Independiente: Plan Estratégico de Marketing

1) DIAGNOSTICO:

- Visión y Misión
- Análisis PEST
- Análisis FODA
- Matriz EFI – EFE

$$EFI = \sum \text{Total Ponderado de Fortaleza} + \sum \text{Total Ponderado de Debilidades}$$

$$EFE = \sum \text{Total Ponderado de Amenazas} + \sum \text{Total Ponderado de Oportunidades}$$

- Matriz IE
- Matriz MPC
- Cuadro de Mando Integral

2) FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO:

- Desarrollo de Ventajas Competitivas
- Desarrollo de Enfoque Estratégico
- Metas y Objetivos
- Estrategias de Marketing
- Plan Táctico
- Evaluación y Control

3) EFECTIVIDAD DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING:

- VAN
- B/C

2.5.2 Variable Dependiente: Ventaja Competitiva

- Ventajas Organizacionales
- Ventajas de Recursos humanos

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Nivel de Investigación

3.1.1 Enfoque

Según su finalidad este proyecto de tesis presenta un tipo de investigación aplicada porque se hará uso de los conocimientos teóricos de Plan Estratégico de Marketing para desarrollar una ventaja competitiva del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia.

3.1.2 Nivel de investigación

El nivel de investigación del presente proyecto es de tipo descriptivo ya que considera a un fenómeno y sus componentes, mide conceptos y define variables.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población:

Conformada por los clientes potenciales del Restaurant Turístico el Mochica de Doña Fresia (52173 personas), de los niveles socioeconómicos AB y C1, entre 25 a 64 años de edad.

3.2.2 Muestra:

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula para una población finita, considerando como población objetivo a los hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos AB y C1, entre 25 a 64 años de edad, de los distritos de Trujillo y Víctor Larco según datos estadísticos del INEI, como se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2

Total de Población por Distritos y Grupos Quinquenales de Edad

DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y DISTRITO	GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD							
	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64
TRUJILLO	30,101	26,016	22,157	20,642	19,205	17,924	15,325	12,784
VICTOR LARCO HERRERA	5,672	5,305	4,714	4,170	3,845	3,609	3,075	2,335
TOTAL	35,773	31,321	26,871	24,812	23,050	21,533	18,400	15,119
TOTAL DE POBLACION	196,879							

Nota: Adaptado del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, 2018

Para calcular la cantidad de personas que pertenecen a los niveles socioeconómicos AB y C1, se consideró la fuente de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), que considera que en la región La Libertad son un 26.5% de la población.

Por lo tanto:

$$N = 196879 \times 26.5\%$$

$$N = 52173 \text{ personas.}$$

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA

Se utilizó la fórmula de tamaño de la muestra para población finita (>100 mil personas). Así mismo se realizó una encuesta piloto que nos permitió determinar los valores de p (probabilidad de aceptación del estudio) y q (probabilidad de rechazo).

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{D^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

Z= 1.96

p= 80%

q= 20%

N= 196879*26.5% = 52173

D= ±0.05

n= ?

$$n = \frac{1.96^2 * 52173 * 80\% * 20\%}{0.05^2 * (52173 - 1) + (1.96^2 * 80\% * 20\%)}$$
$$n = 245$$

3.2.3 Unidad de Análisis:

Consumidores: Jóvenes y adultos desde 25 años hasta 64 años de edad ubicados en la ciudad de Trujillo, de los niveles socioeconómicos AB y C1.

Tabla 3

Distribución de la Muestra

EDAD	NSE AB		NSE C1		TOTAL
	H	M	H	M	
25-44	28	32	42	45	147
45-64	19	21	28	30	98
TOTAL	47	53	70	75	245

Nota: Los niveles socioeconómicos AB y C1 según APEIM (2018) son 10.8% y 15.7% respectivamente, los cuales se han ajustado de manera desproporcional. Elaboración: Propia

3.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación:

Tabla 4

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TECNICA/ HERRAMIENTA	INSTRUMENTO	INFORMANTES O FUENTES
Observación	Guía de Observación	Fuente: Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia
Entrevista	Guía de Entrevista	Gerente General de INVERSIONES FLC SAC (Ver Anexo N°3)
Encuesta	Cédula de Cuestionario	Clientes Potenciales del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia (Ver Anexo N°4)
Focus Group	Guía de Pautas	Clientes Potenciales del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia (Ver Anexo N°5)
Análisis Documental	Fichas Textuales	Libros de Marketing

Nota: Las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Elaboración: Propia

3.4 Diseño de Investigación

Según su diseño, la investigación del presente proyecto pertenece a un diseño no experimental, transversal, descriptivo.

3.5 Procesamiento y Análisis de Datos

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizarán las siguientes herramientas e instrumentos:

- SPSS 25. Para la codificación, procesamiento, análisis y evaluación de resultados.
- Microsoft Excel:
 - a. Para el diagnóstico de marketing (FODA, PEST, EFI, EFE Matriz IE, Matriz MPC, BSC),
 - b. Indicadores de rentabilidad como el VAN y B/C.
 - c. Medidas de tendencia central (Media, Moda, Mediana),
 - d. Medidas de dispersión (Varianza, Desviación estándar
 - e. Distribución de frecuencias y representaciones gráficas (Histogramas, polígonos de frecuencias, gráficos de barras, gráficos de sector circular, entre otros).
 - f. Análisis cualitativo de los focus group, representaciones gráficas de los resultados de las encuestas.

4. RESULTADOS

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación. La primera etapa corresponde al análisis interno y externo del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia. La segunda parte consiste en la información recopilada mediante métodos cualitativos y cuantitativos para el estudio de mercado. La tercera parte corresponde a la formulación estratégica para mejorar la imagen y posicionamiento de la marca. Finalmente, la cuarta etapa que contiene el presupuesto para el plan de marketing propuesto.

4.1 PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL RESTAURANT TURÍSTICO EL MOCHICA DE DOÑA FRESIA.

Para realizar el diagnóstico situacional del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia, se aplicaron técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación de mercado y análisis documental.

Los resultados obtenidos para este primer objetivo se han clasificado de la siguiente manera:

a. Análisis situacional:

- Visión, misión, valores
- Análisis del ambiente interno (Recursos humanos, tecnológicos, financieros, marketing y objetivos)
- Análisis del ambiente del cliente (necesidades del mercado objetivo, imagen y posicionamiento de la empresa)
- Análisis del ambiente externo (Análisis PEST)

b. Análisis FODA

- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas
- Análisis de la matriz FODA

- Evaluación de Factores Internos (EFI)
- Evaluación de Factores Externos (EFE)
- c. Matriz Interna – Externa (IE)
- d. Matriz MPC
- e. Curvas de Valor de Atributos

A continuación, se muestran los resultados:

a. Análisis situacional

▪ **Misión**

Atender al cliente satisfactoriamente y brindándole los servicios de alimentación con la más alta calidad que cubra las necesidades de los consumidores nacionales y extranjeros y cuyo nivel de confort sean los de más alto nivel.

▪ **Visión**

Aspiramos a convertirnos en los pioneros de la estandarización y producción de la comida tradicional norteña y en los próximos 10 años tener una cadena de establecimientos de restaurantes en las principales capitales del departamento del Perú con mayor incidencia en lima y fuera del país.

▪ **Valores Estratégicos**

- **LIDERAZGO:** Ser los mejores en todo momento en todo lugar y en toda ocasión, marcando siempre una ventaja competitiva
- **RESPONSABILIDAD:** Asumir el compromiso de que las metas serán alcanzables.
- **INTEGRIDAD:** Nos distinguimos por hacer lo correcto con transparencia para ganar la confianza de quienes nos rodean.
- **COMPROMISO:** Estamos, brindando lo mejor para cada uno de nosotros para alcanzar las metas.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** La suma de opiniones para definir un camino es lo que nos lleva para alcanzar nuestros objetivos.
- **PASIÓN:** Entregamos lo mejor de nosotros cada día y cada momento para superar cualquier obstáculo que tengamos en frente.

- **PROFESIONALISMO:** Somos capaces de ser eficaces y efectivos en todas nuestras actividades diarias.

b. Análisis FODA

El diagnóstico situacional de la empresa comprende el análisis externo y el análisis interno. El análisis externo se realizó considerando los factores del entorno económico y de negocio, el mercado y la competencia. Mientras que el análisis interno se realizó considerando los factores del nivel de marketing: producto, precio, distribución, comunicaciones y servicios de apoyo.

Tabla 5

Análisis Foda

	IMPORTANCIA DE IMPACTO								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
OPORTUNIDADES									
1. Amplitud o tamaño del mercado							X		
2. Tasa de crecimiento poblacional							X		
3. Tendencia al consumo de comida criolla y mariscos							X		
4. Ingreso a nuevos mercados								X	
5. Innovadoras presentaciones								X	
6. Gran afluencia de turistas nacionales y extranjeros							X		
7. Niveles de precios			X						
8. Políticas de condiciones de venta			X						
9. Nivel de redes sociales							X		
10. Alianzas estratégicas con proveedores							X		
11. Situación / reputación en el mercado								X	
AMENAZAS									
1. Tasas / cargas / tarifas			X						
2. Corrupción					X				
3. Contaminación				X					
4. Variedad de productos de la competencia						X			
5. Políticas de créditos					X				
6. Descuentos especiales							X		
7. Nivel de publicidad									X
8. Nivel de marketing promocional									X
9. Nivel de merchandising									X
10. Apariencia externa de las empresas								X	
11. Nivel de capacidad económica / financiera de la competencia.								X	
12. Nuevos entrantes en el sector								X	
13. Nivel de capacidad del recurso humano de la competencia.						X			
14. Nivel tecnológico de la competencia								X	

15. Nivel de planificación								X	
16. Niveles actuales de rentabilidad del sector							X		
17. Nivel de los costos operativos							X		
18. Tendencia al cambio en el gusto del consumidor.								X	

	IMPORTANCIA DE IMPACTO								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
FORTALEZAS									
1. Nivel de participación total de mercado						X			
2. Ofrece variedad de platos criollos, pescados y mariscos							X		
3. Ubicación geográfica estratégica.							X		
4. Gran stock de bebidas alcohólicas e in alcohólicas						X			
5. Productos terminados adecuados de acuerdo al requerimiento del mercado						X			
6. Cuenta con amplios y diversos espacios para las diferentes recepciones						X			
7. Nivel de participación por zonas geográficas						X			
8. Política de márgenes clara y definida						X			
9. Política de márgenes por producto y/o servicio						X			
10. Políticas claras en la colocación de precios a los productos / servicios						X			
11. Uso de estrategias de penetración en la política de colocación de precios						X			
12. Políticas de precios para incrementar la participación de mercado						X			
13. Política de precios para mantener el liderazgo.						X			
14. Políticas de precios para mantener los márgenes del producto						X			
15. Conocimiento de los costos del producto o servicio						X			
16. Conocimiento de los precios de la competencia						X			
17. Nivel de calidad reconocida de la gastronomía								X	

18. Nivel de conocimiento de marca del Restaurant. (símbolo, imagen)								X	
19. Nivel de posicionamiento del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia								X	
20. Atributos y características definidas de la gastronomía						X			
21. Existencia de un análisis del portafolio de productos de la empresa							X		
22. Nivel de desarrollo de nuevos productos / servicios						X			
23. Nivel de relaciones públicas						X			
24. Nivel del servicio de pre venta						X			
25. Atención de reclamos de los clientes						X			
26. Control sobre la calidad de las materias primas o insumos							X		
27. Existencia de una política de buenas relaciones o acuerdos con proveedores							X		
28. Manual de procedimientos							X		
29. La comunicación con el personal						X			
30. Nivel de desempeño de los trabajadores						X			
31. Control del personal mediante supervisión						X			
DEBILIDADES									
1. Nivel de apalancamiento financiero.								X	
2. Nivel de participación por segmentos de mercado								X	
3. Productos no cuentan con valor agregado respecto a la competencia							X		
4. Desconocimiento de la imagen del restaurant en el mercado.							X		
5. Falta de plan de marketing							X		
6. Ausencia de acciones de publicidad y promoción de ventas							X		
7. Falta de un área de marketing que haga los planes								X	
8. Políticas de precios para responder o enfrentar a la competencia							X		
9. Inadecuada planificación de medios para la difusión de publicidad						X			
10. No existe planes publicitarios para responder o atacar a la competencia						X			
11. Ausencia de un plan de promoción de ventas						X			

12. No existen planes de fidelización.						X			
13. No existen planes de merchandising						X			
14. Ausencia de marketing relacional interno y externo								X	
15. Nivel del servicio de post venta								X	
16. No existe plan de capacitación para los trabajadores en la empresa								X	
17. Costeo de producción y estandarización de productos.						X			
18. Local alquilado a un costo elevado									X
19. Falta de sistemas de información apropiado para el control interno								X	
20. Inadecuado manejo logístico								X	
21. Zona restringida de estacionamiento en el local del Centro								X	
23. Nivel de incentivos económicos al personal					X				

Nota: El FODA está compuesto por los factores que potencialmente tienen el mayor impacto en el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia para ayudarnos a tomar las mejores las decisiones y acciones posibles.

Tabla 6

Análisis interno y externo

Análisis Interno según el Nivel de Marketing y Precios

I. PARTICIPACION DE MERCADO

1. Nivel de participación total de mercado
2. Nivel de participación en valores (ventas)
3. Nivel de participación por zonas geográficas
4. Nivel de participación por segmentos de mercado
5. Nivel de participación por presentaciones

II. MARGENES DE BENEFICIOS

1. Política de márgenes clara y definida
2. Política de márgenes por servicio

III. NIVEL DE MARKETING

1. Productos con valor agregado respecto a la competencia
2. Investigaciones al segmento antes del lanzamiento de productos / servicios
3. Aplicación de investigación de mercados
4. Existencia de plan de marketing
5. Acciones de publicidad y promoción de ventas
6. Existe un área de marketing que haga los planes

IV. COLOCACION DE PRECIOS

1. Políticas claras en la colocación de precios a los productos / servicios

C	DEBILIDAD				E	FORTALEZA			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
						X			
				X					
						X			
				X					
				X					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
						X			
						X			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
			X						
			X						
			X						
			X						
				X					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
						X			

2. Uso de estrategias de penetración en la política de colocación de precios
3. Políticas de precios para incrementar la participación de mercado
4. Políticas de precios para responder o atacar a los competidores
5. Política de precios para mantener el liderazgo.
6. Políticas de precios para mantener los márgenes del producto
7. Conocimiento de los costos del producto o servicio
8. Conocimiento de los precios de la competencia
9. Existencia de guerra de precios

						X			
						X			
			X						
						X			
						X			
						X			
						X			
				X					

Análisis Interno según el Producto, Distribución, Comunicaciones y Servicios de Apoyo

I. PRODUCTO

1. Nivel de calidad reconocida de la gastronomía
2. Presentación innovadora para los clientes
3. Nivel de conocimiento de marca del Restaurant
4. Nivel de posicionamiento del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia
5. Atributos y características definidas de la gastronomía
6. Nivel de beneficios diferenciales frente a la competencia
7. Variables de segmentación definidas
8. Segmentos de mercado definidos
9. Existencia de un análisis del portafolio de productos de la empresa
10. Nivel de desarrollo de nuevos productos / servicios

C	DEBILIDAD					E	FORTALEZA			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
								X		
					X					
								X		
								X		
						X				
						X				
							X			
								X		
						X				

II. COMUNICACIONES

1. Clara y definida estrategia publicitaria
2. Existencia de recursos para publicidad
3. Planificación de medios para la difusión de publicidad
4. Existencia de planes publicitarios para responder o atacar a la competencia
5. Existencia de un plan de promoción de ventas
6. Nivel de recordación de marca
7. Existencia de planes de fidelización concretos
8. Existencia de planes de merchandising
9. Nivel de relaciones públicas
10. Nivel de práctica del marketing relacional interno y externo

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
				X					
				X					
		X							
		X							
		X			X				
		X							
		X							
						X			
				X					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
						X			
				X					
						X			

III. SERVICIOS DE APOYO

1. Nivel del servicio de pre venta
2. Nivel del servicio de post venta
3. Atención de reclamos de los clientes

Análisis Interno según el Abastecimiento, Tecnología y RR.HH.

I. ABASTECIMIENTO

1. Control sobre la calidad de las materias primas o insumos
2. Abastecimiento asegurado para el periodo
3. Cantidades de compra adecuadas
4. Existencia de una política de buenas relaciones o acuerdos con proveedores

C	DEBILIDAD					E	FORTALEZA			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
							X			
							X			
							X			
							X			

II. TECNOLOGIA

1. Tecnología avanzada para operaciones productivas o de servicios
2. Realización de investigación y desarrollo de productos o servicios
3. Tecnología avanzada para las operaciones de marketing y ventas
4. Tecnología avanzada para las actividades de servicios de la empresa

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
				X					
			X						
			X						
				X					

III. RECURSOS HUMANOS

1. Procesos de selección de personal en la empresa
2. Descripción del puesto
3. Descripción del trabajo
4. Manual de procedimientos
5. La comunicación con el personal
6. Plan de capacitación del personal en la empresa
7. Nivel de desempeño de los trabajadores
8. Control del personal mediante supervisión
9. Grado de satisfacción con los niveles de remuneración
10. Nivel de incentivos económicos al personal
11. Estabilidad laboral

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
					X				
				X					
				X					
							X		
						X			
							X		
			X						
	X								
					X				

Nota: Para el análisis interno se evaluó con la siguiente escala y criterios: 0 si fuera una carencia, entre 1 y 4 si se estuviera haciendo, pero no se hace tan bien como debiera, 5 si fuera algo normal promedio, y entre 6 y 9 si se estuviera haciendo tanto que signifique una ventaja o fortaleza competitiva para la empresa.

Análisis Externo según el Entorno Económico y de Negocios

	OPORTUNIDAD									AMENAZA								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. ECONOMIA:																		
1. Variación del índice inflacionario							X											
2. Variación del PBI del sector							X											
3. Estabilidad económica							X											
II. POLITICA / LEGAL / FISCAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Situación política							X											
2. Estabilidad jurídica							X											
3. Impuestos			X															
4. Tasas / cargas / tarifas												X						
III. SOCIOCULTURALES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Tasa de crecimiento poblacional					X													
2. Crecimiento de los segmentos atendidos									X									
3. Clima social / seguridad					X													
4. Corrupción														X				
5. Cambios en el estilo de vida							X											
6. Contaminación													X					

IV. TECNOLOGICOS

1. Nuevas tecnologías / procesos
2. Tecnología para el ahorro de energía
3. Nuevos materiales / sustitutos
4. Nuevos equipos / maquinarias
5. Nuevas herramientas informáticas

1	2	3	4	5	6	7	8	9
							X	
					X			
							X	
							X	
					X			

1	2	3	4	5	6	7	8	9

Análisis Externo según el Mercado

I. MERCADO TOTAL

1. Amplitud o tamaño del mercado
2. Tasa de crecimiento
3. Tendencia al consumo de comida criolla y mariscos
4. Ingreso a nuevos mercados
5. Ingreso de nuevos locales en el sector gastronómico

OPORTUNIDAD								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
						X		
						X		
						X		
							X	

AMENAZA								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
							X	

II. PRODUCTOS

1. Cantidad de productos
2. Nuevos productos
3. Productos sustitutos

1	2	3	4	5	6	7	8	9
								X

1	2	3	4	5	6	7	8	9
					X			
							X	

- 4. Abastecimiento de materias primas e insumos
- 5. Innovadoras presentaciones
- 6. Interés del mercado exterior por la comida peruana

						X												
							X											
							X											

III. PRECIOS

- 1. Niveles de precios
- 2. Políticas de condiciones de venta
- 3. Políticas de créditos
- 4. Descuentos especiales

IV. COMUNICACIONES

- 1. Nivel de publicidad
- 2. Nivel de marketing promocional
- 3. Nivel de merchandising
- 4. Nivel de relaciones públicas
- 5. Nivel de redes sociales

V. PRACTICAS EN EL SECTOR

- 1. Alianzas estratégicas
- 2. Vínculos con el gobierno
- 3. Marketing Emocional
- 4. Imagen corporativa
- 5. Marketing social

Análisis Externo según la Competencia

	OPORTUNIDAD									AMENAZA								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. ESTRUCTURA DEL SECTOR																		
1. Nivel de las empresas existentes en el sector																X		
2. Apariencia externa de las empresas																	X	
3. Situación / reputación en el mercado								X										
4. Nivel de capacidad de producción																	X	
5. Nivel de capacidad de marketing							X											
6. Nivel de capacidad económica / financiera																	X	
7. Nivel de diversificación																	X	
8. Nuevos entrantes en el sector																	X	
9. Vínculos internacionales																	X	
10. Nivel de capacidad del recurso humano															X			
11. Nivel tecnológico																	X	
12. Nivel de planificación																	X	
II. RENTABILIDAD DEL SECTOR																		
1. Niveles actuales de rentabilidad del sector																X		
2. Nivel de los costos operativos																X		
3. Nivel de inversión																X		
4. Nivel tributario sobre las utilidades																X		

Nota: Para el análisis externo se utilizó la siguiente escala: la calificación 1, en la escala, significó baja probabilidad y la calificación 9 una alta probabilidad de que se produzca dentro del periodo previsto.

7) Matriz de evaluación de factores interno (matriz EFI)

Tabla 7

Análisis EFI

	FACTOR CRÍTICO	PESO	PONDERACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS	Ofrece variedad de platos criollos, pescados y mariscos	0.03	3	0.09
	Ubicación geográfica estratégica	0.04	3	0.12
	Nivel de calidad reconocida de la gastronomía	0.04	4	0.16
	Nivel de conocimiento de marca del Restaurant (Símbolo, imagen)	0.03	3	0.09
	Nivel de posicionamiento del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia	0.04	3	0.12
	Existencia de un análisis del portafolio de productos de la empresa	0.03	3	0.09
	Control sobre la calidad de las materias primas o insumos	0.05	3	0.15
	Existencia de una política de buenas relaciones o acuerdos con proveedores	0.04	3	0.12
	Manual de procedimientos	0.04	3	0.12
	SUBTOTAL	0.34		1.06
	DEBILIDADES	Nivel de apalancamiento financiero.	0.05	2
Nivel de participación por segmentos de mercado		0.04	2	0.08
Productos no cuentan con valor agregado respecto a la competencia		0.03	2	0.06
Desconocimiento de la imagen del restaurant en el mercado		0.06	1	0.06
Falta de plan de marketing		0.05	1	0.05
Ausencia de acciones de publicidad y promoción de ventas		0.03	2	0.06
Falta de un área de marketing que haga los planes		0.04	1	0.04
Políticas de precios para responder o enfrentar a la competencia		0.05	2	0.10
Ausencia de marketing relacional interno y externo		0.02	2	0.04

Nivel del servicio de post venta	0.02	2	0.04
Falta de sistemas de información apropiado para el control interno	0.08	2	0.16
No existe plan de capacitación para los trabajadores en la empresa	0.04	1	0.04
Inadecuado manejo logístico	0.05	1	0.05
Zonas restringidas de estacionamiento	0.06	2	0.12
Local alquilado a un costo elevado	0.04	1	0.04
SUBTOTAL	0.66		1.04
TOTAL	1.00		2.10

Nota: Para darle ponderación a cada factor de la matriz EFI, la pregunta es con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor. 1 sí es Deficiente, 2 sí es Promedio, 3 sí está por Encima del Promedio y 4 sí es Excelente.

FORTALEZAS	9	0.38
DEBILIDADES	15	0.63
TOTAL	24	1.00

Interpretación: Las debilidades están superando las fortalezas.

8) Matriz de evaluación de factores externo (matriz EFE)

Tabla 8

Análisis EFE

	FACTOR CRÍTICO	PESO	PONDERACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES	Amplitud o tamaño del mercado	0.06	3	0.18
	Tasa de crecimiento poblacional	0.03	3	0.09
	Tendencia al consumo de comida criolla y mariscos	0.04	4	0.16
	Ingreso a nuevos mercados	0.05	2	0.10
	Innovadoras presentaciones	0.04	1	0.04
	Gran afluencia de turistas nacionales y extranjeros	0.06	4	0.24
	Nivel de redes sociales	0.05	3	0.15
	Alianzas estratégicas	0.05	1	0.05
	Situación / reputación en el mercado	0.06	2	0.12
	SUBTOTAL	0.44		1.13
AMENAZAS	Descuentos especiales	0.04	1	0.04
	Nivel de publicidad	0.06	2	0.12
	Nivel de marketing promocional	0.05	2	0.10
	Nivel de merchandising	0.05	2	0.10
	Apariencia externa de las empresas	0.04	3	0.12
	Nivel de capacidad económica / financiera	0.05	2	0.10
	Nuevos entrantes en el sector	0.04	2	0.08
	Nivel tecnológico	0.05	2	0.10
	Nivel de planificación	0.04	3	0.12
	Niveles actuales de rentabilidad del sector	0.06	3	0.18
	Nivel de los costos operativos	0.04	3	0.12
	Tendencia al cambio en el gusto del consumidor.	0.04	3	0.12
SUBTOTAL	0.56		1.30	
TOTAL	1.00		2.43	

Nota: Para darle ponderación a cada factor de la matriz EFE, la pregunta es con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor. 1 sí es Deficiente, 2 sí es Promedio, 3 sí está por Encima del Promedio y 4 sí Excelente.

OPORTUNIDADES	9	0.43
AMENAZAS	12	0.57
TOTAL	21	1.00

Interpretación: Las amenazas están superando las oportunidades.

c. Matriz Interna – Externa (IE)

De los resultados de las matrices anteriores, se tiene que:

EFI (Posición de la Empresa)	2.10
EFE (Posición del Mercado)	2.43

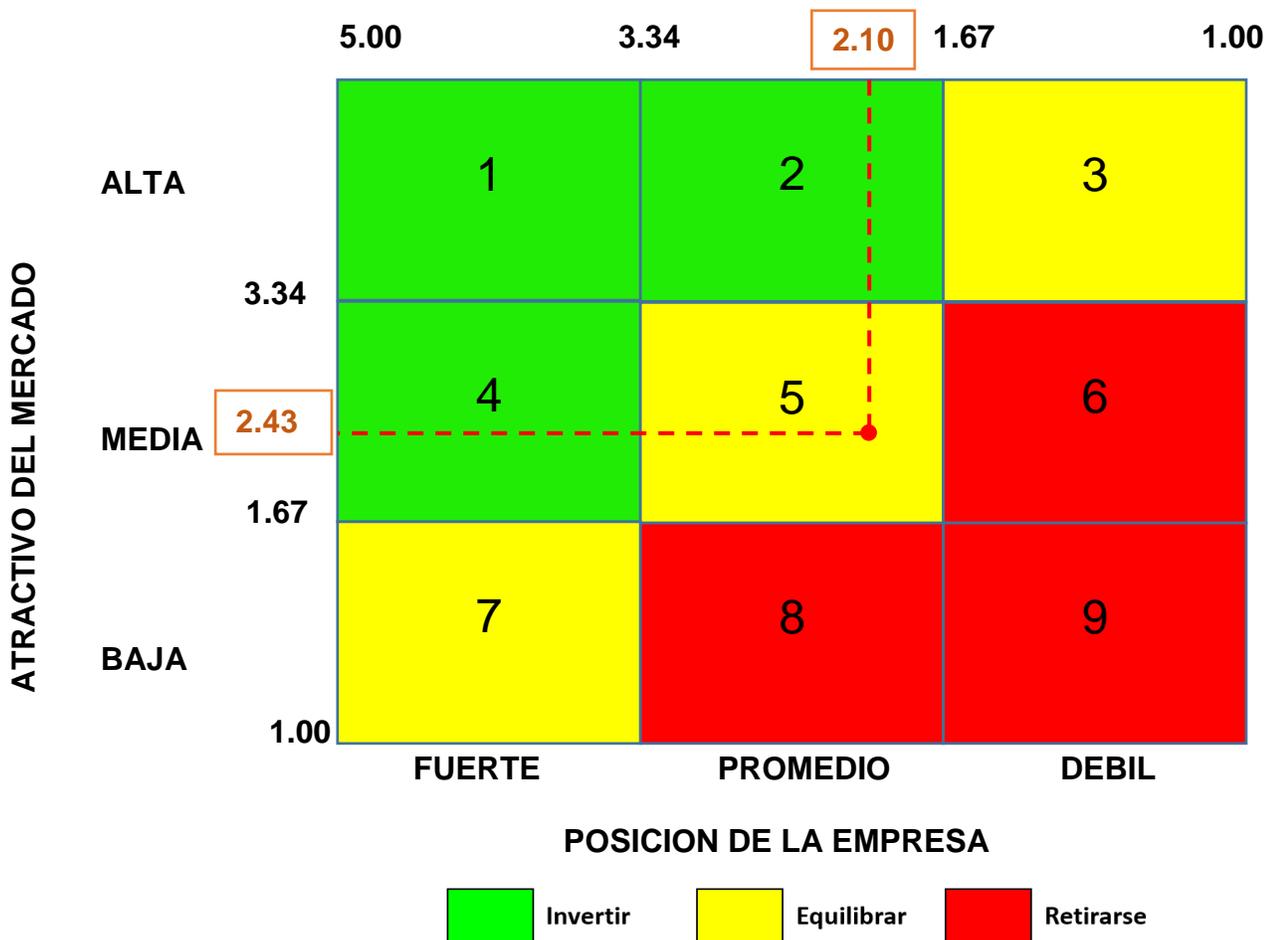


Figura 4. Matriz Interna-Externa (IE), así como se detalla en la Tabla 7 y 8

Según la Matriz IE observamos que las coordenadas del puntaje obtenido de la matriz EFI y la matriz EFE se ubican en el cuadrante 5; es decir que la empresa se encuentra en una etapa donde se debe equilibrar porque la posición de la empresa debe mejorarse.

d. Matriz MPC

Tabla 9

Valores de la Matriz de Perfil Competitivo

ATRIBUTOS	VALOR IDEAL	DOÑA FRESIA	RINCON DE VALLEJO	ROMANO CRIOLLO	MOCHICA
SAZÓN	29%	37%	34%	29%	30%
HIGIENE	23%	39%	23%	37%	28%
ATENCIÓN	15%	33%	27%	40%	25%
PERSONALIZADA					
AMBIENTE	16%	32%	15%	32%	49%
AGRADABLE					
VARIEDAD DE PLATOS	17%	40%	30%	35%	40%

Nota: Calificación de los atributos proporcionada por los comensales.

Elaboración: Propia

El índice de valor ideal, significa lo siguiente:

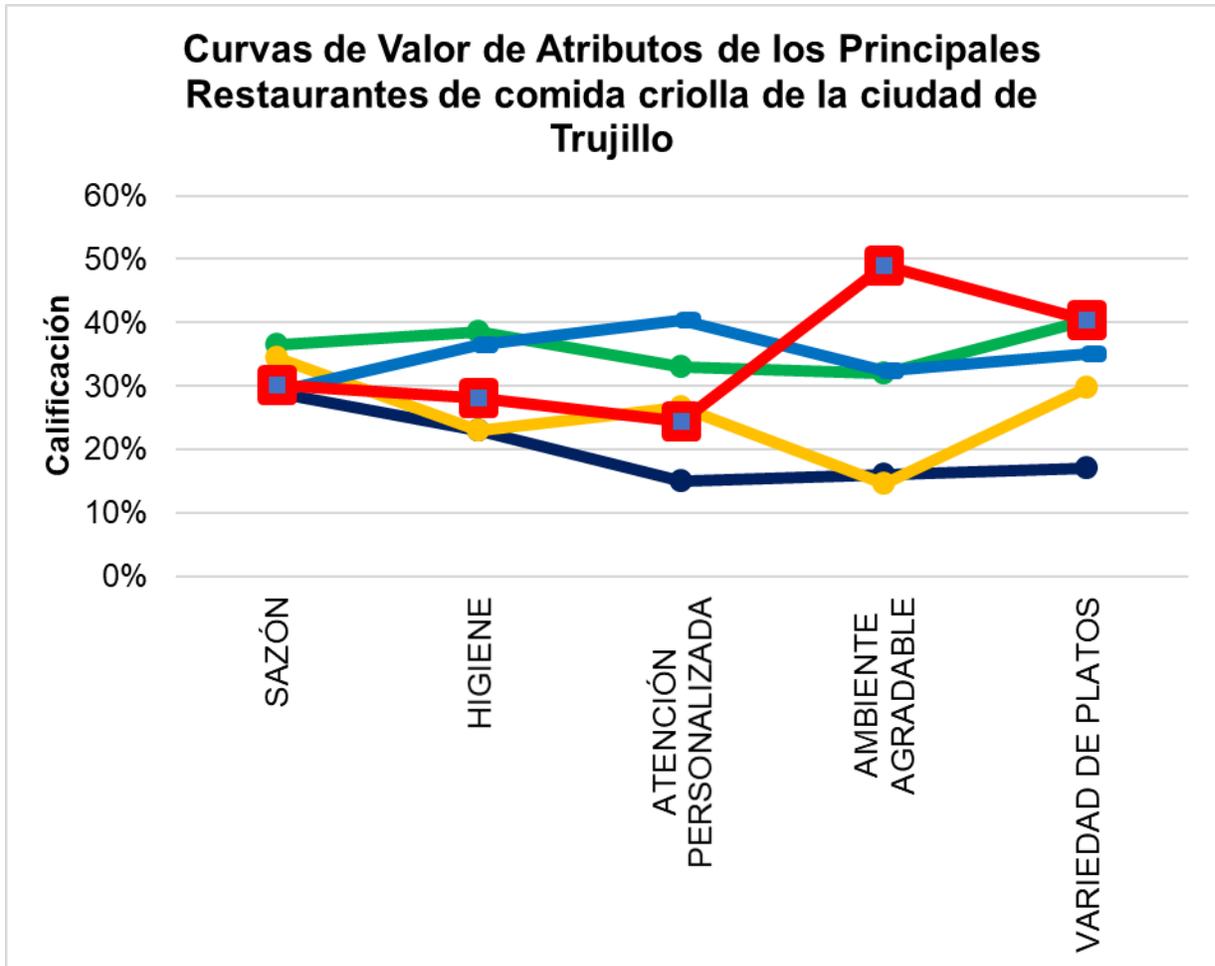
- Sí el índice es menor a 29%, por debajo del promedio, quiere decir que la sazón que brindan los restaurantes, es mala.
- Sí el índice es mayor a 29%, quiere decir, que la sazón que brindan los restaurantes, es buena.
- Sí el índice es menor a 23%, por debajo del promedio, quiere decir que la higiene que se presencia en los restaurantes, es mala.
- Sí el índice es mayor a 23%, quiere decir que la higiene que se presencia en los restaurantes, es buena.

- Sí el índice es menor a 15%, por debajo del promedio, quiere decir que la atención personalizada que se brinda en los restaurantes, es mala.
- Sí el índice es mayor a 15%, quiere decir que atención personalizada que se brinda en los restaurantes, es buena.
- Sí el índice es menor a 16%, por debajo del promedio, quiere decir que el ambiente agradable que ofrecen los restaurantes, es malo.
- Sí el índice es mayor a 16%, quiere decir que ambiente agradable que ofrecen los restaurantes, es bueno.
- Sí el índice es menor a 17%, por debajo del promedio, quiere decir que la variedad de platos que ofrecen los restaurantes, es mala.
- Sí el índice es mayor a 17%, quiere decir que la variedad de platos que ofrecen los restaurantes, es buena.

En el caso de los restaurantes podemos observar según los resultados que el atributo más importante calificado por los comensales fue la **sazón**; en donde el restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia presenta una mayor ventaja sobre la competencia, en segundo lugar, estuvo la **higiene**, en tercer lugar, la **atención personalizada**, seguido por el **ambiente agradable**.

Finalmente, en el atributo de **variedad de platos**. El restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia y El Mochica obtuvieron el mayor puntaje, empatando en el grado de importancia.

e. Curvas de Valor de Atributos



LEYENDA:

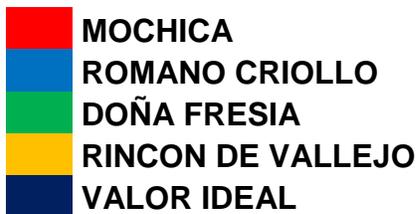


Figura 5. Curvas de Valor de Atributos los Principales Restaurantes de Comida Criolla de la Ciudad de Trujillo. Elaboración: Propia

El análisis de las curvas de valor, revelan que se debe mejorar la atención personalizada y el medio ambiente agradable en relación con sus principales competidores.

El diagnóstico situacional del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia, en relación con el análisis interno de la empresa, a través del resultado del EFI (2,10), revela que sus debilidades superan a sus fortalezas, principalmente, por la falta de un sistema apropiado para el control interno y no contar con un plan de marketing. Así mismo los resultados del análisis externo EFE (2,43), revela que la empresa no está aprovechando las oportunidades del mercado por lo que las amenazas están superando su posición, lo cual se refleja en el nivel de rentabilidad del sector y en las promociones.

4.2 ESTUDIO DE MERCADO PARA EVALUAR LA IMÁGEN Y POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANT TURÍSTICO EL MOCHICA DE DOÑA FRESIA

El estudio de mercado se divide en dos etapas: la primera fue mediante la aplicación de técnicas cualitativas que consistió en realizar un Focus Group con 8 personas de acuerdo al perfil del cliente; la segunda etapa fue mediante la aplicación de técnicas cuantitativas que se refiere a las encuestas realizadas a la muestra de 245 personas en la ciudad de Trujillo.

4.2.1. FOCUS GROUP

El Focus Group consistió en una serie de preguntas a ocho participantes, contando como instrumento una guía de pautas. Los objetivos de dicho estudio fueron:

- Determinar la demanda actual de restaurantes criollos a los que suelen acudir.
- Conocer los atributos más valorados a la hora de elegir un restaurante criollo.
- Identificar las reacciones ante la presentación del logo de El Mochica: De Doña Fresia.

- Conocer los medios de comunicación preferidos para enterarse de promociones.

Los principales resultados del estudio fueron los siguientes:

- El restaurant mochica de doña Fresia fue seleccionado como uno de los principales restaurantes a donde suelen acudir 3 o 4 veces por mes. Siendo el principal atributo de valor la sazón, la atención personalizada, la higiene y un buen ambiente agradable así mismo se valora mucho la variedad de platos criollos.
- Se consideró que la innovación en platos sería una buena opción, tomando en cuenta platos típicos de la selva o algún plato vegetariano.
- Por otro lado, se determinó que los principales competidores son el restaurante, El Romano Criollo y el Rincón de Vallejo. Tomaron en cuenta también que el tiempo adecuado de espera para la atención de su pedido es de 10 minutos.
- Con respecto al imago tipo actual del mochica de Doña Fresia los participantes estuvieron de acuerdo.

4.2.1.1. Ficha Técnica

Tabla 10

Ficha Técnica de Focus Group

FICHA TÉCNICA	
Tipo de estudio	Cualitativo
Técnica	Focus Group
Grupo	Hombres y mujeres pertenecientes al NSE A y B, residentes en la ciudad de Trujillo, cuyas edades oscilaban entre 30 a 50 años de edad.
Objetivo	
Fecha de realización	Miércoles 24 de octubre del 2018.

Nota; Ficha técnica para la realización del Focus Group. Elaboración: Propia

4.2.1.2. Matriz de Resultados de FOCUS GROUP:

Las conclusiones del estudio se muestran a continuación en la siguiente página.

Tabla 11

Matriz de Resultados de Focus Group

MATRIZ GUÍA	1	2	3	4	5	6	7	8	CONCLUSIONES
	JUAN TÁVARA	JENNY LÓPEZ	RICARDO LOYOLA	GEANCARLO GUERRERO	MIGUEL TÁVARA	BETTY ANTICONA	CECILIA PRENTICE	BRUNO VARGAS	ANÁLISIS POR TEMA
PATRONES DE USO	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	IDEAS PRINCIPALES
¿Normalmente a donde suelen acudir en una ocasión especial?	“Suelo acudir con amigos de trabajo a Squalos, Mochica de Doña Fresia”	“Mochica de Doña Fresia”	“Mochica de Doña Fresia”	“El Mochica”	“Con amigos en cumpleaños a Romanos o Mochica de doña Fresia”	“Romanos y Rincón de Vallejo”	“Doña Peta, Mochica y El Mochica de doña Fresia”	“El mochica de Doña Fresia”	Mochica de Doña Fresia es uno de los restaurantes a donde más suelen acudir.
¿Con que frecuencia suelen visitar estos?	“En cumpleaños especiales , 2 veces al mes ”	“Hora de almuerzo del trabajo casi siempre.... Trabajo cerca al Mochica de DF”	En reuniones de trabajo, porque escogen Doña Fresia por sus ambientes preferenciales en donde solo interactuamos mis compañeros y yo, 4 veces al mes ”	“3 veces al mes, por cumpleaños, trabajo ”	“4 veces o 6 al mes, los lonches en la noche son buena opción en pareja”	“Aniversario del colegio donde laburo, cumpleaños, 2 o 3 veces al mes”	“Muy pocas veces, 1 tal vez, porque mi familia, busca más restaurantes donde haya juegos por mis sobrinos que son niños aun”	“Aniversario con mi enamorada, cumpleaños de familiares, 2 o 3 veces al mes”	Mayormente suelen acudir 3 o 4 veces por mes, La mayoría por ocasiones especiales.
¿Qué factores toman en cuenta para elegir este tipo de restaurantes?	“La sazón es primordial”	“Sazón, limpieza, atención de primera”	“La sazón y la atención preferencial”	“buena atención, buena sazón”	“buena atención y sazón en la comida”	“el ambiente acogedor y sazón”	“La sazón, higiene, encontrar una mesa limpia y ordenada”	“La sazón y la buena atención”	La mayoría prefiere la sazón, ante todo, ya que es algo que influye mucho a la hora de elegir estos restaurantes, en segundo lugar, se

									encuentra la atención personalizada y la higiene.
¿Lo más importante de un restaurante de comida criolla es?	“La sazón”	“Buena sazón y variedad en los platos criollos”	“Que sirvan muy buenas porciones de comida, “bien taipa” como se dice”	“La sazón y la higiene en el lugar”	“La sazón”	“La sazón y un ambiente con identidad”	“Muy buena sazón”	“Variedad de platos criollos”	Sigue siendo la sazón y variedad de platos lo preferible por los comensales.
¿Qué tipos de platos suelen consumir cuando van a un restaurante?	“Cabrito”	“Arroz con pato y cabrito”	“De acuerdo al gusto y encontrar una carta variada”	“Lomito saltado bien servido”	“Cabrito”	“Pepián de pavita”	“Cabrito y cuy guisado”	“Ceviche”	Hay una gran variedad de platos criollos que los comensales están dispuestos a consumir, siendo el cabrito uno de los principales.
¿Qué otro tipo de alternativa de platos les gustaría encontrar?	“Yo estoy conforme con la comida criolla que presentan”	“Tal vez podrían presentar platos vegetarianos”	“Que haya 3 diferentes tipos de platos referentes a Costa, Sierra y Selva”	“Combinar la comida de la costa y selva sería buena opción”	“La comida de la selva es muy rica y podría incluirse”	“Platos a base de quinua, Kiwicha y el Chocho”	“Se podría incluir carnes más selectas como de alpaca, sajino”	“Una fusión de chaufa con criollo”	La combinación o innovación en platos sería una buena opción, en especial seleccionar un plato típico de la selva o algún
¿Qué opinan de un restaurante criollo, ofrezca platos más naturales y orgánicos?	“no estoy de acuerdo”	“Creo que la comida criolla no va con algo orgánico”	“Se podría incluir insumos más orgánicos para la elaboración de los platos”	“La comida criolla tiene sus condimentos y creo que no iría con orgánicos”	“Tal vez podrían incluir en la carta platos orgánicos, un poco más saludables”	“Podría ser, pero no lo consideraría al ir a un restaurante criollo”	“A mí me gusta la comida con buen sabor y sazón”	“Podría tal vez incluirse”	

									plato vegetariano. La mayoría opta por la comida criolla, con sus ingredientes tradicionales.
¿Cuál es el gasto aproximado cada vez que acuden a un restaurante criollo?	“30 a 50 soles por plato”	“35 a 40 por plato”	“20 a 25 por plato”	“por 4 personas 200 soles”	“30 a 40 soles”	“20 a 30 soles”	“35 a 50 soles”	“30 a 40 soles”	El gasto promedio por persona asciende a unos 40 soles promedio.
¿Cuáles de los restaurantes criollos que conocen o consideran que es el mejor?	“Squalos, por su sazón”	“Doña Peta y el Romano Criollo”	“El Mochica de Doña Fresia, por su ambiente y sazón”	“El romano Criollo”	“El mochica de Doña Fresia ”	“El mochica de Doña Fresia”	“El rincón de Vallejo”	“El Mochica de Doña Fresia”	El mochica de Doña Fresia está posicionado como uno de los mejores, le sigue el Romano Criollo y Rincón de Vallejo.
¿Cuánto tiempo crees que es adecuado para ser atendido con su pedido? ¿Qué opinan sobre la	“10 minutos”	“15 minutos máximo” “Más que	“15 minutos” “La atención es personalizad	“10 a 15 minutos” “A mí me gustan que me	“15 minutos” “Sería muy buena idea y	“10 minutos” “Deberían capacitar	“15 minutos” “Al interactuar al	“10 minutos” “Me daría	El rango se encuentra entre 10 a 15 minutos La atención personalizad

atención personalizada al cliente que tiene los restaurantes criollos actuales?	“Hay algunos restaurantes que brindan buena atención”	personalizada, que sea rápida”	a es lo que diferencia a los restaurantes buenos”	atiendan bien, que estén pendientes de nuestra mesa”	de calidad ya que casi no hay restaurantes con esa atención”	constantemente al personal de servicio para una buena atención”	inicio ya notamos confianza y amabilidad”	una buena sensación y podría recomendar por su buena atención”	a es un atributo muy valorado por los clientes.
¿Qué opinan de la presentación del personal con una vestimenta temática de la cultura trujillana?	“Tal vez podría para dar la bienvenida a los clientes”	“La vestimenta tiene muchos implementos y dificultaría el proceso de atención”	“Podría incomodar al mozo”	“La anfitriona podría llevar un vestido de marinera, identificando a nuestro departamento”	“Podría tal vez llevar cosas más sutiles a la hora de atender”	“Me identificaría mucho más con la ciudad, daría un buen aspecto al ambiente”	“Creo que se podría acoplar la vestimenta a la rutina del mozo”	“Sería una buena opción para los turistas ver más sobre nuestra cultura”	La presentación del personal con vestimenta temática de la cultura Trujillana está considerada como una opción secundaria.
¿Qué características tendría un restaurante criollo ideal?	“buena sazón ”	“Buena ubicación”	“Ubicación céntrica y buena sazón”	“Buena infraestructura y buena sazón”	“La buena sazón y buen precio”	“Un ambiente adecuado y amplio”	“Que también tenga juegos para los niños tal vez”	“La sazón es primordial y precios accesibles”	La sazón es el atributo más valorado, acompañado de un buen ambiente e infraestructura.

REACCIONES ANTE EL CONCEPTO:	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	IDEAS PRINCIPALES
Para esta parte mostramos el logo del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia									
¿Qué ventajas o fortalezas cree usted que tiene este restaurante?	“Tiene locales céntricos”	“tiene buena sazón y atención”	“Tiene ambientes muy agradables”	“Facilita las salas de entretenimiento y espera”	“Buena sazón en sus tres locales”	“su local en puntos estratégicos”	“La atención muy buena”	“La sazón”	Buena sazón.
¿Hay algo que no les haya gustado?	“Demoran mas de los mencionados al esperar el plato”	“La falta de estacionamiento”	“El ambiente debería tener algo más de la cultura trujillana”	“Creo que nada”	“El desayuno una vez tuve que mandar a calentar mi café con leche porque me lo sirvieron bien frio”	“Las veces que he asistido me he sentido a gusto”	“Tal vez un poco más de atención del personal”	“No he tenido ni un problema”	No se perciben desventajas
¿Qué opinan de la marca del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia?	“Su logo me parece bien, tiene parte de la cultura”	“El huaco es parte de la cultura y está muy bien”	“Es un nombre muy conocido y tiene ya identidad para nuestra ciudad”	“Me parece bien y no le cambiaría nada”	“Tal vez un pequeño cambio por que tiene el mismo logo que El Mochica”	“Estoy de acuerdo con el logo”	“tiene buena presencia”	“Es muy conocido ya”	El logo goza de aceptación
¿Normalmente cómo se entera de este tipo de establecimiento	“Por Facebook”	“Por amigos y compañeros del trabajo”	“Vivo cerca y paso siempre y recibo”	“Por Facebook, mayormente redes”	“Por recomendaciones de compañeros”	“Mi familia es muy fanática de la comida criolla, por	“Por redes sociales”	“Por redes sociales también”	Las redes sociales y las referencias

s de comida criolla?			volantes”	sociales”		radio”			de amigos son las más efectivas. Siendo Facebook el preferido
¿Suelen utilizar redes sociales para informarse de estos servicios? ¿Cuales?	“Si claro, estamos en la era de la tecnología, facebook”	“Facebook, messenger”	“Facebook”	“Facebook”	“Facebook, instagram”	“No uso redes sociales”	“Facebook”	“Facebook”	
¿Tienen alguna sugerencia para que el restaurante turístico El Mochica de Doña Fresia, se posicione en el mercado con éxito?	“Podria utilizar mas redes sociales”	“Actualizar su página web constantemente”	“Podría colocar promociones para cumpleaños mostrando DNI”	“Trago gratis por cierto consumo”	“Innovar en sus platos”	“Más promociones por redes sociales”	“volantes para los turistas”	“Promocionar por redes hacia los turistas”	Actualizar la web y mejorar las redes sociales es la sugerencia más relevante. Además de promociones al gusto del cliente.

Nota: Respuestas brindadas por las personas seleccionadas de manera aleatoria para identificar el adecuado posicionamiento que tiene en el mercado el restaurant Mochica de Doña Fresia, Elaboración: Propia

4.2.2. ENCUESTAS PERSONALES

Se plantearon los objetivos del estudio de mercado para determinar la imagen y posicionamiento del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia y se aplicaron 245 encuestas personales, utilizando el muestreo probabilístico por conglomerados, de acuerdo a los niveles socioeconómicos A, B y C1.

Los resultados de las encuestas personales, se muestran a continuación:

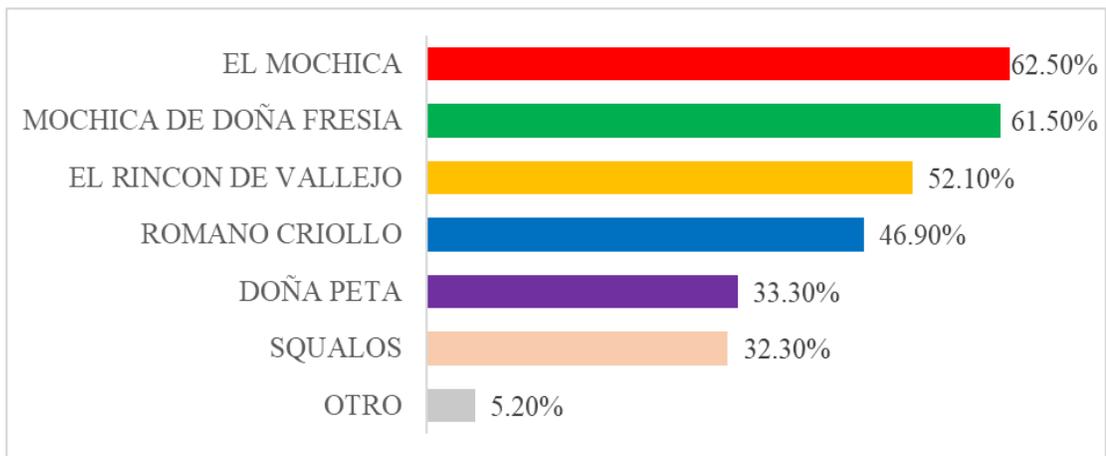


Figura 6. Posicionamiento de los principales restaurantes de comida criolla en la ciudad de Trujillo. Elaboración: Propia.

Apreciación: Existe un empate técnico entre el Restaurant El Mochica (62.5%) y el Restaurant Mochica de Doña Fresia (61.5%), ocupando el primer lugar. En segundo lugar, se encuentra el Restaurant El Rincón de Vallejo con 52.1%. Siendo el tercer lugar para el Restaurante El Romano Criollo con 46.9%. El posicionamiento del Restaurante Mochica de Doña Fresia es una ventaja competitiva de promoción en **Imagen de la compañía**.

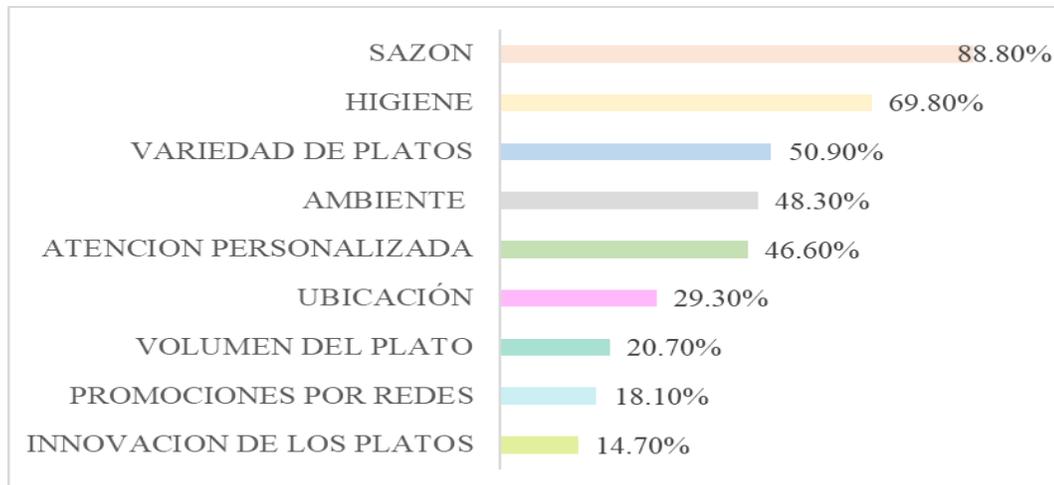


Figura 7. Atributos de Valor en un Restaurant de comida criolla en la ciudad de Trujillo. Elaboración: Propia.

Apreciación: Se han seleccionado los 5 principales atributos considerando los de mayor valor, desde el punto de vista del cliente, siendo la **sazón** el atributo que ocupa el primer lugar con 88.8%, seguido de una adecuada **higiene** (69.8%), **Variedad de platos** (50.9%), **ambiente agradable** (48.3%) y **atención personalizada** (46.6%). Estos resultados del estudio, también revelan que las ventajas competitivas de un Restaurant de Comida Criolla en la ciudad de Trujillo, se concentran en las Ventajas de Producto: **Calidad o características superiores, Servicio al Cliente excepcional y la imagen superior del producto.** Seguido de la ventaja de recursos humanos en cuanto a **Empleados comprometidos y capacitación del empleado de clase mundial.**

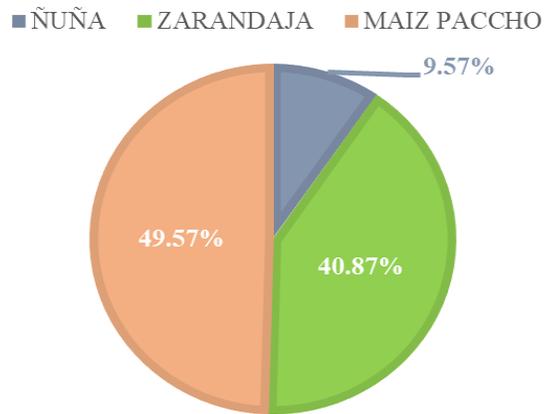


Figura 8. Aperitivo de mayor agrado en un restaurante de comida criolla. Elaboración: Propia.

Apreciación: El maíz Paccho es el aperitivo preferido por la mayoría de los potenciales clientes, ocupando el primer lugar con 49.57%, seguido de la Zarandaja con 40.87%.

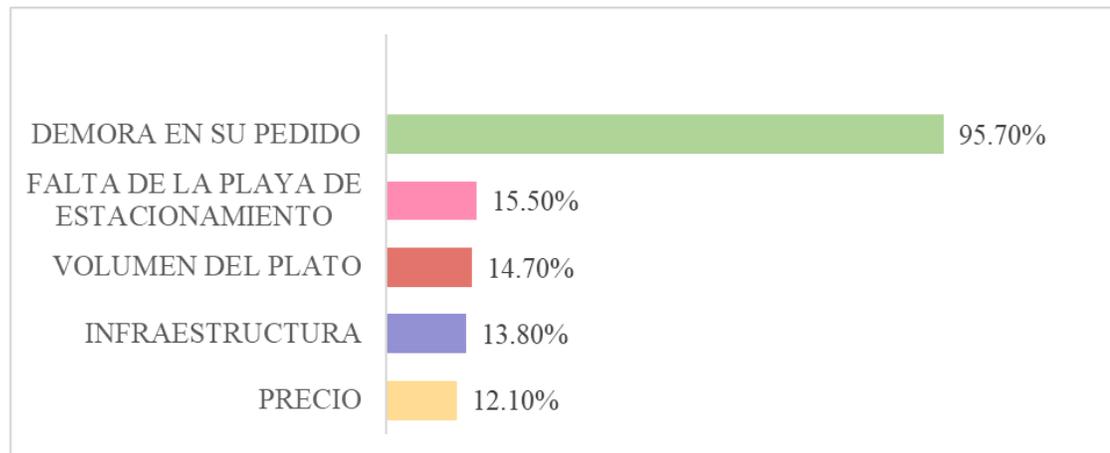


Figura 9. Aspectos de mayor desagrado cuando asisten a un Restaurante de comida criolla. Elaboración: Propia.

Apreciación: Definitivamente la demora en la atención del pedido es el principal aspecto de mayor desagrado, con 95.7%. Este resultado se constituyó en una de las ventajas competitivas de **Servicio al cliente excepcional**, que en el presente estudio debe potenciar el Restaurant Turístico de Doña Fresia.

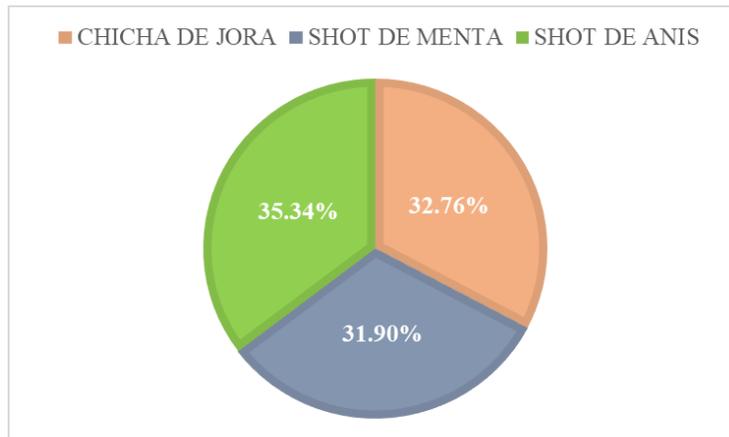


Figura 10. Trago preferido como cortesía al final de los alimentos en un restaurante. Elaboración: Propia.

Apreciación: En cuanto a los tragos de mayor preferencia como cortesía al final de los alimentos, el shot de anís tiene un 35.34%, seguido de la chicha de jora con 32.76% y el shot de menta con 31.90%. Dado que los resultados están muy cercanos se ha seleccionado por conveniencia, la alternativa del shot de anís y el shot de menta por su practicidad.

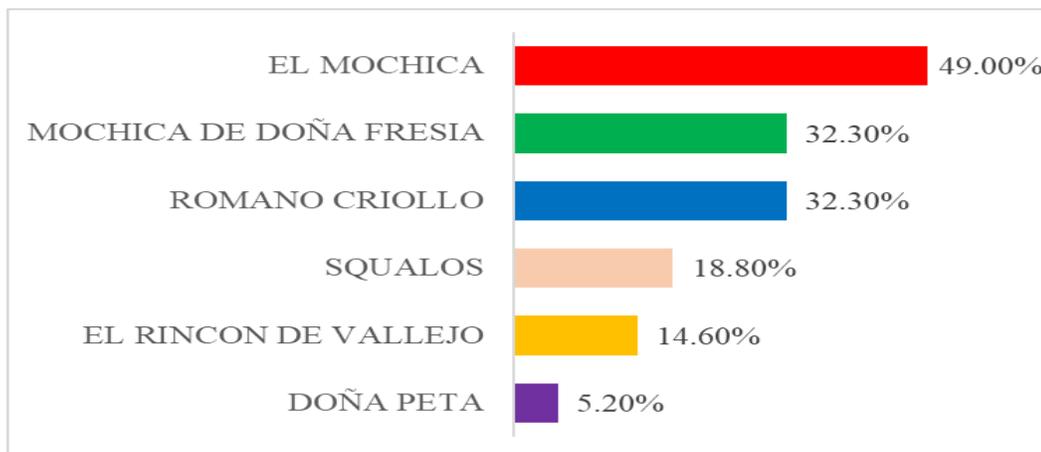


Figura 11. Restaurant de comida criolla en la ciudad de Trujillo con mejor ambiente agradable. Elaboración: Propia

Apreciación: En cuanto al restaurant con mejor ambiente agradable, desde el punto de vista del cliente, encontrándose en primer lugar El Restaurant El Mochica (49%). En segundo lugar, existe un empate técnico entre el Restaurant El Mochica de Doña Fresia (32.3%) y el Restaurante El Romano Criollo (32.3%). Siendo el tercer lugar para el Restaurante Squalos (18.8).

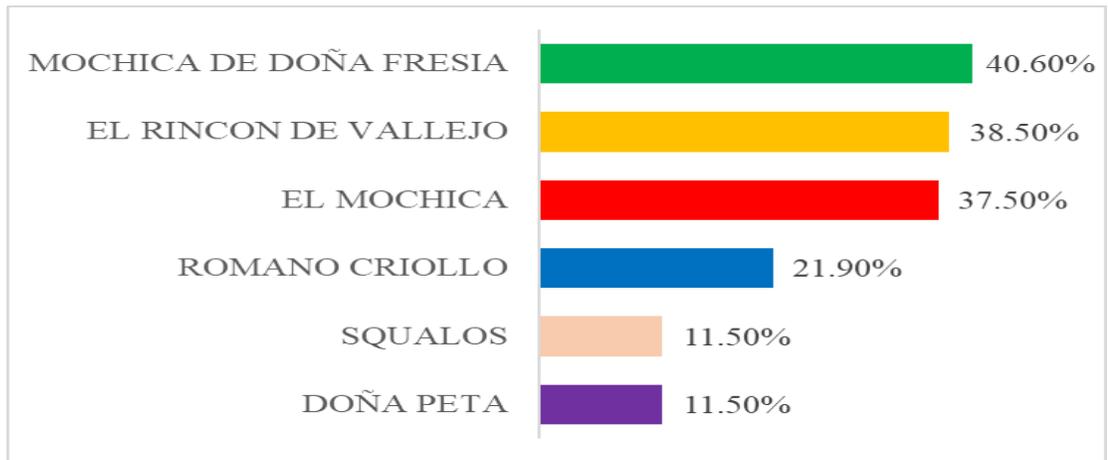


Figura 12. Restaurant de comida criolla en la ciudad de Trujillo con mejor ubicación geográfica. Elaboración: Propia

Apreciación: En cuanto al restaurant con mejor ubicación geográfica, desde el punto de vista del cliente, ocupando el primer lugar El Restaurant El Mochica de Doña Fresia (40.6%). En segundo lugar, el Restaurante El Rincón de Vallejo (38.5%). Siendo el tercer lugar para el Restaurant El Mochica (37.5%).

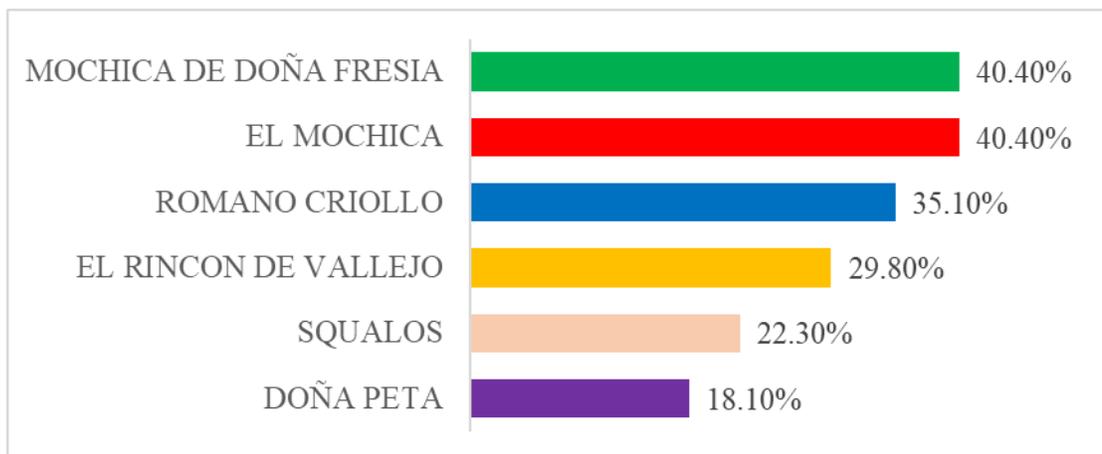


Figura 13. Restaurant de comida criolla en la ciudad de Trujillo que tiene mayor variedad de platos. Elaboración: Propia.

Apreciación: En cuanto al restaurant con mayor variedad de platos, desde el punto de vista del cliente, existe un empate técnico en el primer lugar entre El Restaurant El Mochica de Doña Fresia con 40.4% y El Restaurant El Mochica con 40.4%. En segundo lugar, el Restaurant El Romano Criollo con 35.1%. Siendo el tercer lugar para el Restaurante El Rincón de Vallejo con 29.8%.

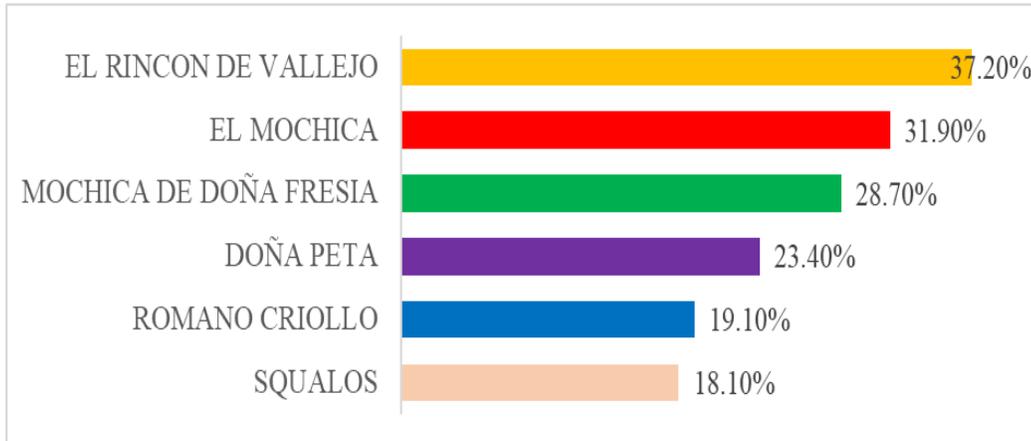


Figura 14. Restaurant de comida criolla en la ciudad de Trujillo que sirve un volumen considerable. Elaboración: Propia.

Apreciación: En cuanto al restaurant que sirve un volumen considerable, desde el punto de vista del cliente, ocupa el primer lugar El Restaurante El Rincón de Vallejo con 37.2%. En segundo lugar, el Restaurant El Mochica con 31.9%. Siendo el tercer lugar para el Restaurant El Mochica de Doña Fresia con 28.7%.

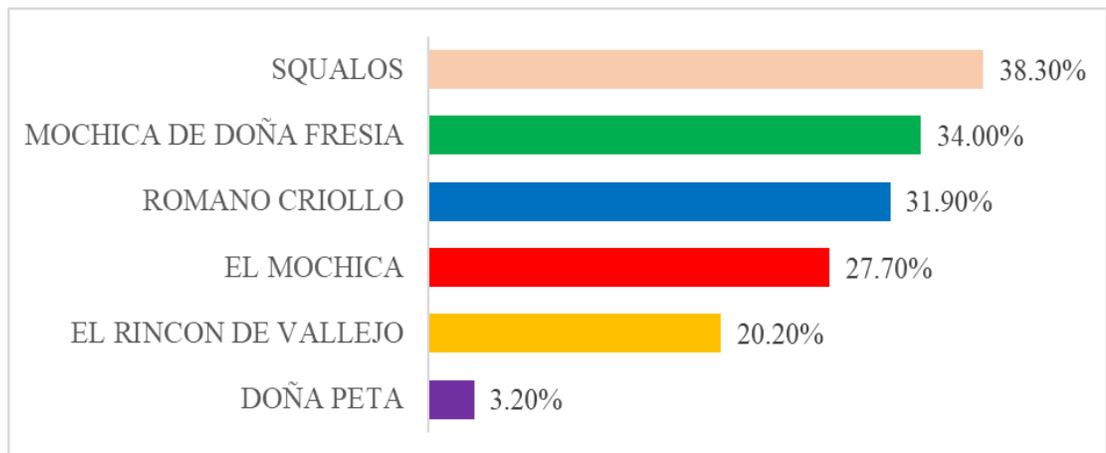


Figura 15. Restaurant de comida criolla en la ciudad de Trujillo con presentaciones innovadoras en sus platos. Elaboración: Propia.

Apreciación: En cuanto al restaurant que innova con las presentaciones de sus platos, desde el punto de vista del cliente, ocupa el primer lugar El Restaurant Squalos con 38.3%. En segundo lugar, el Restaurant El Mochica de Doña Fresia con 34%. Siendo el tercer lugar para el Restaurant El Romano Criollo con 31.9%.

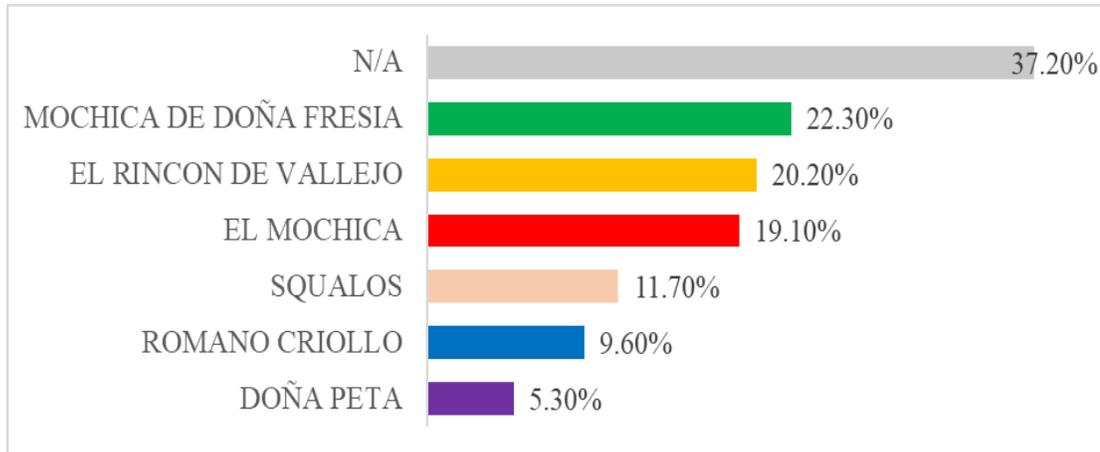


Figura 16. Restaurant de comida criolla en la ciudad de Trujillo que promueve promociones por redes sociales. Elaboración: Propia.

Apreciación: En cuanto al restaurant que promueve promociones por redes sociales desde el punto de vista del cliente, ocupando el primer lugar ninguno de los Restaurantes con 37.2%. En segundo lugar, el Restaurant El Mochica de Doña Fresia con 22.3%. Siendo el tercer lugar para el Restaurante El Rincón de Vallejo con 20.2%.

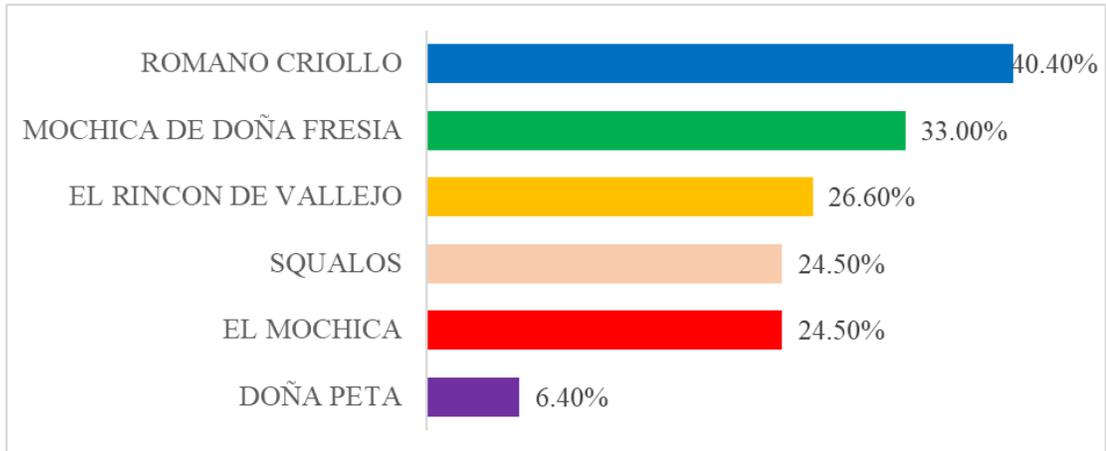


Figura 17. Restaurant de comida criolla en la ciudad de Trujillo con Mejor Atención Personalizada. Elaboración: Propia.

Apreciación: En cuanto al restaurant con mejor atención personalizada desde el punto de vista del cliente, ocupando el primer lugar el Restaurant El Romano Criollo con 40.4%. En segundo lugar, el Restaurant El Mochica de Doña Fresia con 33%. Siendo el tercer lugar para el Restaurante El Rincón de Vallejo con 26.6%.

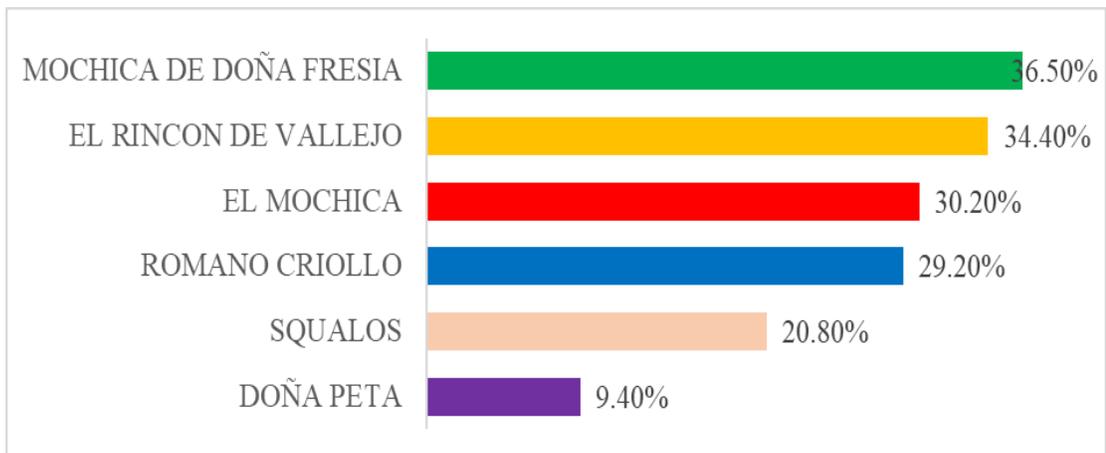


Figura 18. Restaurant de comida criolla en la ciudad de Trujillo con mejor Sazón. Elaboración: Propia.

Apreciación: En cuanto al restaurant que posee mejor sazón desde el punto de vista del cliente, ocupando el primer lugar el Restaurant El Mochica de Doña Fresia con 36.5%. En segundo lugar, el Restaurante El Rincón de Vallejo con 34.4%. Siendo el tercer lugar para el Restaurant El Mochica con 30.2%. El atributo sazón es una ventaja competitiva de producto en **Calidad y características superiores** del Restaurant Mochica de Doña Fresia.

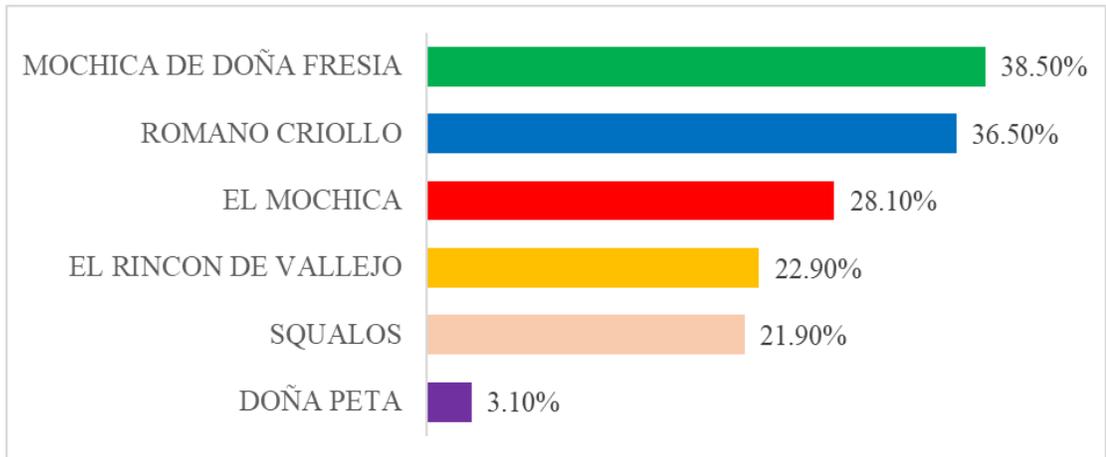


Figura 19. Restaurant de comida criolla en la ciudad de Trujillo con mejor Higiene. Elaboración: Propia.

Apreciación: En cuanto al restaurant que posee mejor Higiene desde el punto de vista del cliente, ocupando el primer lugar el Restaurant El Mochica de Doña Fresia con 38.5%. En segundo lugar, el Restaurant El Romano Criollo con 36.5%. Siendo el tercer lugar para el Restaurant El Mochica con 28.1%.

4.3 FORMULACION ESTRATÉGICA

En esta etapa se hizo uso de toda la información recopilada en las diversas técnicas aplicadas en las etapas cualitativa y cuantitativa para analizar y plantear las estrategias más convenientes para la marca y el producto.

4.3.1. Mapa Estratégico

Se formularon objetivos que permitan formular las estrategias que se proyecten hacia el camino de las metas que se buscan lograr con el plan de marketing. Los objetivos fueron formulados siguiendo la metodología Balanced ScoreCard

o Cuadro de Mando Integral, los cuales se dividieron en cuatro perspectivas como se ve a continuación.

Perspectiva Financiera:

- Contar con los recursos financieros para optimizar las operaciones y el fortalecimiento institucional.
- Aumentar la participación del mercado a través de las ventas
- Determinar un presupuesto base para el área de Marketing

Perspectiva Clientes:

- Incrementar el número de clientes, por la calidad de nuestros productos y servicio, basado principalmente en clientes atendidos satisfactoriamente y posteriormente sobre la base de la publicidad por las recomendaciones.
- Mejorar la atención a nuestros clientes, con el propósito de garantizar su fidelidad.

Perspectiva de Procesos:

- Desarrollar la imagen institucional para el posicionamiento interno y externo de la organización.
- Promover el desarrollo de una cultura de innovación y mejora continua en los procesos de la empresa y de los turistas en general la cual se debe manifestar en:
 - Identificar quien es el consumidor, usuario, cliente de los productos y servicios determinando permanentemente cuáles son sus necesidades, deseos y expectativas.
 - Identificar los atributos de los productos y servicios que presta la empresa.
 - Desarrollar productos y servicios capaces de responder a esas necesidades, deseos y expectativas.
 - Estructurar un flujo de proceso capaz de producir el producto o prestar el servicio para mantener satisfecho a los clientes.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- Incorporar a la gestión de la organización, la gestión estratégica de los recursos humanos.

- Mejorar la productividad de los empleados.
- Promover de forma permanente los valores institucionales y el mejoramiento continuo de clima organizacional

Tabla 12

Objetivos estratégicos del Plan para Restaurante El Mochica de Doña Fresia

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA	
		META	META MÍNIMA
FINANCIERA	Contar con los recursos financieros para optimizar las operaciones y el fortalecimiento institucional.	10% anual	5% anual
	Incrementar la rentabilidad a través de los procesos de marketing	7% anual	3.5% anual
	Realizar un presupuesto base para el área de Marketing y ajustarlo al presupuesto aprobado por gerencia	2.7%	0.89%
CLIENTES	Incrementar el número de clientes, por la calidad de nuestros productos o servicios, basado principalmente en clientes atendidos satisfactoriamente y posteriormente sobre la base de la publicidad por las recomendaciones.	Incrementar 7% de clientes anual	Incrementar 3.5% de clientes anual
	Mejorar la atención a nuestros clientes, con el propósito de garantizar su fidelidad.	Mantener el 95% de clientes	Mantener el 90% de clientes
	Incrementar la satisfacción de	90% de	70% de satisfacción

	nuestros clientes.	satisfacción	
PROCESOS	Desarrollar la imagen institucional para el posicionamiento interno y externo de la organización.	80%	63%
	Repotenciar el uso de redes sociales.	Mejorar el fan page	Mejorar el fan page
	Promover el desarrollo de una cultura de innovación y mejora continua en los procesos de la empresa y de los turistas en general.	3 capacitaciones anuales	2 capacitaciones anuales
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Añadir a la gestión de la organización, la gestión estratégica de los recursos humanos.	70%	50%
	Mejorar la productividad de los empleados.	90% de productividad	80% de productividad
	Promover de forma permanente los valores institucionales y el mejoramiento continuo del clima organizacional.	2 capacitaciones anuales	1 capacitación anual

Nota: Se sintetizó toda la información recopilada en el estudio con relación a la visión y estrategias que nos proyectan hacia el camino de las metas que se buscan lograr en el plan de marketing. Elaboración: Propia

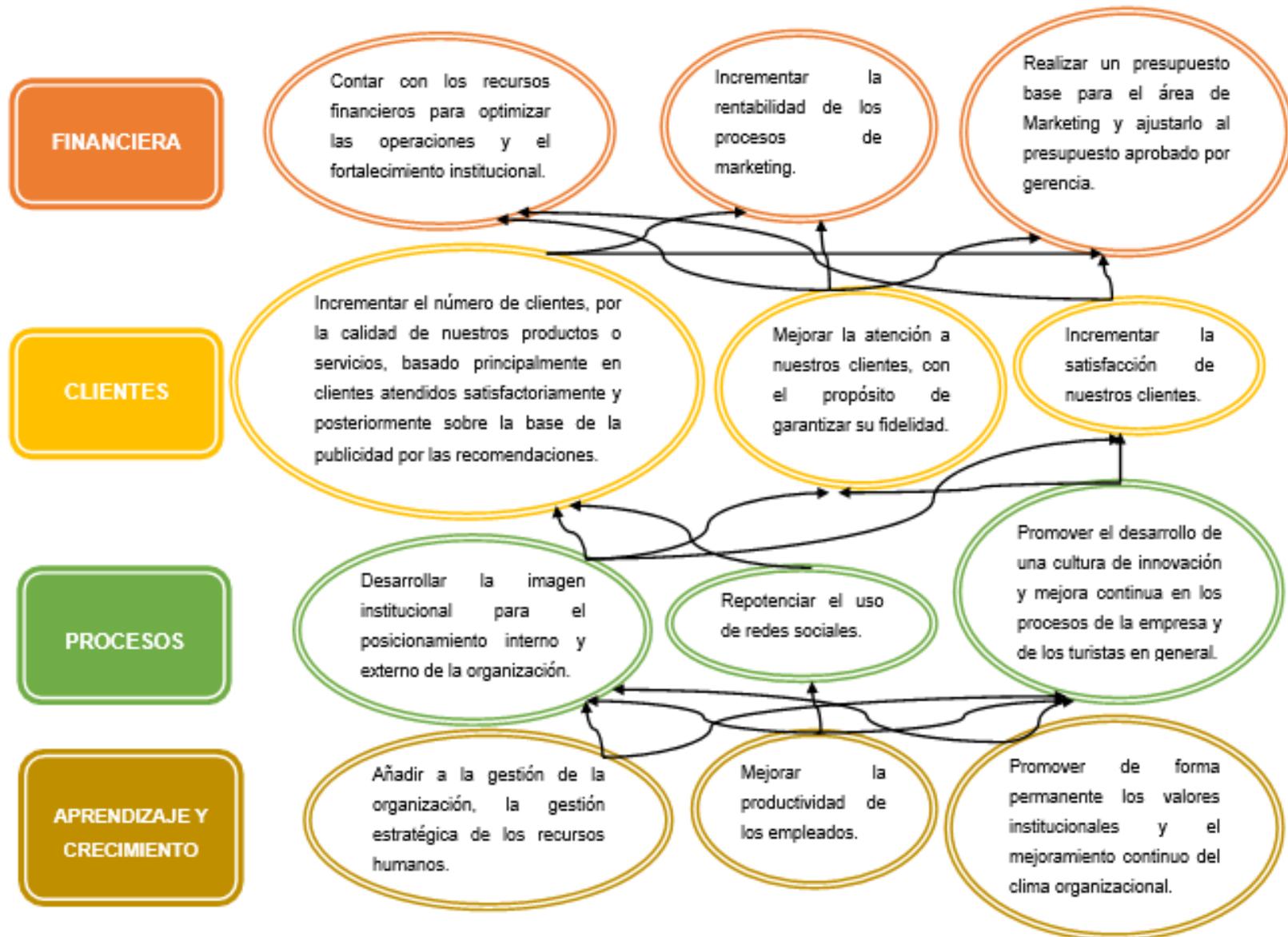


Figura 20. Mapa Estratégico para El Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia. Adaptado de “El Cuadro de Mando Integral” por Kaplan, P., & Norton, D., 2000. Estados Unidos: Adelaida Santapau, Harvard Business School Press. Elaboración: Propia

Tabla 13

Matriz Final de Cuadro de Mando Integral para el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA	INDICADOR	BAJO EL MÍNIMO	EN CAMINO	EN LA META	SOBRE LA META
PERSPECTIVA FINANCIERA						
OE 1: Contar con los recursos financieros para optimizar las operaciones y el fortalecimiento institucional.	10% anual	% ventas totales sobre ventas del sector	<10%	[5%,10%>	10%	>10%
OE ₂ : Incrementar la rentabilidad a través de los procesos de marketing.	7% anual	% utilidades en marketing	<3.5%	[3.5%,7%>	7%	>7%
OE ₃ : Realizar un presupuesto base para el área de Marketing.	Revisar mensualmente el presupuesto anual para marketing	# revisiones al año	<2.7%	[0.89%,2.7%>	2.7%	>2.7%

PERSPECTIVA CLIENTES

<p>OE₄: Incrementar el número de clientes, por la calidad de nuestros productos o servicios, basado principalmente en clientes atendidos satisfactoriamente y posteriormente sobre la base de la publicidad por las recomendaciones.</p>	<p>Incrementar 7% de clientes</p>	<p>% de incremento de nuevos clientes</p>	<p><3.5%</p>	<p>[3.5%,7%></p>	<p>7%</p>	<p>>7%</p>
<p>OE₅: Mejorar la atención a nuestros clientes, con el propósito de garantizar su fidelidad.</p>	<p>Mantener el 95% de clientes</p>	<p>Encuestas a canal tradicional</p>	<p><90%</p>	<p>[90%,95%></p>	<p>95%</p>	<p>>95%</p>
<p>OE₆: Incrementar la satisfacción de nuestros clientes.</p>	<p>90% de satisfacción</p>	<p>Encuestas de satisfacción</p>	<p><90%</p>	<p>[70%,90%></p>	<p>90%</p>	<p>>90%</p>

PERSPECTIVA PROCESO						
OE ₇ : Desarrollar la imagen institucional para el posicionamiento interno y externo de la organización.	80%	Encuesta de satisfacción	<80%	[63%,80%>	80%	>80%
OE ₈ : Repotenciar el uso de redes sociales.	Mejorar el fan page	# interacciones en el fan page	0	[0,1>	1	>1
OE ₉ : Promover el desarrollo de una cultura de innovación y mejora continua en los procesos de la empresa y de los turistas en general.	3 capacitaciones anuales	# de capacitaciones	<3	[2,3>	3%	>3%
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
OE ₁₀ : Añadir a la gestión de la organización, la gestión estratégica de los recursos humanos.	70%	# de capacitaciones	<70%	[50%,70%>	70%	>70%
OE ₁₁ : Mejorar la productividad de los empleados.	90% de productividad	% de productividad por empleado	<90%	[80%,90%>	90%	>90%
OE ₁₂ : Promover de forma permanente los valores institucionales y el mejoramiento continuo del clima organizacional.	2 capacitaciones anuales.	# de capacitaciones	<2	[1,2>	2	>2

Nota: Se sintetizó toda la información recopilada en el estudio con relación a la visión y estrategias que nos proyectan hacia el camino de las metas que se buscan lograr en el plan de marketing Elaboración: Propia

4.3.3. Matriz de Estrategias FODA

Tabla 14

Matriz FODA CRUZADO del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNO	<p>F1 Establecimiento amplio bien distribuido.</p> <p>F2 Atención de calidad al cliente.</p> <p>F3 Ambiente agradable.</p> <p>F4 Buena calidad en los platos.</p> <p>F5 Clientes frecuentes (Fidelidad).</p>	<p>D1 Variedad de platos limitado.</p> <p>D2 Por ser nuevo no se encuentra posicionado.</p> <p>D3 No tiene playa de estacionamiento.</p> <p>D4 Falta de motivación al personal.</p> <p>D5 Falta de capacitación frecuente al personal.</p>
FACTORES EXTERNOS	<p>F6 Utiliza calidad de insumos.</p> <p>F7 Tiene gran stock de bebidas.</p>	<p>D6 Falta de publicidad vía redes sociales.</p> <p>D7 Insuficiente comunicación con el personal.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
O1 Crecimiento de la zona.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar costeo de productos para calcular el precio adecuado tanto para el cliente como para la empresa. (F6) (O6) 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una campaña publicitaria creativa e innovadora para dar a conocer nuestros productos. (D6) (O1) (O6)
O2 Que el cliente recomiende el restaurant.		
O3 Ubicación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar el establecimiento amplio para hacer reuniones o 	
O4 Crecimiento		

<p>más rápido por cualidades.</p>	<p>ceremonias grandes. (F3) (O3) (F5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar incentivos para nuestros empleados de manera mensual (D4) (O5)
<p>O5 Personal capacitado para el servicio al cliente.</p>		
<p>O6 Productos de buena calidad con precio apropiados.</p>		
<p>AMENAZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p>
<p>A1 Competencia de salón de eventos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar innovaciones dentro del local cada periodo de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar innovaciones de platillos nuevos para los consumidores a precios competitivos. (D1) (A3)
<p>A2 Competencia en restaurantes.</p>	<p>(F3) (A1)</p>	
<p>A3 Precios competitivos.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Se debe realizar pequeñas capacitaciones o reuniones con el personal para dialogar y conocerse unos a los otros. (D7) (A5)
<p>A4 incremento de competidores.</p>		
<p>A5 tendencia al cambio en el gusto del consumidor.</p>		

Nota: El FODA está compuesto por los factores que potencialmente tienen el mayor impacto en el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia para ayudarnos a tomar las mejores las decisiones y acciones posibles. Elaboración: Propia

a. Plan estratégico de marketing para desarrollar ventajas competitivas del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia.

1) Plan de Operaciones:

El plan de operaciones del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia debe estar enfocado a mejorar continuamente los aspectos internos de la empresa, relacionados con los registros de ventas, el proceso de compras, la calidad de los productos y servicios brindados, el diseño de la infraestructura y la decoración del local de acuerdo a la propuesta gastronómica. Los objetivos del plan de operaciones son los siguientes:

Objetivos de Operaciones:

- a)** Optimizar el proceso de compras, mejorando la eficiencia operativa en la cadena de abastecimiento y la producción.
- b)** Consolidar el desarrollo de nuevas alianzas estratégicas y la integración de procesos con nuevos proveedores.
- c)** Mantener altos estándares de calidad en la higiene e infraestructura del local.
- d)** Mantener tiempos adecuados de entrega del pedido.
- e)** Fortalecer programas de innovación y desarrollo para ampliar la oferta de nuevos productos gastronómicos relacionados que contribuyan al incremento de ventas proyectadas.

Tabla 15

Estrategias Operacionales

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
<p>Optimizar los procesos de logística, producción y servicio a través de la inversión en tecnología moderna para mejorar la rentabilidad final.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un flujograma por cada proceso operativo del restaurant a fin de controlar su cumplimiento^a. - Planificar la cantidad de insumos que se comprarán de manera semanal a fin de reducir las mermas. - Adquirir un programa (SolutionsRestaurantes) que permita el registro diario del total de las ventas realizadas y capacitar a la persona que manejará el programa e implementarlo. 	<p>AREA ADMINISTRATIVA / ENCARGADO DE ALMACEN</p>
<p>Evaluar y definir una lista de proveedores de los diferentes insumos para contar con varias alternativas que aseguren la continuidad del abastecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la búsqueda de proveedores en base a sus costos y antecedentes laborales con otras empresas, para asegurar la calidad y el cumplimiento de entrega. 	<p>AREA ADMINISTRATIVA / ENCARGADO DE ALMACEN</p>

<p>Establecer un sistema de medición de tiempos de entrega del pedido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un reporte diario del cumplimiento de los tiempos por pedido. - Revisar el libro de reclamaciones semanalmente a fin de detectar los posibles reclamos y darles solución inmediata. 	<p>ENCARGADO DE ALMACEN / AREA DE COCINA / AREA ADMINISTRATIVA</p>
<p>Definir una decoración moderna con diseño acorde a la propuesta gastronómica y asegurar la higiene del local en todos sus ambientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar manuales de atención al cliente que incluyan pautas de asesoramiento por parte del mozo al comensal. - Evaluar y contratar a un arquitecto para las remodelaciones que se realizarán en el local. - Establecer estrictos procedimientos para la limpieza del local, mediante la elaboración de cronogramas y auditorías. 	<p>AREA ADMINISTRATIVA / ENCARGADO DE MANTENIMIENTO</p>

	- Mantenimiento de fan page corporativo.	
	- Retoque de fotografías a los diversos platos.	JEFE DE
Diseño de fan page / Facebook	- Diseño de anuncios de comunicación.	MARKETING
	- Mayor acercamiento por redes sociales al público.	

Nota: ^a El flujograma del proceso se muestra en el **Anexo N°01** (Sistema actual) y **Anexo N°02** (Sistema propuesto). Elaboración: Propia

2) Plan de Gestión de Recursos Humanos:

Para la gestión del capital humano, el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia tiene que enfocarse en promover un óptimo clima laboral en todas sus áreas, y, para lograrlo, es importante implantar una buena política de gestión de talento, bien enfocada en atraer, retener, capacitar y desarrollar el talento de sus colaboradores.

Todo esto apunta a lograr la satisfacción, fidelidad de los clientes; como también, lograr alta productividad y generación de utilidad a la empresa.

Objetivos de Recursos Humanos:

- a) Incrementar la cantidad de personal capacitado dentro de la organización.
- b) Fortalecer la cultura y clima laboral.
- c) Lograr un resultado de desempeño anual superior a la meta establecida (90%).

Tabla 16

Estrategias de Recursos Humanos

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
<p>Asegurar la selección idónea del personal ingresante de acuerdo con el perfil y competencias requeridas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar el servicio de un consultor de Recursos Humanos que realice el proceso de selección y reclutamiento de personal. 	<p>AREA ADMINISTRATIVA</p>
<p>Asegurar el mejoramiento de habilidades y competencias del personal con la impartición de talleres y capacitaciones periódicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un manual de funciones y reglamento interno de trabajo que se entregará a cada colaborador ingresante. - Contratar a una empresa que brinde capacitaciones relacionadas al servicio y atención del cliente. - Programar capacitaciones internas para involucrar al personal en el conocimiento de las funciones de las diferentes áreas. 	<p>AREA ADMINISTRATIVA</p>

Desarrollar

actividades de integración, premiación y reconocimiento por desempeño destacado.

- Desarrollar iniciativas de premiación por empleado del mes, celebración del cumpleaños de los colaboradores.

AREA
ADMINISTRATIVA

- Revisar los resultados obtenidos en las encuestas y en la medición de entrega del pedido a fin de realizar la retroalimentación a los colaboradores.

Realizar un seguimiento continuo a cada colaborador mediante sesiones de feedback donde se retroalimente sobre sus oportunidades de mejora.

- Efectuar reuniones quincenales con el personal para compartir información de la empresa. Buscar fomentar su participación, valorar sus apreciaciones y sugerencias.
- Fomentar el compromiso para aportar cada vez más a la empresa.

AREA
ADMINISTRATIVA

Nota: Promover un óptimo clima laboral en todas sus áreas, implantando una buena política de gestión de talento, bien enfocada en atraer, retener, capacitar y desarrollar el talento de sus colaboradores. Elaboración: Propia

b. Presupuesto del plan estratégico de marketing propuesto.

1) Presupuesto para el Plan de Operaciones en el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia:

Tabla 17

Presupuesto para el Plan de Operaciones en el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia

ACTIVIDADES	INVERSION
Logística	
Búsqueda y selección de proveedores alternativos para asegurar continuidad de abastecimiento.	S/ 200.00
Adquisición de software para la gestión de ventas y costos.	S/ 3,000.00
SUB TOTAL	S/ 3,200.00
Infraestructura	
Contratación de arquitecto para elaboración de Ventanas tipo Coloniales Trujillanos de 3 m. x 1.5 m. (2).	S/ 5200.00
Compra de luminarias (10).	S/ 2,000.00
Compra de cuadros decorativos (6).	S/ 2,000.00
Diseño y elaboración de nuevas cartas de comidas y bebidas (60)	S/ 900.00
Diseño de fan page	S/ 1,200
SUB TOTAL	S/ 11,300.00
TOTAL	S/ 14,500.00

Nota: Mejorar continuamente los aspectos internos de la empresa, relacionados con los registros de ventas, el proceso de compras, la calidad de los productos y servicios brindados, el diseño de la infraestructura y la decoración del local de acuerdo a la propuesta gastronómica. Elaboración: Propia.

2) Presupuesto para el Plan de Gestión de Recursos Humanos en el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia:

Tabla 18

Presupuesto para el Plan de Gestión de Recursos Humanos en el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia

ACTIVIDADES	INVERSION
Reclutamiento y Selección	
Proceso de selección del personal de acuerdo con el perfil y competencias requeridas.	S/ 2,500
Nuevas remuneraciones (2 mozos y 2 auxiliares de cocina)	S/ 3,720.00
Impartición de talleres y capacitaciones periódicas (2)	S/ 1,960
SUB TOTAL	S/ 8,180.00
Desempeño del Personal	
Elaboración e impresión del manual de funciones y reglamento interno de trabajo que se entregará a cada colaborador.	S/ 400.00
Celebración de Onomástico de los colaboradores (Torta y Bebida)	S/ 2,000.00
Reconocimiento empleado del mes. (Publicación en el periódico Mural)	S/ 360.00
SUB TOTAL	S/ 2,760.00
TOTAL	S/ 10,940.00

Nota: Promover un óptimo clima laboral en todas sus áreas, implantando una buena política de gestión de talento, bien enfocada en atraer, retener, capacitar y desarrollar el talento de sus colaboradores. Elaboración: Propia

4.4 FLUJO DE CAJA PARA DETERMINAR LA EFECTIVIDAD DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PROPUESTO:

El objetivo del presente plan financiero es analizar la rentabilidad y viabilidad económica de las estrategias propuestas en un periodo de 5 años para el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia, con respecto a su rentabilidad y viabilidad económica actual^b.

Tabla 19

Flujo de Caja Proyectado con Plan Estratégico

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	2,418,833.86	2,660,717.25	2,926,788.98	3,219,467.87	3,541,414.66
Costo de Ventas	604,708.47	665,179.31	731,697.24	804,866.97	885,353.67
UTILIDAD BRUTA	1,814,125.40	1,995,537.94	2,195,091.73	2,414,600.91	2,656,061.00
GASTOS DE OPERACIÓN					
Gastos de Administración	495,637.51	495,637.51	495,637.51	495,637.51	495,637.51
Gastos de Ventas	49,628.34	37,757.17	40,417.89	43,344.68	46,564.15
UTILIDAD OPERATIVA	1,268,859.55	1,462,143.26	1,659,036.33	1,875,618.72	2,113,859.34
OTROS INGRESOS Y GASTOS					
Gastos Financieros	77,614.47	85,375.92	85,375.92	85,375.92	85,375.92
Otros Ingresos No Gravados	125.00	127.50	131.33	133.95	137.97
UTILIDAD DE IMPUESTO A LA RENTA	1,191,370.08	1,376,894.84	1,573,791.74	1,790,376.75	2,028,621.39
Impuesto a la renta	351,454.17	406,183.98	464,268.56	528,161.14	598,443.31
UTILIDAD NETA	839,915.91	970,710.86	1,109,523.18	1,262,215.61	1,430,178.08

Nota: Análisis detallado de la rentabilidad y viabilidad económica de las estrategias propuestas para el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia Elaboración: Propia

Tabla 20

Datos para Determinar VAN y B/C

Inversión	0.00
F1	839,915.91
F2	970,710.86
F3	1,109,523.18
F4	1,262,215.61
F5	1,430,178.08
COK	15%

VAN	S/3,626,615
B/C	1.60

Nota: ^b La proyección de flujo de caja sin plan estratégico se muestra en el **Anexo N°06**. Elaboración: Propia

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Con relación al objetivo general

5.1.1 Elaborar un plan estratégico de marketing para desarrollar ventajas competitivas en el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia.

El Plan Estratégico de Marketing aplicado al Restaurant Turístico Mochica de Doña Fresia, permitió determinar las principales ventajas competitivas del mismo: Ventajas de Producto, Ventajas de Promoción y Ventajas de Recursos Humanos, las cuáles se detallan a continuación:

- El atributo sazón es una de las principales ventajas competitivas de producto en Calidad y características superiores del Restaurant Mochica de Doña Fresia.
- El posicionamiento del Restaurante Mochica de Doña Fresia es una ventaja competitiva de promoción en Imagen de la compañía.
- Las ventajas competitivas de un Restaurant de Comida Criolla en la ciudad de Trujillo, se concentran en las Ventajas de Producto: Calidad o características superiores, Servicio al Cliente excepcional y la imagen superior del producto. Seguido de la ventaja de recursos humanos en cuanto a Empleados comprometidos y capacitación del empleado de clase mundial.
- Definitivamente la demora en la atención del pedido es el principal aspecto de mayor desagrado, con 95.7%, respecto a los Restaurantes de Comida Criolla en la ciudad de Trujillo. Este resultado se constituyó en una de las ventajas competitivas de Servicio al cliente excepcional, que en el presente estudio debe potenciar el Restaurant Turístico de Doña Fresia.

Para fortalecer dichas ventajas competitivas en el presente estudio se establecieron las estrategias operacionales de producto, comunicaciones integradas de marketing y cadena de suministros que se encuentran en las Tablas 15 y 16. Además se estableció un crecimiento mínimo en el mercado de 5% anual. Siendo el presupuesto total de marketing el 0,89% del total de ingresos de ventas por año.

Así mismo Siancas (2017) propuso una inversión del 6,9% del total de ingresos por año, con un crecimiento del 5% anual, planteando estrategias de crecimiento, estabilidad, defensa y esfuerzo en un mercado altamente competitivo como es el de bebidas no alcohólicas. Por otro lado, Carrasco (2012), fortaleció la situación competitiva de la empresa en base a la calidad de sus productos y propuso un incremento del 10% anual en la cuota de participación de mercado.

5.2 Con relación a los objetivos específicos

5.2.1 Realizar un diagnóstico situacional del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia.

El diagnóstico situacional del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia, en relación con el análisis interno de la empresa, a través del resultado del EFI (2,10), revela que sus debilidades superan a sus fortalezas, principalmente, por la falta de un sistema apropiado para el control interno y no contar con un plan de marketing. Así mismo los resultados del análisis externo EFE (2,43), revela que la empresa no está aprovechando las oportunidades del mercado por lo que las amenazas están superando su posición, lo cual se refleja en el nivel de rentabilidad del sector y en las promociones.

Por otro lado, la matriz IE indica la posición actual de la empresa, en un mercado medianamente atractivo y en donde se debe maximizar los beneficios manteniendo su posición.

La matriz MPC, a través de los resultados de las encuestas, nos permite identificar los atributos de valor de un restaurante de comida criolla en el mercado trujillano, siendo los principales:

- La sazón (89%)
- Higiene (70%)
- Variedad de platos (51%)
- Ambiente agradable (48%)
- Atención personalizada (47%)

De los cuáles, el restaurant criollo Mochica de Doña Fresia, ocupa los primeros lugares en: sazón, higiene y variedad de platos, y, en segundo lugar: atención personalizada y medio ambiente agradable.

Por otro lado, el análisis de las curvas de valor, revelan que se debe mejorar la atención personalizada y el medio ambiente agradable en relación con sus principales competidores.

Así como Carrasco (2012), en su tesis titulada: “Planificación estratégica de marketing en la empresa latina automotriz para incrementar el nivel de ventas y posicionarse en el mercado norte del D.M. de quito sector el inca”, donde se identificó los factores externos e internos que permitieron a la empresa detectar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas; también se utilizó algunas herramientas como la Matriz General Electric, EFI y EFE para realizar el análisis situacional.

5.2.2 Desarrollar un estudio de mercado para evaluar la imagen y posicionamiento del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia.

El estudio de mercado realizado en el Restaurant El Mochica de Doña Fresia para evaluar la imagen y el posicionamiento se efectuó

mediante dos etapas: En la primera etapa se aplicó la técnica cualitativa de Focus Group y en la segunda etapa se aplicó la técnica cuantitativa de encuestas personales.

En líneas generales los resultados del focus group nos permite identificar el adecuado posicionamiento que tiene en el mercado el restaurant Mochica de Doña Fresia, siendo los principales atributos: La sazón, atención personalizada, higiene, ambiente agradable y variedad de platos, resaltando en este último la oportunidad de generar un plato típico de la selva o un plato vegetariano. Así mismo, se identificó que el tiempo adecuado de espera para la atención de su pedido es de 10 minutos.

Por otro lado, respecto al imago tipo actual del mochica de Doña Fresia los participantes estuvieron de acuerdo.

Finalmente, las encuestas corroboran los atributos señalados en el estudio cualitativo (Focus Group), determinando un adecuado posicionamiento en el mercado como Restaurante Criollo emblemático de la ciudad de Trujillo (62%) en un empate técnico con el Restaurant El Mochica.

Los resultados del estudio, revelaron que las ventajas competitivas de un Restaurant de Comida Criolla en la ciudad de Trujillo, se concentran en las Ventajas de Producto: Calidad o características superiores, Servicio al Cliente excepcional y la imagen superior del producto. Seguido de la ventaja de recursos humanos en cuanto a Empleados comprometidos y capacitación del empleado de clase mundial.

Otros resultados importantes fueron los siguientes:

- Según la Figura 8, el maíz Paccho fue es el aperitivo preferido por la mayoría de los potenciales clientes, ocupando el primer lugar con 49.57%, seguido de la Zarandaja con 40.87%.
- Según la Figura 9, la demora en la atención del pedido fue el principal aspecto de mayor desagrado, con 95.7%. Este

resultado se constituyó en una de las ventajas competitivas de Servicio al cliente excepcional, que en el presente estudio debe potenciar el Restaurant Turístico de Doña Fresia.

- Según la Figura 10, en cuanto a los tragos de mayor preferencia como cortesía al final de los alimentos la alternativa se consideró la del shot de anís y el shot de menta por su practicidad.
- Según la Figura 11, en cuanto al restaurant con mejor ambiente agradable, desde el punto de vista del cliente, fue en primer lugar El Restaurant El Mochica (49%). En segundo lugar, existió un empate técnico entre el Restaurant El Mochica de Doña Fresia (32.3%) y el Restaurante El Romano Criollo (32.3%). Ocupando el tercer lugar el Restaurante Squalos (18.8).
- Según la Figura 12, en cuanto al restaurant con mejor ubicación geográfica, desde el punto de vista del cliente, ocupó el primer lugar El Restaurant El Mochica de Doña Fresia (40.6%). En segundo lugar, el Restaurante El Rincón de Vallejo (38.5%) y el tercer lugar el Restaurant El Mochica (37.5%).
- Según la Figura 13, en cuanto al restaurant con mayor variedad de platos, desde el punto de vista del cliente, existió un empate técnico en el primer lugar entre El Restaurant El Mochica de Doña Fresia con 40.4% y El Restaurant El Mochica con 40.4%. En segundo lugar, el Restaurant El Romano Criollo con 35.1% y el tercer lugar para el Restaurante El Rincón de Vallejo con 29.8%.
- Según la Figura 14, en cuanto al restaurant que sirve un volumen considerable, desde el punto de vista del cliente, ocupó el primer lugar El Restaurante El Rincón de Vallejo con 37.2%. En segundo lugar, el Restaurant El Mochica con 31.9%

y el tercer lugar para el Restaurant El Mochica de Doña Fresia con 28.7%.

- Según la Figura 15, en cuanto al restaurant que innova con las presentaciones de sus platos, desde el punto de vista del cliente, ocupó el primer lugar El Restaurant Squalos con 38.3%. En segundo lugar, el Restaurant El Mochica de Doña Fresia con 34%. Siendo el tercer lugar para el Restaurant El Romano Criollo con 31.9%.
- Según la Figura 16, en cuanto al restaurant que promueve promociones por redes sociales desde el punto de vista del cliente, ocupó el primer lugar ninguno de los Restaurantes con 37.2%. En segundo lugar, el Restaurant El Mochica de Doña Fresia con 22.3%. Siendo el tercer lugar para el Restaurante El Rincón de Vallejo con 20.2%.
- Según la Figura 17, en cuanto al restaurant con mejor atención personalizada desde el punto de vista del cliente, ocupó el primer lugar el Restaurant El Romano Criollo con 40.4%. En segundo lugar, el Restaurant El Mochica de Doña Fresia con 33%. Siendo el tercer lugar para el Restaurante El Rincón de Vallejo con 26.6%.
- Según la Figura 18, en cuanto al restaurant que posee mejor sazón desde el punto de vista del cliente, ocupó el primer lugar el Restaurant El Mochica de Doña Fresia con 36.5%. En segundo lugar, el Restaurante El Rincón de Vallejo con 34.4%. Siendo el tercer lugar para el Restaurant El Mochica con 30.2%. El atributo sazón es una ventaja competitiva de producto en Calidad y características superiores del Restaurant Mochica de Doña Fresia.
- Según la Figura 19, en cuanto al restaurant que posee mejor Higiene desde el punto de vista del cliente, ocupó el primer lugar el Restaurant El Mochica de Doña Fresia con 38.5%. En

segundo lugar, el Restaurant El Romano Criollo con 36.5%. Siendo el tercer lugar para el Restaurant El Mochica con 28.1%.

Así como Siancas (2017) en su tesis titulada “Elaboración de un plan estratégico de marketing para incrementar el posicionamiento de jugos líber en la ciudad de trujilo-2017”, donde se realizó un estudio de mercado mediante técnicas cualitativas: Focus Group y cuantitativas: Encuesta. En la tercera etapa se plantean las estrategias de crecimiento y estabilidad, de defensa y de refuerzo.

5.2.3 Formular un plan estratégico de marketing para desarrollar ventajas competitivas del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia.

El plan estratégico de marketing para desarrollar ventajas competitivas del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia se realizó con ayuda de toda la información recopilada en las diversas técnicas aplicadas en las etapas de diagnóstico, cualitativa y cuantitativa para analizar y plantear las estrategias más convenientes para la marca y el producto.

Se desarrolló la metodología denominada Balanced ScoreCard, en donde se sintetizó toda la información recopilada en el estudio con relación a la visión y estrategias que nos proyectan hacia el camino de las metas que se buscan lograr en el plan de marketing, los cuales se dividieron en cuatro perspectivas que presentaremos a continuación:

1. Perspectiva Financiera:

- Se optimizó las operaciones y el fortalecimiento institucional.
- Se aumentó la participación del mercado a través de las ventas
- Se determinó un presupuesto base para el área de Marketing

2. Perspectiva Clientes:

- Se incrementó el número de clientes, por la calidad de nuestros productos y servicio, basado principalmente en clientes atendidos satisfactoriamente y posteriormente sobre la base de la publicidad por las recomendaciones.
- Se mejoró la atención a nuestros clientes, con el propósito de garantizar su fidelidad.

3. Perspectiva de Procesos:

- Se desarrolló la imagen institucional para el posicionamiento interno y externo de la organización.
- Se promovió el desarrollo de una cultura de innovación y mejora continua en los procesos de la empresa y de los turistas.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Se incorporó a la gestión de la organización, la gestión estratégica de los recursos humanos.
- Se mejoró la productividad de los empleados.
- Se promovió de forma permanente los valores institucionales y el mejoramiento continuo de clima organizacional.

Finalmente se prosiguió a realizar el Plan estratégico de marketing para desarrollar ventajas competitivas del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia considerando los puntos críticos.

5. Plan de Operaciones:

El plan de operaciones del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia se enfocó a mejorar continuamente los aspectos internos de la empresa, relacionados con los registros de ventas, el proceso de compras, la calidad de los productos y servicios brindados, el diseño de la infraestructura y la decoración del local de acuerdo a la propuesta gastronómica.

6. Plan de Gestión de Recursos Humanos:

Para la gestión del capital humano, el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia se enfocó en promover un óptimo clima laboral en todas sus áreas, implantando una buena política de gestión de talento, bien enfocada en atraer, retener, capacitar y desarrollar el talento de sus colaboradores.

Todo esto apunta a lograr la satisfacción, fidelidad de los clientes; como también, lograr alta productividad y generación de utilidad a la empresa.

Así como Siancas (2017) en su tesis denominada “Elaboración de un plan estratégico de marketing para incrementar el posicionamiento de jugos Líber en la ciudad de Trujillo-2017”

Este trabajo de investigación se realizó considerando los factores del entorno económico, de negocio, el mercado y la competencia, mientras que el análisis interno se realizó considerando los factores del nivel de marketing: producto, precio, distribución, comunicaciones y servicios de apoyo.

5.2.4 Elaborar un flujo de caja para determinar la efectividad del plan estratégico de marketing propuesto.

Se analizó la rentabilidad y viabilidad económica de las estrategias propuestas para el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia, para lo cual se consideró un presupuesto de marketing de S/25,440.00, equivalente al 0.8% del total de ingresos anuales, con una proyección de venta a 5 años, y un crecimiento de 10%. y se obtuvo un VAN de S/ 3'626,615.17 y un B/C de 1.60.

Así mismo Siancas (2017) en su tesis titulada “Elaboración de un plan estratégico de marketing para incrementar el posicionamiento de jugos Líber en la ciudad de Trujillo-2017”, determinó una inversión para el plan estratégico de marketing de S/.223.344 representado un

6.9% del total de ingresos por año, siendo esta propuesta viable, considerando un crecimiento anual de 5%.

También Romo & Morán (2012) en su tesis denominada: “Diseño de un plan de estratégico de marketing para incrementar el rendimiento financiero en la cadena de restaurantes cocolón – ciudad de Guayaquil, en el periodo 2010-2015, diseñó un plan estratégico de marketing para el direccionamiento estratégico de las actividades que se efectúan en la cadena de restaurante Cocolón, permitiendo así un mejoramiento en su mercado objetivo; lo cual se ve reflejado en el nivel de ventas proyectadas y en el significativo VAN que se obtuvo que es de \$ 365.803,80; así mismo se prosiguió analizando la TIR que es del 62% y al observar que es mayor al 9,83% de la TMAR, podemos concluir que el proyecto es rentable.

CONCLUSIONES

- El Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia es un restaurante de comida criolla muy reconocido por su trayectoria. Sin embargo, no se está dando mucho hincapié a sus fortalezas ni aprovechando sus oportunidades de crecimiento en el mercado, y a pesar de ello el público trujillano lo considera una tradición con respecto a sus comidas criollas, pero no han logrado mejorar el área de operacionalización y de recursos humanos como consecuencia de no establecer objetivos estratégicos y sobre todo un plan estratégico de marketing que pueda superar estos puntos de manera eficiente desarrollando sus ventajas competitivas.
- Los resultados del estudio de mercado revelan que el restaurant turístico El Mochica de Doña Fresia ocupa los primeros lugares en: sazón, higiene y variedad de platos, y, en segundo lugar: atención personalizada y medio ambiente agradable. Debido a los resultados obtenidos se ha considerado implementar estrategias de marketing para fortalecer y desarrollar ventajas competitivas del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia.
- Las principales estrategias del plan estratégico de marketing que permitirán desarrollar las ventajas competitivas del Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia son las siguientes:
 1. VENTAJAS ORGANIZACIONALES:
 - Considerando las siguientes estrategias:
 - Búsqueda y selección de proveedores alternativos para asegurar continuidad de abastecimiento.
 - Adquisición de software (SolutionsRestaurantes) para la gestión de ventas y costos.
 - Contratación de arquitecto para elaboración de Ventanas tipo Coloniales Trujillanos de 3 m. x 1.5 m. (2).
 - Compra de luminarias (10).
 - Compra de cuadros decorativos (6).

- Diseño y elaboración de nuevas cartas de comidas y bebidas (60)
- Diseño de fan page.

2. VENTAJAS DE RECURSOS HUMANOS:

- Considerando las siguientes estrategias:
 - Proceso de selección del personal de acuerdo con el perfil y competencias requeridas.
 - Nuevas remuneraciones (2 mozos y 2 auxiliares de cocina)
 - Impartición de talleres y capacitaciones periódicas (2)
 - Elaboración e impresión del manual de funciones y reglamento interno de trabajo que se entregará a cada colaborador.
 - Celebración de Onomástico de lo colaboradores (Torta y Bebida)
 - Reconocimiento empleado del mes. (Publicación en el periódico Mural)
- El flujo de caja ha permitido determinar la efectividad del Plan Estratégico de Marketing, así que podemos concluir que sin Plan Estratégico de Marketing obtenemos un VAN de S/2'766,266.41 y B/C de 1.54; y de igual modo concluimos que con Plan Estratégico de Marketing obtenemos un VAN de S/ 3'626,615.17 y B/C de 1.60.

RECOMENDACIONES

- Intensificar las estrategias en redes sociales a través del Fan page e Instagram, fomentando continuamente una cultura de marketing de contenidos y promociones dirigidos especialmente al segmento de jóvenes, empresarios y grupos de familia.
- Realizar un programa de capacitación en atención y servicio al cliente a todos los colaboradores con la finalidad de hacer hincapié a las necesidades que aborda la empresa, tan pronto como sean detectadas.
- Adquirir el software (SolutionsRestaurantes) para reducir los tiempos de espera del servicio y generar una base de datos de la cartera de clientes, tanto a nivel de contratos, reservas, entre otros.
- Proponer a los comensales experiencias que aporten un añadido a su estilo de vida, como, por ejemplo: un aperitivo mientras espera su pedido y una copita de chicha de jora o anís al culminar sus alimentos.
- Plantear un estudio de mercado para determinar si es factible implementar a la carta platos típicos de la selva.
- Realizar un cronograma de evaluación y control para la puesta en marcha de los planes tácticos incluidos en el plan estratégico de marketing a fin de tener conocimiento integral de los resultados de cada área de la empresa y asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Implementar un sistema de calidad HACCP que garantice la inocuidad de los productos del restaurant.
- Llevar un control organizado y diario de las ventas, costos de insumos e ingresos y salidas de productos del almacén, a fin de tener información oportuna sobre el nivel de ingresos y el movimiento de los inventarios.
- Para las futuras investigaciones sobre ventajas competitivas, desarrollar exhaustivos estudios que permitan combinar una serie de herramientas e instrumentos para finalmente integrarlos e identificar las ventajas competitivas en función a las curvas de valor y los principales atributos valorados por los clientes.

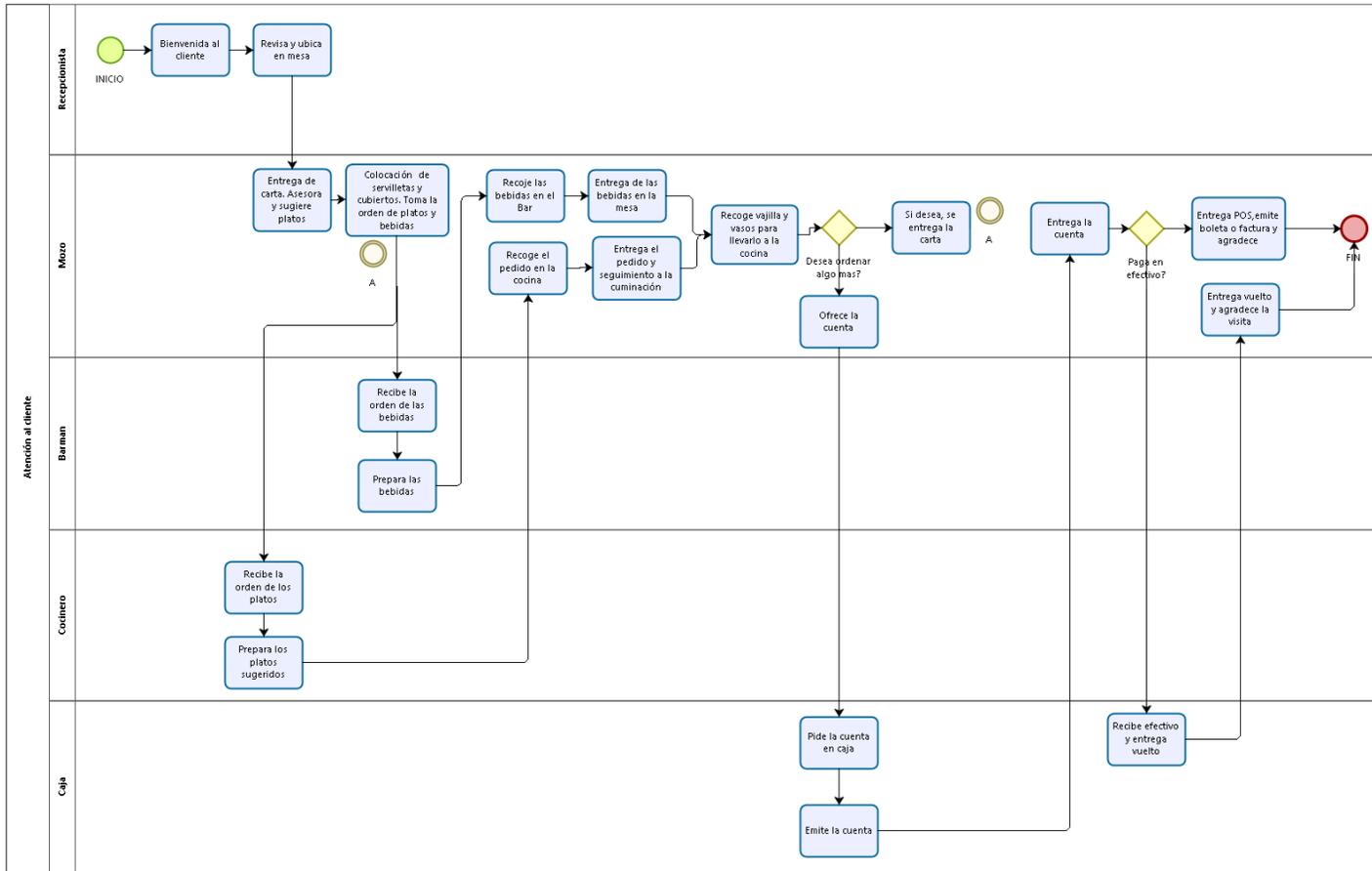
REFERENCIAS

- Altair, C. (2005). ECO 3 Colecciones: La elaboración de Plan Estratégico. 1era Edición.
- Arcia, M. (17 de Julio de 2018). Cadena de suministro, qué es y cómo funciona. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/316908>
- Carrasco, A. (2012). Planificación Estratégica de Marketing en la Empresa Latina Automotriz para Incrementar el Nivel de Ventas y Posicionarse en el Mercado Norte del D.M de Quito Sector El Inca. Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Cohen, W. (2001). Plan de Marketing: Procedimiento, formularios, estrategia y técnica. Nueva York: Jhon Wiley & Sons.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2018). Estrategia de Marketing. México: Cengage Learning .
- GERCETUR. (27 de junio de 2018). Directorio Restaurantes Región La Libertad. Obtenido de <http://www.regionlalibertad.gob.pe/directorio-turismo/directorio-de-restaurantes/9743-directorio-restaurantes-region-la-libertad-2018-27-06-18>
- Guimerá, A. (10 de 02 de 2016). Marketing Esencial. Obtenido de Reflexiones sobre la Esencia del Marketing: <http://www.marketing-esencial.com/2016/02/10/la-matriz-ge-mckinsey/>
- Guines, R. . (01 de Agosto de 2011). ESTRATEGIA DE MARKETING. Obtenido de <http://www.rey-guines.cl/holistica/estrategia-de-marketing/>
- INEI. (23 de 07 de 2018). Instituto Nacional de Estadística e Informática. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-07-julio-2018.pdf>
- Jhonson, G., & Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica . México: 5ta Edición, Pearson Educación.
- Kaplan, P., & Norton, D. (2000). El Cuadro de Mando Integral . Estados Unidos: Adelaida Santapau, Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos del Marketing . México: 8va Edición, Pearson Education.

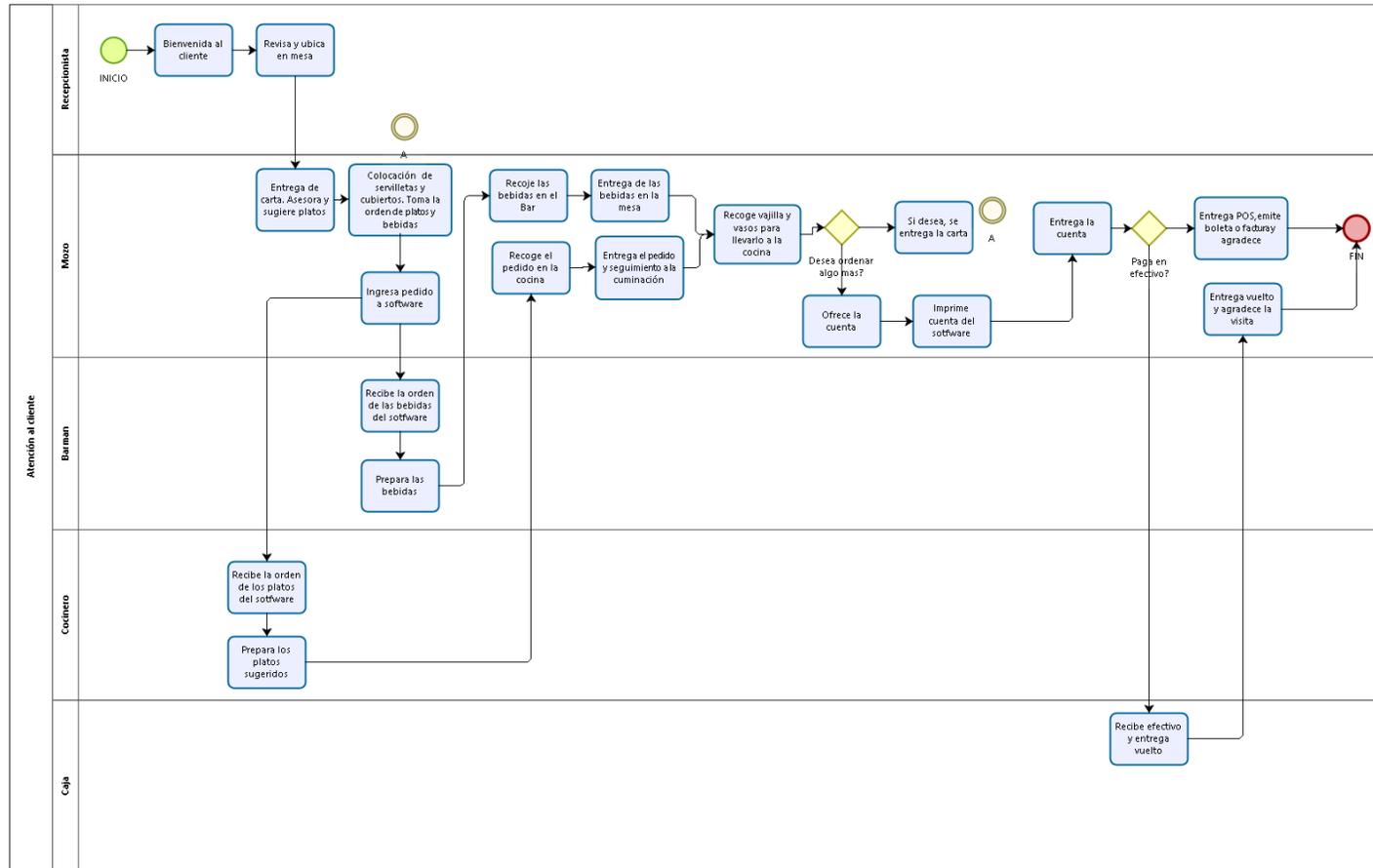
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). Dirección de Marketing, Gestión Estratégica y Operativa del Mercado. México: 2da Edición Mc Graw Hill.
- Malla Castro, P. (24 de Noviembre de 2009). Mercadotecnia. Obtenido de <http://percymallacastro.blogspot.com/2009/11/stakeholders.html>
- McCarthy , & Perreault. (01 de Diciembre de 2017). Marketing de Contenidos. Obtenido de <https://marketingdecontenidos.com/promocion-en-el-marketing/>
- Mejías, J. (28 de Junio de 2012). HERRAMIENTAS: LA CURVA DE VALOR DE LA COMPETENCIA. Obtenido de <https://javiermegias.com/blog/2012/06/herramientas-la-curva-de-valor-de-la-competencia/>
- Miranda Alva, J. T. (2016). Análisis de la Ventaja Competitiva en el Sector Textil Peruano y los Factores que Influyen en ella. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Laureate International Universities.
- Riquelme, M. (24 de Mayo de 2015). Matriz del Perfil Competitivo MPC. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>
- Romo, J., & Morán, K. (2012). Diseño de un Plan Estratégico de Marketing para Incrementar el Rendimiento Financiero en la Cadena de Restaurantes Cocolón-Ciudad de Guayaquil, en el Periodo 2010-2015. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana Ecuador.
- Salas Castellanos, J. (23 de Marzo de 2018). Branding: la definición de expertos. Obtenido de <https://www.grupoendor.com/branding-definicion-expertos/>
- Scholes, & Jhonson. (2001). Dirección Estratégica. México: Pearson Educación.
- Siancas, F. (2017). Elaboración de un plan estratégico de marketing para incrementar el posicionamiento de jugos liber en la ciudad de Trujillo. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- W. Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). La Estrategia del Oceano Azul. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Obtenido de http://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/Guia_La_estrategia.pdf

ANEXOS

ANEXO N°01 DIAGRAMA DE FLUJO DE ATENCION AL CLIENTE



ANEXO N°02 DIAGRAMA PROPUESTO DE FLUJO DE ATENCION AL CLIENTE



ANEXO N°03

GUIA DE ENTREVISTA A LA GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA

INVERSIONES FLC SAC

1. Dentro de la industria de alimentos y bebidas ¿Qué factores externos pueden generar altos impactos y/o cambios ya sean positivos o negativos para la empresa INVERSIONES FLC SAC?
2. Según su punto de vista: ¿Cuáles son las desventajas y las ventajas más resaltantes que posee la empresa? ¿Por qué?
3. ¿Cree usted que se debería mejorar la infraestructura de su empresa?
4. ¿Cree usted que los colaboradores se encuentran capacitados y son los apropiados para que INVERSIONES FLC SAC sea una empresa competente?
5. ¿Considera que los medios de comunicación que utiliza la empresa son los más adecuados para tener contacto con sus clientes?

ANEXO N°04

ENCUESTA DE IMAGEN Y POSICIONAMIENTO

1. ¿Qué restaurantes exclusivos de comida criolla conoce usted en Trujillo?

SQUALOS	MOCHICA DE DOÑA FRESIA	EL RINCON DE VALLEJO	OTROS:
EL MOCHICA	ROMANO	DOÑA PETA	

2. De los restaurantes mencionados. ¿A cuál asiste Ud.?

SQUALOS	MOCHICA DE DOÑA FRESIA	EL RINCON DE VALLEJO	OTROS:
EL MOCHICA	ROMANO	DOÑA PETA	

3. De los restaurantes a los que acude. ¿Cuál es su preferido?

SQUALOS	MOCHICA DE DOÑA FRESIA	EL RINCON DE VALLEJO	OTROS:
EL MOCHICA	ROMANO	DOÑA PETA	

4. ¿Con que frecuencia visita usted estos restaurantes?

1. Semanal (4 veces por mes)
2. Quincenal (2 veces por mes)
3. Una vez al mes
4. Más de 4 veces por mes

___ Otra frecuencia: _____

5. ¿Qué ventaja encuentra a estos restaurantes mencionados?

6. ¿Y les encuentra alguna desventaja? ¿Cuáles?

7. En función a la siguiente escala. ¿Qué tan importante diría que es para usted los siguientes atributos que se detallan en la tabla?

NRO.	ITEMS	NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NI MUY IMPORTANTE NI NADA IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
1	La Sazón De La Comida	1	2	3	4	5
2	Higiene Del Restaurant	1	2	3	4	5
3	Atención Personalizada	1	2	3	4	5
4	Ambiente Del Local	1	2	3	4	5
5	Ubicación Del Restaurante	1	2	3	4	5
6	Variedad De Platos	1	2	3	4	5
7	Volumen Del Plato	1	2	3	4	5
8	Innovación De Los Platos	1	2	3	4	5
9	Promociones Por Redes	1	2	3	4	5

8. En función a lo que conoce o simplemente ha escuchado. Recuerde que puede mencionar uno, varios, todos o ninguno de los restaurantes. ¿Cuál o cuáles de estos restaurantes diría usted que poseen los atributos que se detallan en la tabla?

NRO.	ITEMS	SCUALOS	MOCHICA DE DOÑA FRESIA	EL RINCON DE VALLEJO	EL MOCHICA	ROMANO	DOÑA PETA	NINGUNA/NO PRECISA
1	La Sazón De La Comida	1	2	3	4	5	6	7
2	Higiene Del Restaurant	1	2	3	4	5	6	7
3	Atención Personalizada	1	2	3	4	5	6	7
4	Ambiente Del Local	1	2	3	4	5	6	7
5	Ubicación Del Restaurante	1	2	3	4	5	6	7
6	Variedad De Platos	1	2	3	4	5	6	7
7	Volumen Del Plato	1	2	3	4	5	6	7
8	Innovación De Los Platos	1	2	3	4	5	6	7
9	Promociones Por Redes	1	2	3	4	5	6	7

9. ¿Qué motivo lo hizo visitar el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia?

1. __ Su comida, bebidas
2. __ Tiempo, vacaciones
3. __ Por cumpleaños de un familiar/amigo.
4. __ Reunión de trabajo

10. ¿Por qué Eligió el Restaurant Turístico El Mochica de Doña Fresia?

1. __ Ya lo visitó antes y/o anteriormente visitó uno de los locales
2. __ Se informó vía Internet
3. __ Vino de invitado(a) a un evento realizado anteriormente aquí y fue de su agrado.
4. __ Se lo recomendaron

11. ¿Qué opina de cambiar la presentación de los mozos por una vestimenta típica de marinera norteña (sin sombrero)?

1	2	3	4	5
Nada Importante	Poco importante	Indeciso	Importante	Muy importante

12. ¿Qué sugerencia le daría al Restaurant Mochica de Doña Fresia?

ANEXO N°05

GUIA DE PAUTAS PARA EL FOCUS GROUP

I. INTRODUCCIÓN

A. Propósito del Grupo e importancia de su participación

Buenas noches, en esta oportunidad mi compañera Bricet Avalos Anticona y quien les habla (Rocío Loyola López) nos hemos reunido para realizar una entrevista, la cual será fundamental para nuestro proyecto de investigación que estamos realizando, y comentarles además algunos aspectos a considerar durante la realización de ésta.

En principio me gustaría informarles que ustedes han sido seleccionados entre varias personas de manera aleatoria. Por consiguiente, les rogaría que fueran totalmente espontáneos y sinceros en sus respuestas. Así mismo hacerles saber que toda la información que ustedes provean es completamente confidencial.

Garantizándoles absoluta reserva.

B. Reglas de Juego

- Relajarse
- Todas las opiniones son muy importantes
- No tema estar en desacuerdo
- Presentación de los participantes

II. COMPORTAMIENTO ACTUAL DEL CONSUMIDOR DE RESTAURANTES

Ahora que ya nos conocemos, vamos a conversar sobre restaurantes de comida criolla.

1. **Demanda actual:** Cuando salen a comer en una ocasión especial con su pareja, amigos, compañeros de trabajo, etc. ¿Normalmente a dónde suelen acudir? **Profundizar**
2. ¿Con qué frecuencia suelen visitar estos restaurantes? ¿Qué días suelen acudir? ¿En qué horario?

3. ¿Qué factores toman en cuenta para elegir este tipo de restaurantes?

Profundizar

4. Me van a escuchar con atención la siguiente pregunta y me van a decir lo primero que se les venga a la mente: ¿Lo más importante de un restaurante de comida criolla es...?; ¿La razón principal para asistir al restaurante criollo de mi preferencia es...?.

Profundizar en motivaciones de acudir a un restaurante de comida criolla.

5. ¿Qué tipo de platos suelen consumir cuando van a un restaurante? ¿Qué otro tipo de alternativa de platos le gustaría encontrar? ¿Qué opinan que un restaurante criollo ofrezca alternativas de platos más naturales y orgánicos?
6. ¿Cuánto es el gasto aproximado cada vez que acuden a un restaurante criollo? **Profundizar gasto individual y grupal**

III. OFERTA ACTUAL

7. **Posicionamiento:** ¿Cuáles de los restaurantes criollos que conocen consideran que es el mejor? **Profundizar por las razones**
8. ¿Cuánto tiempo considera el adecuado, esperar para ser atendido? ¿Qué opinan sobre la atención personalizada al cliente que tienen los restaurantes criollos actuales?, ¿Qué cualidades debería tener el personal de atención al cliente? ¿Qué opinan de la presentación del personal con una vestimenta temática de la cultura trujillana?

IV. EXPECTATIVAS DEL SERVICIO IDEAL

9. Si tuvieran la oportunidad de diseñar un restaurante ideal ¿Qué características tendría?, ¿Cuál sería el factor diferenciador? **Establecer un match competitivo, para determinar el restaurante que cumple con dichos factores.**
10. ¿Ahora van a pensar en los elementos que tendrían en cuanto la ambientación, música, servicio, personal de atención, platos, bebidas, etc.?

Les voy a mencionar algunas frases y ustedes van a escribir en la hoja lo primero que se le venga a la mente. Sólo deben escribir el número y la respuesta: 1. ¿Me gustaría que el ambiente o decoración del restaurante tenga...?; 2. ¿La atención del personal será excelente cuando...?; 3. ¿El plato innovador que me gustaría encontrar es...?; 4. ¿El trago y bebida de mi preferencia que no debería faltar es...? **Profundizar.**

11. ¿Dónde les gustaría que esté ubicado? ¿Por qué? **Indagar por los menos por tres lugares alternativos y las razones.**

12. ¿Qué servicios complementarios tendría?

V. EVALUACIÓN DEL CONCEPTO

Ahora quisiéramos conocer su opinión acerca del restaurante Turístico El Mochica de Doña Fresia, el cual cuenta con tres locales ubicados en el Jr. Independencia, La Merced y Huanchaco. De manera general que opinión tienen sobre la sazón, la atención personalizada, el ambiente y... (MENCIONAR OTROS FACTORES QUE SON IMPORTANTES PARA EL CLIENTE).

13. **Identificación de ventajas y desventajas:** ¿Qué ventajas o fortalezas cree Ud. que tiene este restaurante? ¿Hay algo que no les haya gustado?, ¿Hay algo que añadirían? **Profundizar**

14. **Prueba de nombre:** ¿Qué opinan de la marca Restaurant Turístico de Doña Fresia? **Mostrar el logo y profundizar en detalles.**

15. **Intención de compra:** ¿Cuáles serían las motivaciones que influirían para que Ud. acuda a este restaurante?

16. ¿Cuánto estarían dispuesto a gastar por un consumo personal?

VI. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

17. ¿Normalmente cómo se entera de este tipo de establecimientos de comida criolla?

18. ¿Suelen utilizar redes sociales para informarse de estos servicios? ¿Cuáles?

19. ¿Cómo les gustaría informarse de este restaurante?

VII. PREGUNTAS DE CIERRE

20. ¿Tienen alguna sugerencia para que el restaurante turístico El Mochica de Doña Fresia, se posicione en el mercado con éxito? ¿cuál (es)?

CIERRE DE LA ENTREVISTA

ANEXO N°06

PROYECCION DE FLUJO DE CAJA SIN PLAN ESTRATEGICO

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	2,250,078.01	2,306,329.96	2,363,988.21	2,423,087.92	2,483,665.12
Costo de Ventas	562,519.50	576,582.49	590,997.05	605,771.98	620,916.28
UTILIDAD BRUTA	1,687,558.51	1,729,747.47	1,772,991.16	1,817,315.94	1,862,748.84
GASTOS DE OPERACIÓN					
Gastos de Administración	484,697.51	484,697.51	484,697.51	484,697.51	484,697.51
Gastos de Ventas	22,500.78	23,063.30	23,639.88	24,230.88	24,836.65
UTILIDAD OPERATIVA	1,180,360.22	1,221,986.66	1,264,653.77	1,308,387.55	1,353,214.68
OTROS INGRESOS Y GASTOS					
Gastos Financieros	77,614.47	85,375.92	85,375.92	85,375.92	85,375.92
Otros Ingresos No Gravados	125.00	127.50	131.33	133.95	137.97
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,102,870.75	1,136,738.25	1,179,409.18	1,223,145.58	1,267,976.73
Impuesto a la renta	325,346.87	335,337.78	347,925.71	360,827.95	374,053.14
UTILIDAD NETA	777,523.88	801,400.46	831,483.47	862,317.64	893,923.59

Inversión	0.00
F1	777,523.88
F2	801,400.46
F3	831,483.47
F4	862,317.64
F5	893,923.59
COK	15%

VAN	S/2,766,266
B/C	1.54