



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:**

Ingeniería en Administración de Empresas

**TEMA:**

“PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE EL  
ROSAL UBICADO EN LA CIUDAD DE CAYAMBE”

**AUTOR:**

Jhony Raúl Estrella Torres

**TUTOR METODOLÓGICO:**

Mg. Eduardo Ramiro Pastas Gutiérrez

**TUTOR TÉCNICO:**

Mg. Fausto Orlando Ibarra Zuleta

**AÑO:**

2018

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Director del Proyecto: “PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE EL ROSAL UBICADO EN LA CIUDAD DE CAYAMBE”, presentado por el ciudadano Jhony Raúl Estrella Torres estudiante del programa de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del Tribunal de grado que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

Quito, septiembre del 2018.

El Tutor

F.....

Mg. Ramiro Pastas Gutiérrez

F.....

Mg. Fausto Orlando Ibarra Zuleta

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

El abajo firmante, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

.....  
Jhony Raúl Estrella Torres  
C.I. 171775871-6

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito, septiembre 2018

Para constancia firman:

**TRIBUNAL DE GRADO**

F.....

**PRESIDENTE**

F.....

**VOCAL**

F.....

**VOCAL**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, a mi madre “mami Mery” por estar conmigo en cada momento de mi vida apoyándome pero sobretodo dándome su cariño. A mis Tutores, que con su conocimiento han aportado a la culminación de este proyecto.

## **DEDICATORIA**

A mi mami Mery y mi hija Camilita, ya que  
son el motivo por el cual día a día me  
despierto queriendo ser una mejor persona,  
ellas son mi inspiración, mi fortaleza y mi  
motor para seguir a delante luchando por mis  
sueños y los de ellas.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	II
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD</b> .....	III
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	IV
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	V
<b>DEDICATORIA</b> .....	VI
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	VII
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	X
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	XI
<b>RESUMEN</b> .....	1
<b>ABSTRACT</b> .....	2
<b>Introducción.</b> .....	3
<b>Problema de Investigación.</b> .....	5
<b>Objetivos.</b> .....	5
<b>Hipótesis.</b> .....	5
<b>Justificación.</b> .....	5
<b>CAPÍTULO I</b> .....	8
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	8
1.1. Contextualización. ....	8
1.2. Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio .....	9
1.3. Cuerpo Teórico-Conceptual.....	10
1.3.1. Plan de Marketing. ....	10
1.3.2. Marketing mix.....	16
1.3.3. El mercado de los restaurantes.....	17
<b>CAPÍTULO II</b> .....	21
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	21

2.1.	Enfoque metodológico de la investigación.....	21
2.2.	Tipos de investigación. ....	21
2.2.1.	Investigación exploratoria.....	21
2.2.2.	Investigación descriptiva.....	22
2.2.3.	Investigación de campo.....	22
2.3.	Población. ....	22
2.4.	Muestra. ....	23
2.5.	Técnicas para la recolección de la información. ....	23
2.5.1.	Observación. ....	24
2.5.2.	Encuesta. ....	24
2.5.3.	Entrevista. ....	24
2.6.	Procesamiento de la información obtenida. ....	24
2.7.	Resultados de la aplicación de encuestas.....	25
2.8.	Entrevista al Gerente General del restaurante El Rosal.....	29
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>31</b>
<b>PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE EL ROSAL.....</b>		<b>31</b>
3.1.	Filosofía empresarial.....	31
3.1.1.	Definición de la misión y visión. ....	31
3.1.2.	Definición de los valores organizacionales.....	32
3.1.3.	Definición de las políticas organizacionales. ....	32
3.1.4.	Estrategias empresariales generales. ....	33
3.2.	Análisis del micro y macro entorno. ....	34
3.2.1.	Macro entorno. ....	34
3.2.2.	Micro entorno.....	38
3.2.3.	Matriz de perfil competitivo. ....	40
3.3.	Análisis interno de la empresa. ....	42



3.3.1. Análisis de las capacidades.....	43
3.3.2. Proceso clave del negocio.....	45
3.4. Diagnóstico estratégico.....	46
3.4.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI). ....	46
3.4.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE). ....	47
3.4.3. Matriz FODA.....	48
3.4.4. Análisis DOFA.....	49
3.4.5. Matriz de estrategias. ....	50
3.5. Selección de estrategias .....	52
3.5.1. Estrategia corporativa .....	52
3.5.2. Estrategia competitiva.....	52
3.5.3. Estrategia funcional.....	52
3.5.4. Estrategia de crecimiento.....	52
3.5.5. Estrategia de segmentación.....	53
3.5.6. Estrategia de ciclo de vida del producto/servicio.....	55
3.6. Estrategias de marketing mix.....	55
3.6.1. Producto.....	56
3.6.2. Plaza.....	56
3.6.3. Precio.....	58
3.6.4. Promoción y publicidad.....	58
3.7. Implementación de estrategias.....	64
3.7.1. Planes de acción.....	64
3.7.2. Presupuesto de implementación.....	72
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>75</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Valores de organizacionales del restaurante El Rosal.....	32
Figura 2. Valores porcentuales del uso de ordenadores portátiles y de escritorio... 36	
Figura 3. Valor porcentual de la utilización de telefonía fija y celular. ....	37
Figura 4. Acceso a Internet en el ámbito nacional y por región. ....	37
Figura 5. Matriz del Perfil Competitivo. ....	41
Figura 6. Organigrama del restaurante El Rosal.....	43
Figura 7. Proceso clave del restaurante El Rosal.....	45
Figura 8. Determinación de factores internos y externos del restaurante El Rosal..48	
Figura 9. Matriz DOFA. ....	49
Figura 10. Análisis DOFA.....	51
Figura 11. Dimensiones de macro segmentación del restaurante El Rosal. ....	53
Figura 12. Ciclo de vida del producto/servicio del restaurante El Rosal.....	55
Figura 13. Canal de distribución para el restaurante El Rosal.....	57
Figura 14. Principios para fijación de precios en restaurante El Rosal. ....	58
Figura 15. Logotipo del restaurante El Rosal. ....	59
Figura 16. Diseño de promoción para días especiales. ....	61
Figura 17. Propuesta de diseño de la red social Facebook. ....	62
Figura 18. Propuesta de diseño de página web para el restaurante El Rosal.....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Recomendación a futuros clientes. ....	25
Tabla 2. Comparación con la competencia. ....	25
Tabla 3. Aspectos importantes a considerar. ....	25
Tabla 4. Instalaciones adecuadas. ....	26
Tabla 5. Frecuencia de visitas. ....	26
Tabla 6. Horario de asistencia. ....	26
Tabla 7. Nivel de confianza. ....	27
Tabla 8. Variedad de comida. ....	27
Tabla 9. Preferencia en platos. ....	27
Tabla 10. Información publicitaria. ....	28
Tabla 11. Red social más utilizada. ....	28
Tabla 12. Logo. ....	28
Tabla 13. Principales competidores y Factores Críticos de Éxito. ....	40
Tabla 14. Criterio de evaluación de cada atributo. ....	40
Tabla 15. Matriz EFI. ....	46
Tabla 16. Matriz EFE. ....	47
Tabla 17. Análisis DOFA. ....	49
Tabla 18. Aplicación de política de descuentos según frecuencia de visitas. ....	59
Tabla 19. Aplicación de política de descuentos según visitas por grupos familiares. ....	60
Tabla 20. Plan de acción No. 1. ....	65
Tabla 21. Plan de acción No. 2. ....	66
Tabla 22. Plan de acción No. 3. ....	67
Tabla 23. Plan de acción No. 4. ....	68
Tabla 24. Plan de acción No. 5. ....	69
Tabla 25. Plan de acción No. 6. ....	70
Tabla 26. Plan de acción No. 7. ....	71
Tabla 27. Presupuesto del Plan de Marketing. ....	72

## RESUMEN

El restaurante El Rosal es un negocio familiar ubicado en la ciudad de Cayambe provincia de Pichincha, que cuenta con más de setenta años de tradición, pero por diferentes factores y falta de innovación se ha visto en la necesidad de buscar vías que le permitan posicionarse nuevamente en el mercado, con el presente plan de marketing estratégico se pretende potencializar las ventas del restaurante el Rosal, la metodología utilizada en la investigación es de carácter mixto, correspondiendo con un tipo exploratorio, descriptivo y de campo, utilizándose a su vez la encuesta como técnica para la recopilación de datos, así como la entrevista. Se procura que las estrategias de producto, precio, plaza y promoción sean gestionadas adecuadamente, para su correcta implementación en el restaurante, como es el lanzamiento de la página web y la publicidad en redes sociales especialmente en la plataforma Facebook, para así obtener crecimiento y expansión del negocio y poder obtener mayores réditos económicos. Finalmente, es oportuno mencionar que este trabajo cuenta con estudio bibliográfico sobre los principales preceptos teóricos enunciados sobre las características, etapas y componentes necesarios de un plan de marketing, así como las distintas estrategias de comercialización que deben desarrollar las organizaciones para cualquier ámbito de negocios.

**Palabras Claves:** Marketing, Estrategias, Innovación, Posicionamiento, Ventas.

## **ABSTRACT**

The Rosal restaurant is a family business located in the city of Cayambe province of Pichincha, which has more than seventy years of tradition, but due to different factors and lack of innovation it has been necessary to look for ways to position it again In the market, with this strategic marketing plan, we intend to potentiate the sales of The Rosal restaurant, the methodology used in the research is mixed, corresponding to an exploratory, descriptive and field type, using the survey as technique for data collection, as well as the interview. It is intended that the product, price, plaza and promotion strategies are properly managed, for their correct implementation in the restaurant, such as the launch of the website and advertising in social networks especially in the Facebook platform, in order to obtain growth and business expansion and obtain higher economic returns. Finally, it is appropriate to mention that this work has a bibliographic study on the main theoretical precepts stated on the characteristics, stages and necessary components of a marketing plan, as well as the different marketing strategies that organizations must develop for any business field.

**Key words:** Marketing, Strategies, Innovation, Positioning, Sales.

## **Introducción.**

En el Ecuador hoy en día, los restaurantes de comida son una fuente de ingresos a nivel nacional, catalogados dentro de los servicios de alimentación, este sector de acuerdo al INEC representa el 26,2% del total de comercios que han reportado actividad económica.

Es indispensable saber que, la gastronomía constituye un aspecto relevante, en especial para el incentivo del turismo, y mucho más en estas épocas donde se han dado irregularidades en las fuentes de empleo a causa de la recesión económica, tanto por la caída del precio del petróleo, cambio de gobierno, entre otros factores.

Sin embargo, uno de los mayores problemas se da en la poca información y capacitación que existe en los comerciantes del Cantón Cayambe, desde los directivos hasta el personal operativo sobre las estrategias de precio, producto, plaza y promoción que se han de implementar para lograr ir a la par con los factores externos, así como en lo que respecta a la gestión interna del restaurante el Rosal, el mismo que se encuentra localizado en la ciudad de Cayambe provincia de Pichincha, desde el año de 1944, se especializa en la preparación de comida tradicional de la sierra ecuatoriana en un ambiente acogedor y familiar.

Hay que considerar que, si bien se han hecho estudios de factibilidad, planes de negocio, entre otros, en lo que respecta al sector de servicios alimenticios enfocados en restaurantes de distintos lugares del Ecuador, sucede que lo que no se ha generado es un plan de marketing netamente enfocado en dar calidad en el servicio y producto al cliente, para que este se fidelice con el restaurante, y finalmente se logre el posicionamiento de su imagen en cada vez más usuarios de los productos y servicios, en especial en la ciudad de Cayambe, donde existe la falta de estudios teóricos y prácticos, así como la evaluación de la gestión comercial que estos realizan actualmente.

Al haber mencionado lo anterior, se plantea la interrogante de investigación:

¿Cómo la falta de información y conocimiento sobre estrategias de marketing afecta al posicionamiento del restaurante El Rosal?

Como se mencionó anteriormente, el Ecuador se caracteriza por ofrecer una gastronomía muy variada, la cual se puede encontrar en cada región; esto se debe a la

diversidad de productos que proporciona el país, siendo Cayambe un sector donde se fomenta de sobremano el turismo y, por ende, las actividades de restaurantes es una de las principales en la zona.

Es así que un plan de marketing se enfoca en la necesidad de buscar estrategias de mejora y reposicionamiento de un establecimiento, como es el restaurante El Rosal, el cual requiere de forma urgente realizar una innovación en el restaurante, por cuanto se encuentra en una zona de mucha afluencia y recibe a turistas periódicamente, quienes degustan de dicha gastronomía, pues hay que entender que no solo se trata de brindar un buen sabor en la comida, sino que la idea se fundamente en crear procesos y herramientas de precio, plaza, promoción y producto adecuado.

Además, cabe mencionar que Cayambe ha mantenido un Plan de Desarrollo Turístico anual el cual, por ejemplo para el caso del 2017, incluye la difusión de sus servicios hospitalarios, entretenimiento, diversión, deportes y especialmente la alimentación como requisito fundamental para quienes visitan el lugar. Sin embargo, estos planes quedan un tanto enfocados únicamente al sector del turismo comunitario y natural, dejando de lado, aquello que tiene que ver con el emprendimiento de los negocios de alimentación, en especial de aquellos que se encuentran en la zona urbana de Cayambe, reduciendo su posibilidad de expansión, motivo por el que se requiere instaurar proyectos de plan de marketing para fomentar su desarrollo, siendo este el propósito del presente proyecto, específicamente para el restaurante El Rosal.

### **Problema de Investigación.**

¿Qué vías permitirá posicionar al restaurante El Rosal de la ciudad de Cayambe provincia de Pichincha?

### **Objetivos.**

#### **Objetivo general.**

Diseñar el plan estratégica de marketing para potencializar las ventas del restaurante El Rosal ubicado en la ciudad de Cayambe provincia de Pichincha.

#### **Objetivos específicos.**

- Fundamentar las teorías existentes en el proyecto sobre mercado y estrategias de posicionamiento.
- Diagnosticar la situación actual de negocio del restaurante El Rosal de la ciudad de Cayambe.
- Proponer estrategias de marketing para la correcta difusión del restaurante en el mercado de Cayambe.

### **Hipótesis.**

El plan de marketing contribuirá a difundir de forma adecuada los productos y posicionar al restaurante El Rosal de la ciudad de Cayambe.

Variable independiente: Plan de Marketing

Variable dependiente: Posicionamiento Efectivo.

### **Justificación.**

La situación económica en el Ecuador actualmente es complicada, ya que en el último año muchas empresas han entrado en el proceso de liquidación, y otro gran número han sido clausuradas.

Un sector afectado por esta crisis son los restaurantes, donde el volumen de ventas de estos que se especializan en comida tradicional en el Ecuador y a nivel de



Cayambe bajó desde agosto del 2015. Los consumidores buscan opciones más cómodas para sus bolsillos, por lo que la demanda de almuerzos, comida rápida ha proliferado.

Las costumbres han cambiado debido a que la gente está siendo más limitada en las compras que realizan, la población desea ahorrar para una casa, un vehículo o simplemente para su futuro. Los incrementos de aranceles e impuestos han provocado en la población ecuatoriana una incertidumbre, obligándolos a ser más prudentes en cuanto a los gastos, reduciendo los valores que destinaban a esparcimiento y diversión, rubro que abarca el gasto en restaurantes.

La preparación de alimentos dentro de los hogares ecuatorianos creció a nivel nacional, ya que resulta mejor, en términos de valor, preparar sus propios alimentos de acuerdo a su economía sin importar el aspecto nutricional sino únicamente el económico.

Frente a esta realidad los locales que expenden comida se han visto en la necesidad de reducir en un porcentaje el precio de cada plato que ofertan y crear propuestas accesibles a la realidad del cliente. En otros establecimientos, por el contrario no han reducido los precios, pero se aventuran por ofertas innovadoras, buen trato al cliente, rediseñar sus establecimientos con una imagen fresca, con productos de calidad, adquiridos directamente a sus productores para de alguna manera evitar el rubro adicional que se pagaba a los intermediarios.

Tomando en cuenta que, el turismo es una de las actividades fundamentales de la economía de nuestro país, se ha visto la necesidad de potencializarla, pues gracias a las campañas de organismos como el Ministerio de Turismo, se han logrado fomentar la demanda de turistas alrededor del país, sin embargo, en el sector de Cayambe falta fomentar sus bellezas principalmente naturales, como lo es el volcán Cayambe, y otros atractivos naturales, dentro de lo cual también se incluye su gastronomía variada y tradicional, la cual también se la puede encontrar en el restaurante El Rosal, por ello es que se requiere fomentar su imagen y su calidad de servicio sin quitar la óptima calidad de sus productos.

Es por esta razón que se va a desarrollar un plan de marketing, donde las estrategias de producto, precio, plaza y promoción sean gestionadas adecuadamente, para su correcta implementación aplicadas al restaurante El Rosal, con la idea de que oferte todos los platos tradicionales que ofrece y que permita degustarlos, en un ambiente de

atención personalizada, cuyo personal esté totalmente enfocado en la calidad del producto pero también del servicio y así obtener crecimiento y expansión del negocio para poder obtener mayores réditos económicos. Darle una nueva imagen a este restaurante que tiene muchos años de tradición, pero no ha realizado ningún tipo de innovación que le permita seguir en el mercado, todo lo contrario, ha perdido clientes potenciales por la falta visión sobre los cambios que existen día a día en un mercado tan competitivo, en donde solo los restaurantes que deciden arriesgar y apostar por nuevas estrategias permanecen en el mercado.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Contextualización.

Actualmente, el sector turístico “ocupa el cuarto ingreso dentro de la economía ecuatoriana, este crecimiento obliga a que los restaurantes, hoteles y demás establecimientos implementen estándares de calidad tanto en el producto como en el servicio (Jurado, 2014, p. 11)”; de ahí la gran importancia de generar un producto y servicio al cliente óptimos, lo que constituye una herramienta correcta para potencializar la imagen del restaurante hacia los clientes potenciales y efectivos.

Es así que se requiere la necesidad de crear estrategias prácticas de producto, precio, plaza y promoción de los restaurantes de hoy, donde el 38% de los restaurantes a nivel nacional son de comida típica (Ministerio de Turismo, 2014). Con el fin de categorizar un establecimiento de alimentos y bebidas en el Ecuador, este ha de cumplir con permisos y normativas, así como la licencia única de funcionamiento, permiso de bomberos, pagos puntuales al SRI, expedición de alimentos de forma higiénica y otras situaciones que se han de considerar en un establecimiento para lograr su funcionamiento, para lo cual también requiere mantener productos y servicios de calidad.

En cuanto a Cayambe también ha proliferado la irregularidad en fuentes de empleo, donde existe más del 20% de pobladores de la PEA sin trabajo o con puestos informales (INEC, 2017), por lo que han sido requeridas nuevas formas de generación de dinero, siendo una salida la implementación de restaurantes. Por tratarse de un lugar tradicional, estas personas han tenido que adaptarse a esta nueva forma de ganar dinero y crear plazas de empleo; sin embargo, mucho depende de la calidad, servicio al cliente y precios cómodos que se manejen en cada local, por lo que hace falta crear estrategias de afianzamiento y fortalecimiento para hacer de estos verdaderas PYMES con capacidad de atender adecuadamente al cliente y de esta manera, generar rentabilidad para ellos, sus familias y para el sector donde se ubican, aunque también existe la problemática de la falta de capacitación e información sobre la implementación de estrategias de marketing para fomentar e incentivar la fidelización y posicionamiento de la imagen de estos sitios.

Hay que considerar además que Cayambe es un sector principalmente ganadero y agrícola, donde el 45% de su gente se dedica a esta actividad, mientras que el porcentaje restante genera actividades comerciales (INEC, 2017), entre las que se encuentran los restaurantes, los cuales, en su mayoría expenden comida elaborada en base a los alimentos cosechados de sus propios terrenos.

## **1.2. Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio**

Existen varios proyectos referentes al plan de marketing para sectores de servicios alimenticios y restaurantes en general.

Se observó el trabajo denominado “Plan de Marketing para una Empresa Social (Restaurante El Mandela)” (Bocigas, 2015), el mismo que trata acerca de realizar un diagnóstico a empresas comprometidas con labor social, como aporte a la sociedad, y cómo esta ha sido percibida en el mercado. Por ello es que el plan de marketing permitió entender cómo puede el Restaurante Mandela organización objeto de estudio para dicha investigación- reforzar su imagen y sobre todo, alcanzar mayores objetivos de ventas, para lo cual se realizó una metodología descriptiva con el uso de fuentes de información de tipo internas y externas donde, al aplicar estrategias de marketing mix, se pudo ver que las mismas contribuirían de forma significativa al logro del éxito de la empresa.

También fue posible encontrar el proyecto con el tema “Propuesta de un Plan de Marketing de Restauración para Café-Restaurante “Leito”, ubicado en la Ciudad de Cuenca (Sector Chola Cuencana)” (Ochoa & Segovia, 2011), para lo cual se realizó un diagnóstico de la empresa: historia, misión, visión, valores, estructura interna y administrativa. Posteriormente se relacionan los conceptos de plan de marketing, además se genera el análisis del mercado, su posición estratégica y los factores internos y externos que afectan o influyen para la competitividad y gestión de la empresa, adoptándose así la estrategia de diferenciación, penetración y publicidad para dar como resultado la fidelización del cliente, lo que hizo finalmente replantearse que la empresa, con el plan de marketing tiene miras al crecimiento en el mercado cuencano.

Además, se encuentra el proyecto denominado “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” (Romo & Morán, 2012), donde se

incluye una descripción de la ubicación principales productos, precios y servicios de los restaurantes pertenecientes a la cadena Cocolón. El estudio se fundamentó en la aplicación de encuestas donde se resaltó que el sabor de los productos ofrecidos por la organización es excelente, además de que la calidad del servicio es muy buena, siendo también la ubicación un punto a favor de la cadena de restaurantes. Por consiguiente, las estrategias planteadas fueron enfocadas en la publicidad virtual, sugiriéndose también para la financiación del plan de marketing, obtener un crédito. Obviamente, la idea de planteamiento de estrategias quedó abierta para que sean implementadas por los dueños de la cadena de restaurantes; sin embargo, hasta hoy se desconoce si se dio o no dicha implementación.

También, se llevó a cabo la investigación identificada como “Diseño de plan de marketing, caso: Restaurante José María” (Gómez, 2015), iniciándose con un análisis del entorno externo e interno de la empresa, también se analizaron las cinco fuerzas de Porter, además, de los recursos, estructura organizacional, análisis FODA, entre otros elementos. Posteriormente, se definieron las líneas estratégicas en donde se expusieron estrategias de precio, producto, plaza y promoción, así como la segmentación de mercado y su posible fidelización al implementar una mejor imagen de la infraestructura, capacitaciones constantes a empleados, productos elaborados con asepsia y nuevas líneas de productos. Finalmente, se definió la fase de ejecución y control, donde se pudo ver que existe una relación positiva beneficio/costo para el plan de marketing incorporado.

### **1.3. Cuerpo Teórico-Conceptual.**

#### **1.3.1. Plan de Marketing.**

Existen varios conceptos sobre el plan de marketing, pero sin perder el principal, que se lo toma como una herramienta o un medio que recolecta estrategias para lograr mejorar la imagen, posicionamiento, fidelización del cliente con la empresa o producto.

De acuerdo Sarrías (2018) se indica que “el plan de marketing es un documento que recoge todos los elementos o estrategias, estudios y objetivos imprescindibles para dar forma a la hoja de ruta que se ha planteado como válida para conseguir llegar a la meta” (p. 140).

Según Kotler (2008), “el plan de marketing es la función comercial que identifica las necesidades y los deseos de los clientes, determina qué mercados pueda atender mejor la

organización y diseña productos, servicios y programas apropiados para atender a esos mercados” (p. 7).

Para el presente proyecto se toma lo dicho por Kotler, ya que en dicho concepto se hace referencia al plan de marketing como una función que permite identificar las necesidades y deseos de los clientes, a pesar de ello, también se sabe que se pueden crear necesidades y, de esta forma superar las expectativas de los demandantes de los servicios ofrecidos por una organización.

#### ***1.3.1.1. Establecimiento de los objetivos.***

Los objetivos, desde una perspectiva de marketing son aquellos lineamientos que marcan el rumbo de la empresa, y por lo general se definen para el corto, lejano o largo plazo (Fred, 2003), pues luego de realizados los análisis externo e interno de la organización, se establecen los objetivos que permitan el logro de la misión.

Además, una definición consecuente de los objetivos y metas empresariales, permiten aprovechar las oportunidades externas y fortalezas internas, así como superar las amenazas de tipo externo y las debilidades internas, según los preceptos establecidos en el análisis FODA.

#### ***1.3.1.2. Selección de estrategias.***

Con la idea de adaptar las mejores estrategias de acuerdo a la necesidad empresarial, se definen varios tipos de las mismas, ya que éstas han de incluirse dependiendo del tipo de negocio, así como otros factores dentro de los que se encuentran el capital disponible, la imagen que se requiere proyectar de la empresa y de su giro de negocio, el posicionamiento de mercado que se quiera alcanzar, entre otras cuestiones relevantes.

Para Ries (2012), el plan de marketing demanda metodologías determinadas, las cuales se conviertan en los directrices de la gestión de la empresa, por los que se considera que dichas metodologías se constituyen como las estrategias que se han de implementar para dar lugar a un correcto plan de marketing.

### **1.3.1.3. Tipos de estrategias de marketing.**

- **Estrategias de precio.**

Detalla Espinosa (2014) que dentro de las estrategias concebidas en un plan de marketing:

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos, se deben estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, entre otros elementos. En última instancia, es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido frente al precio que ha desembolsado por él. (p. 10)

Al hablar del precio, se está haciendo referencia a la cantidad monetaria que el cliente o consumidor están dispuestos a pagar por el producto o servicio que adquiere, por lo que se ha de procurar ofertar un producto y/o servicio marcado de calidad.

- **Estrategias de distribución.**

Según Espinosa (2014):

En términos generales, la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, entre otros elementos. (p. 11)

Es decir que, en lo que se refiere a la distribución, esta estrategia es la forma de cómo el producto llega al cliente desde que sale de la empresa. Actualmente, se han diseñado nuevas formas de distribución, entre las que se incluye aquella realizada a

través de los medios online que cada vez adquieren mayor importancia, además de los convencionales, como es una cadena o local físico.

- **Estrategias promocionales.**

Sobre la promoción, Fernández (2017) señala que:

Gracias a la comunicación, las empresas pueden dar a conocer cómo sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Se pueden encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá de nuestro producto, del mercado, del público objetivo, de nuestra competencia y de la estrategia que hayamos definido. (p.13)

Es así que las estrategias de comunicación pueden ser medios tangibles (como vallas, volantes, tarjetas de presentación), pero también, gracias a los acelerados avances tecnológicos, se pueden realizar procesos publicitarios utilizando plataformas virtuales y redes sociales.

#### ***1.3.1.4. Segmentación de mercados.***

Se puede definir a la segmentación del mercado como aquel proceso que divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente nuestros esfuerzos de marketing.” (Blanco & Herrero, 2017, p. 24), lo que quiere decir que se debe integrar un segmento al que la empresa se sienta a gusto o identificada para promocionar su producto o servicio.

A continuación se presentan los distintos tipos de segmentación que existen:

- Geográficas: países, regiones, ciudades o códigos postales.
- Demográficas: genero, edad, ingresos, educación, profesión, clase social, religión o nacionalidad.
- Psicográficas: estilo de vida y personalidad.
- Conductual: frecuencia de uso del producto, búsqueda del beneficio, nivel de fidelidad, actitud hacia el producto. (Cardeño, 2014, p. 3)



Las variables antes definidas, proporcionan la información precisa para lograr una correcta segmentación.

#### ***1.3.1.5. Estrategias según la segmentación.***

Estrategias de integración.- “Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores (...), mientras que la horizontal busca la propiedad o el aumento de control sobre los competidores de una empresa” (Fred, 2010, pp. 160-164).

Estrategias intensivas. - “Es una estrategia de penetración en el mercado que intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia” (Fred, 2010, p. 165).

Estrategias de diversificación. - “Estas se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios” (Fred, 2010, p. 167).

Estrategias defensivas.- “Es una estrategia de recorte de gastos ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades” (Fred, 2010, p. 170).

#### ***1.3.1.6. Etapas del plan de marketing.***

Dentro de las etapas del plan de marketing se incluyen las siguientes:

##### **Análisis de la situación.**

Según lo dicho por Sainz de Vicuña (2014), los procesos para el desarrollo del plan de marketing no puede constituirse estructuras rígidas, sino que han de depender de la necesidad de la entidad y de su capacidad de acción, lo cual quiere decir que no es posible establecer estándares rigurosos para lograr un plan de marketing similar para todas las empresas, ya que cada organización requerirá de un plan que se acomode a sus necesidades y requerimientos específicos, e incluso dependerá de su giro de negocio.

Es por ello que, existen partes fundamentales dentro del plan de marketing, siendo la primera de ellas el diagnóstico situacional, en el cual se tiene la finalidad de conocer la organización, establecer las orientaciones que se deben exponer en el plan de marketing, el

desarrollo de las acciones determinadas que evalúen el estado actual a nivel empresarial (Rodríguez, et al., 2014). Dentro de esta etapa se requiere:

- La identificación de los recursos disponibles
- Identificación del personal conociendo el perfil, las propias competencias
- Identidad de los procedimientos internos, agregar valor para lograr satisfacer al cliente
- Identidad de productos en base de comercialización, para detectar las ventajas competitivas de acuerdo a la competencia
- Identificar la tecnología que ha de estar disponible
- Identificar los fondos monetarios disponibles para establecimiento de presupuesto que sustente el plan para el desarrollo. (Monge, 2011)

Adicionalmente, se establece el análisis interno de la empresa, el mismo que requiere herramientas fundamentales a ser consideradas dentro del proceso previo a la conformación del plan de marketing. Es por ello que al análisis interno se define como los instrumentos útiles que permiten analizar la situación de una organización, además constituyen la matriz de factores de tipo interno y externo, pero se ha de lograr una matriz para medir cuánto se pueden aprovechar estos factores y a qué se enfrenta la empresa (Caballero, 2014; Ponce, 2011).

Dentro de las principales herramientas que se han de incorporar para lograr un adecuado análisis interno se encuentran:

La determinación de los factores internos, los cuales son conocidos como aquellas fortalezas y debilidades que una organización determinada puede ejercer influencia sobre las mismas, con la idea de que la empresa disponga de un impacto significativo en los resultados esperados (Cibrán, 2016).

La determinación de los factores externos, que son basados en aspectos de incidencia en la organización pero que no se pueden controlar. Es por ello que tales factores son reconocidos como oportunidades y amenazas, debido a que su materialización pudiera afectar o beneficiar al negocio en el mediano y/o largo plazo (Cibrán, 2016).

Entonces, la combinación de ambos grupos de factores, generaran una matriz conocida como FODA, donde se expone la relación ponderada entre los mismos, de manera que, atendiendo

a los resultados derivados de dicha relación, se determina cuál podría ser el direccionamiento estratégico de la empresa para afrontar las situaciones presentes en el mercado (Speth & Martín, 2016).

### **1.3.2. Marketing mix.**

El marketing mix, o también llamado la mezcla de mercadeo o mercadotecnia, se define como “un conjunto de herramientas controlables e interrelacionadas que disponen los responsables de marketing para satisfacer las necesidades del mercado” (Rodríguez, et al., 2011, p. 69); este conjunto de herramientas incluye las cuatro P’S principales: producto, precio, plaza y promoción.

Es preciso definir cada elemento de la mezcla de marketing:

**Producto.-** Según Rodríguez et al (2011), “el producto es el instrumento de marketing del que dispone la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor” (p. 70), lo que significa que este es el principal recurso, especialmente cuando se trata de una empresa comercial, pues cuando el producto presenta una calidad óptima, probablemente los clientes los vuelvan a comprar e incluso los recomienden.

**Precio.-** A decir de Rodríguez et al (2011), el precio consiste en “la suma de los valores que los consumidores están dispuestos a ofrecer a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (p. 86). Por lo tanto, el precio se corresponde con el valor monetario o tangible que el cliente paga por el producto o servicio, y que debe ser definido ya sea en base a la competencia o al margen de utilidad que se requiere generar del negocio, utilizando para ello políticas de mercado y normas legales.

**Plaza. -** En cuanto a la plaza, llamado también medio o canal de distribución, ésta se define como:

Una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean. (Sancho, 2015, p. 180)

Entonces, el canal de distribución se reconoce como aquella actividad -que pueda implicar un lugar físico o de tipo online- que es útil para vender el producto y, de esta forma se relaciona el cliente con la empresa.

Promoción.- De acuerdo a Torres (2018), la promoción es “el conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercializan” (p. 47). Entonces, la promoción consiste en el conjunto de actividades que permitirán llamar la atención del cliente, de manera que la empresa puede crear una imagen de marca que le permita aumentar su posicionamiento de mercado.

### **1.3.3. El mercado de los restaurantes.**

Cuando se habla de servicios de restaurantes, este se entiende por la actividad que se ejecuta en establecimientos abiertos al público, la cual tiene como finalidad ofrecer alimentos y bebidas a cambio de un valor económico (Sánchez, 2013). Dicha actividad ha sido relacionada como un servicio complementario de la oferta turística, pero en los últimos años se ha posicionado como un servicio turístico diferenciado y único (Pérez & Contreras, 2017).

En lo que incluye aspectos relevantes del servicio de restaurantes, la primera impresión es la que cuenta, y la última la que será recordada. Razón por la que se requiere hacer un análisis sobre si el servicio se corresponde con lo que el cliente desea y lo que espera recibir sin limitación alguna; Entonces el saludo, la rapidez en el servicio, la atención y cordialidad en el trato es la perfecta combinación del servicio tangible y el intangible (Morfín, 2012).

Dentro de la industria del turismo y hospedaje, también se incluye la alimentación (Morfín, 2012), en la cual la prestación de servicios de calidad es un recurso estratégico y clave que se puede aprovechar para crear una ventaja competitiva con respecto a otros establecimientos hoteleros, ya que los clientes de restaurantes desean algo más que la entrega de productos y servicios.

A esto hecho se añade que en un mayor número de ocasiones, los clientes desean tener experiencias de servicio distintivas y memorables (Kotler & Amstrong, Fundamentos

del Marketing, 2003). Debido a estas exigencias, esta clase de establecimientos requieren hallar formas para satisfacer a los clientes y generar así ventajas competitivas en un mercado cambiante, ya que incluso se estima una sobredemanda.

En consecuencia, la entrega de una experiencia de servicio única puede servir como un punto de diferenciación profesional en la industria de servicio de alimentos y bebidas la cual es cada vez mas competitiva. Por lo tanto, además de proporcionar productos y servicios de mejor calidad, se debe mantener una ventaja frente al competidor mediante el aumento del valor experiencial de sus servicios (Jair, 2015). He ahí la importancia fundamental de brindar un servicio de calidad, y sobre todo que genere recordación en el cliente, para su posterior fidelización.

En las organizaciones, la evaluación del servicio es el factor principal para descubrir sus falencias y poder mejorar el mismo. Las evaluaciones pueden ser realizadas periódicamente, de manera que se pueda;

Detectar las fallas que durante el proceso puedan ser corregidas para que el servicio alcance el nivel deseado tanto para los clientes como para la organización. Por lo tanto, se debe considerar o implementar normas con las que se pueda mejorar la calidad del servicio ofrecido. (Villalba, 2016, p. 9)

Las normas de calidad se deben incluir en el producto, así también como en el resto de herramientas de mercado, tales como son la plaza o distribución, las técnicas promocionales e incluso en su personal de trabajo.

“El aspecto principal para tomar en cuenta en un análisis de servicio, es que el 70% de los clientes que pierden las organizaciones es debido al mal servicio, y más del 90% de ellos consideran a la falta de actuar de los empleados el factor que causa el mal servicio” (Villalba, 2016, p. 9). Esto quiere decir que, en los restaurantes, además de un buen producto, un servicio diferenciador y personalizado cuenta e influye para su potencial crecimiento y éxito empresarial.

- **Restaurante**

Establecimiento o comercio en el cual se provee a los clientes con un servicio alimenticio de diverso tipo. Un restaurante es un espacio público ya que cualquier persona

puede acceder a él. Sin embargo, no es una entidad de bien público por cuanto el servicio de alimentación se otorga a los clientes a cambio de un pago y no gratuitamente (Definición ABC, 2018).

Podemos definir de muchas maneras a un restaurante pero entender su concepto de una manera diferente permitirá al restaurante el Rosal distinguirse del resto de restaurantes, ya que no se trata únicamente de vender alimentos preparados por un costo, se trata de vender emociones, de presentar un lugar acogedor donde las personas puedan compartir un momento agradable sea con amigos, familiares, colegas de trabajo, donde sean tratados de una manera amable y adicional a todo esto vendan comida deliciosa que nos permita siempre querer volver a este lugar denominado el Rosal.

- **Competidor**

Aquellos negocios que ofrecen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente, aun cuando lo hagan de diferente manera, estén localizados o no dentro de una misma localidad, son competidores (Nacional Financiera, 2006).

Los competidores actualmente ya no son los enemigos de un negocio todo lo contrario los competidores permiten que los negocios se vean en la obligación de mejorar, de ofrecer mejores productos y servicios.

- **Crecimiento Sostenido**

Se denomina así al desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones, y que al ser estudiado o medido no tiene decrecimiento entre períodos si no que mantiene los mismos niveles o se incrementa (Aguado, Barrutia, & Etxebarria, 2013).

Es importante que los negocios puedan ir creciendo, pero este crecimiento debe ser lo menos agresivo posible a fin de que se pueda cumplir con todas las obligaciones que como empresa se tiene, con un adecuado flujo de caja permite tener un mayor control.

- **Estructura organizacional**

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos (Hutt & Marmioli, 2010, p. 1).

La estructura organizacional permite mantener el orden en la empresa ya que es importante saber quién mantiene la autoridad, la jerarquía, si bien cada persona en la organización cumple funciones muy importantes siempre debe estar liderado por una cabeza visible, a fin que se puedan articular adecuadamente las actividades de cada unidad o departamento.

- **Servicio**

Es el conjunto de actividades que lleva a cabo internamente una empresa para poder satisfacer las necesidades de los clientes (Definición ABC, 2015).

El servicio es lo que distingue a muchos restaurantes, es importante poder prestar apoyo, asistir a un cliente, ya que esto permitirá fidelizar a los clientes.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología a ser utilizada para el presente proyecto incluye un enfoque mixto, el cual se fundamenta en la combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo, empleándose además la encuesta como instrumento de investigación, aplicada a una muestra de clientes del Restaurante El Rosal para conocer su nivel de satisfacción con los productos y servicios ofrecidos por dicha organización; así como una entrevista al gerente general del restaurante, que es reconocida como parte del diagnóstico sobre su situación actual.

#### **2.1. Enfoque metodológico de la investigación.**

La investigación corresponde con un método mixto, es decir, es empleada la conjugación de los enfoques de carácter cualitativo y cuantitativo. Por un lado, al aplicar el método cualitativo, se pretende analizar y describir las características propias del mercado mediante la observación y por otro lado, se tiene un enfoque cuantitativo con el uso de la encuesta, estableciéndose así un análisis con herramientas de uso porcentual y estadístico para medir de forma estadística el contexto actual que presenta el restaurante El Rosal en referencia a su gestión comercial.

#### **2.2. Tipos de investigación.**

Dentro de los tipos de investigación utilizados en el presente estudio, se tienen la investigación exploratoria, descriptiva y de campo.

##### **2.2.1. Investigación exploratoria.**

Plantean Bonta y Farber (2014) que la investigación exploratoria “sirve para identificar las variables más importantes, y para reconocer cursos de acción alternativos y pistas idóneas para trabajos ulteriores” (p. 99).

Por lo tanto, la investigación exploratoria permitió consumir, en base al objetivo planteado, el estudio del problema de indagación que responderá a una búsqueda de información por los propios medios del investigador, para lo cual fueron fijados los objetivos que posibilitaron desarrollar satisfactoriamente dicho estudio, obteniendo la información necesaria derivada de las fuentes de información disponibles para alcanzar el éxito en el análisis que realizado.



### **2.2.2. Investigación descriptiva.**

La investigación se encontrará sujeta a un estudio descriptivo, cuyos fundamentos se basan en “describir, identificar rasgos característicos de una determinada situación, evento o hecho” (Ferreyra & De Longhi, 2014, p. 94). Por lo que, la utilización de la investigación descriptiva o también llamada diagnóstica- posibilitó la especificación de las características importantes del objeto de estudio por medio del uso de teorías y escritos sobre el tema del proceso de comercialización, además de que permitió obtener una visión global sobre la gestión estratégica del restaurante El Rosal.

### **2.2.3. Investigación de campo**

La investigación de campo, referida por Baena (2014) permite “recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. Equivalen, por tanto, a instrumentos que permiten controlar los fenómenos” (p. 91).

En adhesión con el origen principal de información, se realizó una investigación de campo, ya que ésta permite trabajar en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados considerados como una fuente imprescindible de información para desarrollar consecuentemente la investigación, es decir, en base a la observación directa de los clientes y su visión de si realmente se sienten satisfechos con los productos y servicios ofertados en el restaurante objeto de estudio.

## **2.3. Población.**

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la población del Cantón Cayambe es de 85.800 habitantes; de este universo, el 45.5% pertenecen al área urbana, que corresponden a 38.610 habitantes, por lo que, si se considera que el promedio de integrantes de una familia ecuatoriana es de cuatro personas, se tiene que la población estadística para la investigación corresponde a 9.653 individuos.

## 2.4. Muestra.

Para obtener la muestra, se ha realizado su cálculo según el muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas, con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{Z^2 * P * Q + (N - 1) * (E)^2}$$

### Simbología:

N: Población. – Constituye la población definida para el estudio.

Z= Nivel de confianza. - Es un valor determinado según los niveles de confianza definidos por el investigador. Para este caso, se aplica el valor de  $z=1.96$ , pues se puede usar de forma habitual, lo que implica un nivel de confianza del 95%.

p= Probabilidad de ocurrencia.

q= Probabilidad de no ocurrencia.

e= Margen de error permitido. - Es aquel límite de error aceptable, el cual se basa en el nivel de confianza y puede encontrarse en el rango del 1% al 5%. Para el presente caso, se establece que error permisible es del 5%.

n= Muestra. - Es el tamaño de la muestra calculado a partir de la fórmula expresada previamente.

Sustituyendo en la expresión:

$$n = \frac{9.653 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (9.653 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = 370$$

Por lo tanto, la muestra del presente proyecto es de 370 posibles consumidores de la comida típica en el centro de Cayambe, a quienes les será aplicada la encuesta.

## 2.5. Técnicas para la recolección de la información.

Las técnicas para la recopilación aplicadas fueron: la observación, la encuesta y la entrevista.

### **2.5.1. Observación.**

Tal como expresa Heinemann (2013), la observación como técnica se refiere a “las técnicas de captación sistemática, controlada y estructurada de los aspectos de un acontecimiento que son relevantes para el tema de estudio y para las suposiciones teóricas en que éste se basa” (p. 135).

De esta manera, se efectuó un análisis in situ, es decir, dentro de la zona centro de Cayambe para conocer mediante la observación, el número de clientes que frecuentan la organización objeto de estudio.

### **2.5.2. Encuesta.**

A decir de Grasso (2006), la encuesta

Es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas (...) Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas. (p. 13)

Es así que, para el presente proyecto, se aplicó una encuesta a clientes del restaurante El Rosal que abordó diversas cuestiones, y utilizar así la información obtenida como una oportunidad de conocer sobre las expectativas y necesidades que tienen los clientes cuando éstos reciben los productos y servicios de la organización.

### **2.5.3. Entrevista.**

La entrevista “es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo” (Acevedo & López, 2009, p. 10). De esta forma se realizó la entrevista al gerente general del restaurante, ya que el mismo posee un mayor conocimiento sobre cómo se está desarrollando actualmente tanto el servicio como los componentes del marketing mix en el restaurante.

## **2.6. Procesamiento de la información obtenida.**

Luego de recopilada la información, se procede a analizar los datos para saber si lo recolectado es relevante con el tema de investigación. Posteriormente, se tabulan los datos

obtenidos en el software Microsoft Excel, definiendo los porcentajes derivados de las alternativas expuestas en cada pregunta.

## 2.7. Resultados de la aplicación de encuestas.

A continuación, se exponen los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a los clientes.

**Tabla 1. Recomendación a futuros clientes.**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>
Si	366	98,91%
No	4	1.08%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jhony Estrella.

La mayoría de encuestados que habitualmente van al restaurante, recomendarían a un familiar o amigo degustar de la comida que se ofrece.

**Tabla 2. Comparación con la competencia.**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>
Mucho Mejor	92	24.86%
Algo Mejor	199	53.78%
Igual	75	20.27%
Algo Peor	4	1.08%
Mucho Peor	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jhony Estrella.

La mayor parte de encuestados considera que el restaurante El Rosal es mejor que la competencia.

**Tabla 3. Aspectos importantes a considerar.**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>
Calidad	138	37.30%
Precio	109	29.46%
Publicidad	23	6.22%
Servicio	100	27.03%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jhony Estrella.

Los encuestados, al momento de ir a un restaurante, lo que más aprecian es la calidad del producto que se ofrece; luego de esto, el precio también es importante.

**Tabla 4. Instalaciones adecuadas.**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>
Si	62	16.76%
No	308	83.24%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jhony Estrella.

La mayoría de los encuestados coinciden con que se deben mejorar las instalaciones del restaurante.

**Tabla 5. Frecuencia de visitas.**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>
Semanal	251	67.84%
Mensual	77	20.81%
Trimestral	42	11.35%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jhony Estrella.

La mayoría de encuestados visitan el restaurante semanalmente para deleitarse de su comida.

**Tabla 6. Horario de asistencia.**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>
En la mañana	25	6.76%
En la tarde	47	12.70%
En la noche	298	80.54%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jhony Estrella.

La mayoría de encuestados visitan el restaurante en horas de la noche.

**Tabla 7. Nivel de confianza.**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>
Alto	366	98.92%
Medio	4	1.08%
Bajo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jhony Estrella.

La mayoría de encuestados confían altamente en los alimentos que se sirven en el restaurante.

**Tabla 8. Variedad de comida.**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>
Si	368	99,46%
No	2	0.54%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jhony Estrella.

A la mayoría de encuestados le gustaría contar con una mayor variedad de comida en el menú que actualmente ofrece el restaurante.

**Tabla 9. Preferencia en platos.**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>
Apanado	147	39.73%
Churrasco	40	10.81%
Cuarto de Pollo	71	19.19%
Seco	112	30.27%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jhony Estrella.

El plato estrella del restaurante para la mayoría de encuestados es el apanado que se ofrece.

**Tabla 10. Información publicitaria.**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>
Vallas	40	10.81%
Teléfono	65	17.57%
Volantes	104	28.11%
Redes Sociales	161	43.51%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jhony Estrella.

La mayoría de encuestados prefiere recibir publicidad sobre información, y promociones que ofrece el restaurante por medio de las redes sociales.

**Tabla 11. Red social más utilizada.**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>
Facebook	219	59.19%
Instagram	86	23.24%
Twitter	65	17.57%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jhony Estrella.

El Facebook es la red social más utilizada por la mayoría de los encuestados.

**Tabla 12. Logo.**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>
Si	287	77.57%
No	83	22.43%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jhony Estrella.

La mayoría de los encuestados considera importante contar con un logo que identifique al restaurante.

## **2.8. Entrevista al Gerente General del restaurante El Rosal**

**Pregunta 1.-** ¿Considera que el Restaurante presta un buen servicio al cliente?

Yo pienso que sí, pero falta mejorar ciertas cosas como, por ejemplo, que los meseros den la bienvenida al cliente, le pregunten su pedido con educación y se sigan ciertos estándares de cada puesto de trabajo.

**Pregunta 2.-** ¿El producto del restaurante es de calidad?

Por supuesto. La calidad de los productos ofertados constituye una de las razones más importantes por la cual nos recomiendan nuestros clientes, motivo por el cual deciden visitarnos una y otra vez, hasta convertirse en nuestros clientes fijos.

**Pregunta 3.-** ¿Cree usted que la creación de estrategias de mercado puede aumentar la clientela?

Pues, creo que sí, porque en estos momentos existen herramientas novedosas que hacen que los clientes, sobre todo con el desarrollo tecnológico en el ámbito virtual, conozcan mucho más sobre los productos y servicios que se ofertan en nuestro restaurante, lo que a su vez generaría un aumento de la demanda.

**Pregunta 4.-** ¿Piensa que la inclusión de la empresa en redes sociales, es adecuado para lograr incrementar la clientela?

Sí, claro. De ahí nuestro interés en ampliar este tipo de servicio.

**Pregunta 5.-** ¿Qué otros aspectos podrían mejorar en su restaurante?

Bueno, dentro de los aspectos mejorables en el restaurante, a mi parecer deben mencionarse la calidad de atención, remodelación del establecimiento y una mayor promoción sobre los productos y servicios ofertados.

### **Resumen**

Se puede entender que, aun cuando el Restaurante El Rosal se encuentra bien posicionado en el mercado de Cayambe, son necesarios otros tipos de incentivos para lograr captar un mayor número de clientes, por lo que es importante trabajar en su imagen corporativa y posicionarlo como una marca de referencia, si bien es cierto que los clientes



gustan de la comida que se ofrece; sin embargo, a la mayoría de éstos le gustaría contar con una mayor variedad de alimentos en el menú, además de que se mejoren sus instalaciones.

Asimismo, los clientes prefieren recibir información publicitaria por redes sociales, especialmente por Facebook, ya que es la plataforma virtual más utilizada. Este aspecto se debe considerar como una oportunidad para que la organización obtenga un mayor reconocimiento no solo de los clientes que ya posee, sino, también del mercado objetivo en su conjunto.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE EL ROSAL.**

Este capítulo abarca el análisis de la situación actual del mercado donde incurre el restaurante El Rosal, ubicado en la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha. Con base en dicho análisis, se creó un plan de marketing que tiene como objetivo potencializar las ventas y, en consecuencia, mejorar el posicionamiento de marca de dicha organización.

La propuesta contiene los tres objetivos siguientes:

- Proporcionar una herramienta de gestión factible que permita mejorar la percepción que se tiene sobre la calidad del servicio ofrecido en el restaurante El Rosal e incrementar sus niveles de rentabilidad.
- Crear conciencia y una alta valoración sobre la calidad de los productos y servicios del restaurante El Rosal en el segmento de clientes potenciales y reales.
- Incrementar la lealtad de marca en el segmento de clientes demandantes de los productos y servicios del restaurante El Rosal.

Para cumplir con los mencionados objetivos, se debe realizar inicialmente un diagnóstico tanto del macro como del microambiente donde se encuentra contextualizada la organización, en el marco de plantear objetivos estratégicos consecuentes con la finalidad que se pretende alcanzar mediante el plan de marketing propuesto.

#### **3.1. Filosofía empresarial.**

##### **3.1.1. Definición de la misión y visión.**

A pesar que el restaurante El Rosal presenta ciertas definiciones dentro de su filosofía empresarial, todavía existen falencias al respecto, al no tener declaradas la misión y visión de la organización. Para acometer eficientemente con la realización del producto y/o servicio de la organización, se propone como misión y visión del restaurante El Rosal lo siguiente:

## Misión.

*Superar las expectativas de nuestros clientes brindándoles el más alto nivel de servicio posible a partir de una oferta gastronómica de excelente sabor y de mejor calidad a precios razonables y en un entorno cómodo.*

## Visión

*Ser reconocido en los próximos cinco años como uno de los mejores restaurantes de alta cocina a nivel nacional que sirve comida de buena calidad y distintivo por su alto nivel de servicio.*

### 3.1.2. Definición de los valores organizacionales.

Los valores organizacionales del restaurante El Rosal se corresponden con aquellos enunciados en la figura siguiente:

<b>Compromiso</b>	<b>Orientación al cliente</b>	<b>Innovación</b>	<b>Flexibilidad</b>	<b>Honestidad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Nos responsabilizamos en afianzar nuestros servicios de forma proactiva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Investigamos, entendemos y trabajamos en base a satisfacer las necesidades de nuestros clientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Aportamos valor a nuestros servicios con espíritu creativo, profesional y crítico, materializando ideas innovadoras</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Nos adaptamos a un entorno que evoluciona continuamente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Demostamos integridad y respetos hacia los diferentes grupos de interés a través de nuestras acciones</li></ul>

**Figura 1. Valores de organizacionales del restaurante El Rosal.**

Elaborado por: Jhony Estrella.

### 3.1.3. Definición de las políticas organizacionales.

- Promover en la organización una conducta honesta y ética de todos sus miembros, incluido el manejo ético de los conflictos de intereses reales o aparentes entre las relaciones personales y profesionales.
- Mantener adecuadas medidas de higiene y salud en la elaboración de los alimentos ofrecidos en el restaurante.
- Realizar los pagos referentes a salarios y compensaciones que le corresponde al talento humano de la organización, según se encuentra determinado por las normativas y leyes nacionales.

- Proveer capacitación continua al talento humano con temas que se encuentren afines con las necesidades requeridas por el restaurante.
- Adherirse a un alto estándar ético en la ejecución de los procesos de la organización, y no buscar una ventaja competitiva a través de prácticas comerciales ilegales.
- Tratar de manera justa con los clientes, proveedores, competidores y empleados de la organización.
- Abstenerse de aprovecharse de cualquier grupo de interés relacionado con el restaurante mediante la manipulación, el ocultamiento, el abuso de información privilegiada, la tergiversación de hechos materiales o cualquier otra práctica de trato injusto.

#### **3.1.4. Estrategias empresariales generales.**

Las estrategias empresariales establecidas en el restaurante El Rosal son:

- Atraer una mayor cantidad de clientes potenciales de manera que el restaurante mantenga durante el mayor tiempo posible el máximo de su capacidad, lo cual podría aumentar significativamente las ventas de la organización.
- Proporcionar un buen servicio a los clientes, un entorno de alimentación caracterizado por su higiene, limpieza y confortabilidad, así como alimentos de alta calidad y menús adecuadamente diseñados para impulsar así el desarrollo de la lealtad de los clientes.
- Emplear los esfuerzos y recursos de marketing disponibles para alcanzar un mejor posicionamiento entre los restaurantes, aumentando la publicidad a través de medios tradicionales y plataformas virtuales.
- Dotar a los empleados de los conocimientos necesarios que tributen a una mejora en el servicio y las relaciones interactivas con los clientes.
- Cumplir con las regulaciones sanitarias para los procedimientos operativos estándar que se desarrollan en la organización.

## **3.2. Análisis del micro y macro entorno.**

### **3.2.1. Macro entorno.**

El análisis del macro entorno es realizado a través del análisis PEST, el cual constituye una herramienta simple y ampliamente utilizada que ayuda a analizar los cambios políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos en el contexto comercial de una organización, posibilitando la comprensión de las fuerzas de cambio "a gran escala" a las que se está expuesto y, a partir de esto, identificar las oportunidades y amenazas que las empresas presentan (Economía y Empresa, 2013, p. 14).

#### **Factores políticos.**

Ecuador ha venido presentando cierta estabilidad política durante los últimos años desde un punto de vista general, a pesar de los nuevos acontecimientos que han ocurrido en el gobierno de Lenin Moreno, presidente electo actual, manteniendo el Estado básicamente la conformación de sus poderes: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el Poder de Transparencia y Control Social (Chuquimarca, 2013); por lo que, excepto algunos lapsos en los tiempos modernos, el gobierno ecuatoriano ha manejado sus asuntos con la participación de todos los grupos sociales permitidos y por un sistema de gobierno hábilmente construido.

Es así como el gobierno ecuatoriano recientemente ha planeado dirigir el país basado en una política tributaria más flexible, disminución del valor de la deuda pública, reducción de los órganos de gobierno, de manera que estas acciones contribuyan a superar el espíritu empresarial, por lo que algunos analistas políticos consideran que esto puede constituirse como una oportunidad de desarrollo y progreso tanto de empresas pymes como emprendimientos emergentes (Andino, et al., 2013).

Por otra parte, Ecuador en estos momentos ocupa la posición 97 en el Ranking Global de Competitividad para el período 2016-2017 con una calificación porcentual de 3.91 que, si bien no es un valor ideal, se ha mejorado dicho indicador en los últimos períodos de evaluación, denotándose también una percepción negativa sobre el riesgo de inversión en el país, lo que incentiva el desarrollo del comercio internacional para con la nación ecuatoriana (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017).

### **Factores económicos.**

La nación ecuatoriana ha sufrido diferentes cambios en cuanto a su política económica, ya que se han atravesado períodos de crisis financiera profunda, siendo una de las más renombradas el feriado bancario, conllevándose así a un aumento acrecentado de la inflación que originó la adopción de la dolarización como medida paliativa para tal situación, en un intento -a la larga acertado- para lograr una recuperación económica nacional (Paz y Miño, 2016).

También la vertiginosa caída de los precios del petróleo a partir del año 2014, contribuyó al agravamiento de la crisis económica ecuatoriana, ya que, como se ha reconocido, es el petróleo uno de los rublos de mayor contribución al Producto Interno Bruto (PIB) (Ramírez, 2015). Fue así como el estado ecuatoriano, buscando soluciones efectivas, se dio a la tarea de implementar ciertas medidas de carácter económico, tales como: efectuar ajustes al presupuesto nacional, reformas fiscales y tributarias, solicitud de financiamiento monetario a fuentes externas, entre otros elementos (Paz y Miño, 2016).

No obstante, los hechos mencionados previamente, pudieran provocar situaciones negativas para cualquier industria, ya que el agravamiento de la economía nacional, incide directa e indirectamente en el poder adquisitivo de la población ecuatoriana, presentándose un contexto de máximo ahorro y reducción de la cartera monetaria de las personas, así como el incremento del impuesto a la renta para las empresas, aumento de los aranceles de importación (Arroyo & Buenaño, 2017) y otros factores.

### **Factores sociales.**

Aun cuando en el Ecuador se han manifestado marcadas diferencias sociales -ya sea por la pertenencia a una región, grupo racial o género-, se ha de reconocer que en los tiempos actuales han sido adoptadas diferentes medidas de carácter constitucional para promover e implementar la participación igualitaria de todos los grupos sociales.

En consecuencia, es ostensible la disminución de las brechas sociales existentes, como parte del aumento de la calidad de vida de los ciudadanos, reduciéndose los niveles de pobreza y desigualdad, así como ha aumentado el número de personas que integran la clase media (Stampini, Robles, Sáens, Ibarabán, & Medellín, 2015). En términos relativos, para el período del 2006-2014, la pobreza de manera general disminuyó del 37,6% al 22,5%,

mientras que la pobreza extrema se redujo desde el 16,9% hasta el 7,7% (Serrano, 2016; Banco Mundial, 2015).

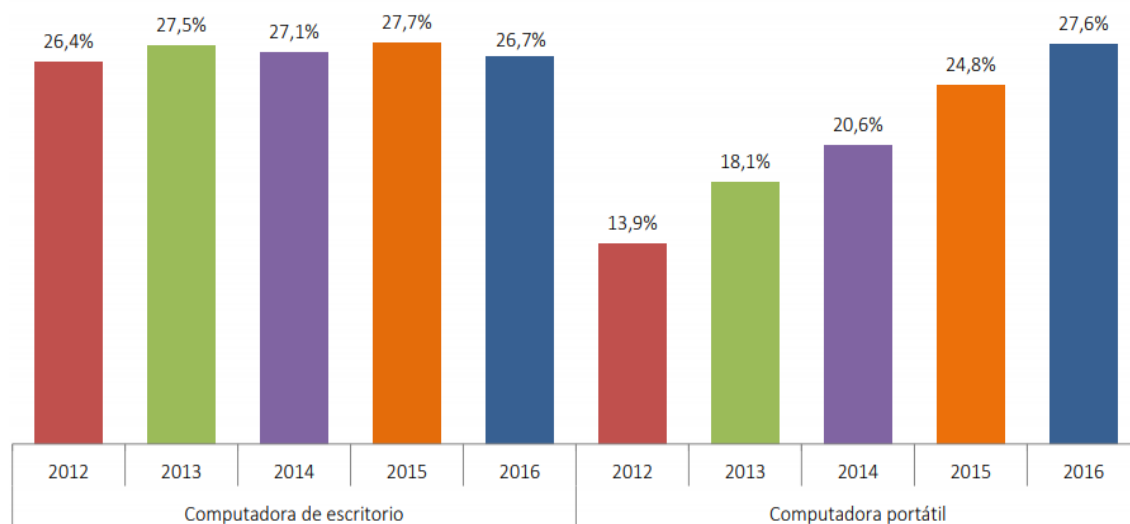
En cuanto a la reducción de la desigualdad:

Esta ha sido más rápida que en la media de la región: el coeficiente de Gini se redujo de 54 a 46,7 entre 2006 y 2014, gracias a que el crecimiento benefició más a los más pobres. Entre 2000 y 2011 el crecimiento más pronunciado del ingreso se produjo en los dos quintiles más pobres: los ingresos del 40% más pobre de la población crecieron un 8,8%, comparado con el 5,8% promedio del país. (El Telégrafo, 2014)

### **Factores tecnológicos.**

Respecto a los factores tecnológicos, el Ecuador se posiciona en el número 108 entre 138 naciones, en relación a su potencial manifestado en vistas a extender y aplicar eficientemente las tecnologías de la información y las comunicaciones, de acuerdo con el reporte de la entidad Global Information Technology (GIT) (El Telégrafo, 2014).

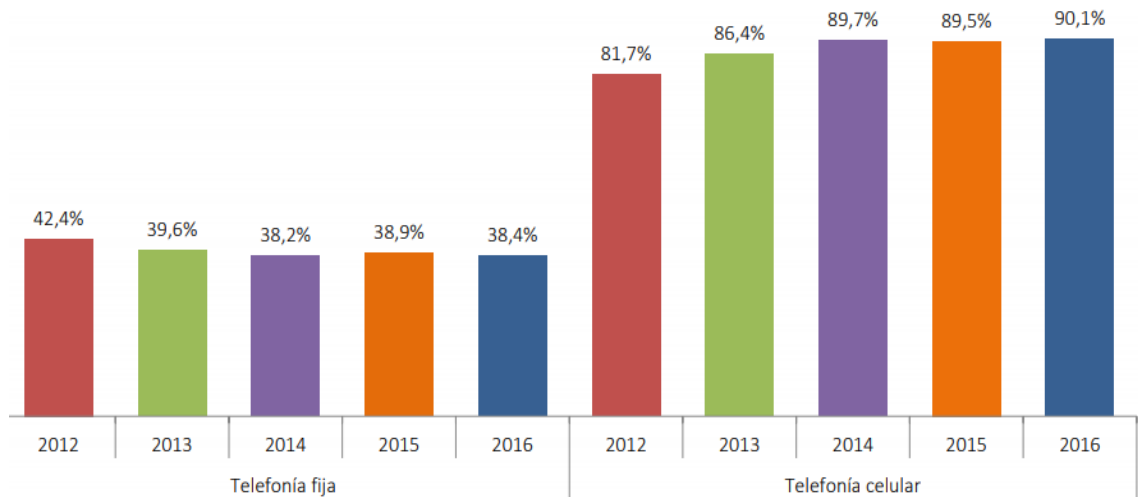
Es así como, según datos del INEC (2016), en cinco años, se ha acrecentado la proporción en el uso de cifras de la cantidad de ordenadores portátiles y de escritorio en valores incrementales de 13.7% y 0.3% respectivamente, tal como se refleja en la figura mostrada a continuación:



**Figura 2. Valores porcentuales del uso de ordenadores portátiles y de escritorio.**

**Fuente:** (INEC, 2016).

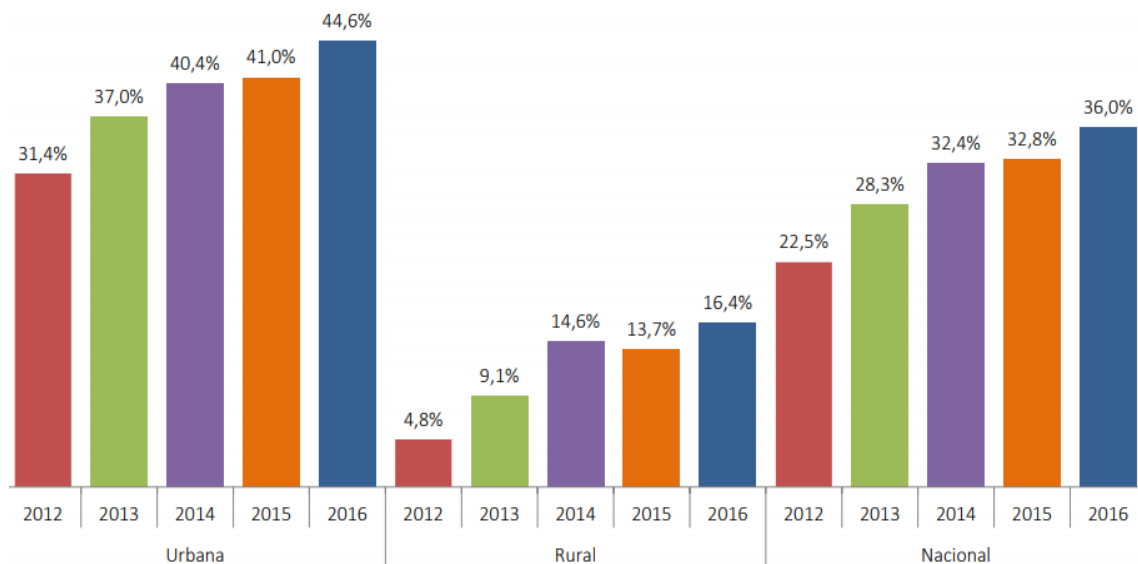
Por otra parte, la utilización de la telefonía celular y fija ha ido incrementándose gradualmente, sobre todo la primera, donde “9 de cada 10 hogares en el país poseen al menos un teléfono celular, 8,4 puntos más que lo registrado en el 2012” (INEC, 2016, p. 6), lo cual es expuesto a través de la figura 3.



**Figura 3. Valor porcentual de la utilización de telefonía fija y celular.**

Fuente: (INEC, 2016).

Mientras, el 36.0% de las familias ecuatorianas cuenta con acceso a internet, aumentando significativamente este valor en períodos quinquenales, siendo el incremento de 13.2% para la región urbana y el 11.6% para la región rural (INEC, 2016).



**Figura 4. Acceso a Internet en el ámbito nacional y por región.**

Fuente: (INEC, 2016).



El contexto tecnológico existente en Ecuador posibilita la proliferación de usuarios que utilizan con mayor frecuencia el Internet y las redes sociales más populares como una forma de mayor interactividad personal y/o de carácter empresarial.

### **3.2.2. Micro entorno.**

El análisis del micro entorno está fundamentado en la aplicación del modelo conocido como las cinco fuerzas de Porter, el cual facilita la observancia del 'equilibrio de poder' en un mercado entre diferentes tipos de organizaciones, y analizar así el atractivo y la rentabilidad potencial de un sector de la industria. Dichas fuerzas son: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.

#### **a) Amenaza de nuevos competidores**

Para el mercado donde incurre el restaurante El Rosal, la amenaza de nuevos competidores es relativamente alta, ya que se presentan bajas barreras de entrada debido a que la apertura de una organización de tales características no implica costos demasiados elevados en comparación con otras industrias. Añadido a esto, la diferenciación de los productos ofrecidos en los restaurantes pertenecientes a la competencia suele ser difícil, al proporcionar éstos diferentes alimentos y servicios de calidad similar.

#### **b) Poder de negociación de los clientes.**

En este caso la negociación de poder del cliente para el restaurante El Rosal es muy fuerte, ya que la posibilidad de elección de otros tipos de organizaciones de este tipo no implica ningún costo. Además, hoy en día, con Internet y las redes sociales, los clientes se encuentran muy bien informados sobre cuestiones referentes a calidad, precios y variedad de ofertas, de manera que la influencia de la organización objeto de estudio sobre sus clientes puede verse disminuida.

#### **c) Poder de negociación de los proveedores.**

Para la industria de los restaurantes, el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido fundamentalmente a la amplia variedad en la oferta de los productos que estos comercializan. Por consiguiente, las organizaciones de este sector pueden comprar a precios

razonables lo mejor de cada proveedor y proporcionar así un menú de mayor calidad. También, los costos derivados por cambios de proveedores son muy bajos.

Entonces, para el restaurante El Rosal, el efecto de esta fuerza no es altamente significativo, al contar con una gran cantidad de proveedores que suministran con diferentes índices de calidad la materia prima necesaria para elaborar sus productos de manera adecuada y distintiva. Adicional a esto, por la ubicación en la que se encuentra el restaurante, si dentro de la zona existen proveedores con precios altos puede acudir al Cantón más cercano que se encuentra a 10 minutos, como es Pedro Moncayo; otra opción es la ciudad de Ibarra que está a 45 minutos, o como última opción, la ciudad de Quito, que está un poco más distante (a 80 minutos).

#### **d) Amenazas de productos sustitutos.**

Para los restaurantes, la amenaza de los proveedores que ofrecen productos sustitutos puede ser considerada como fuerte o no, dependiendo del producto que se sustituya. En este sentido si se encuentra un producto sustituto, pero que no implique grandes diferencias, el cliente no lo notará. En cambio, si el cliente busca ese producto específico sin centrarse en la experiencia general de la buena cocina, esto sí se constituiría como un problema para un determinado restaurante.

En cuanto al restaurante El Rosal, esta amenaza se manifiesta en el hecho de que otros negocios que ofrecen productos sustitutos, restaurantes especializados en comida china, comida costeña, comida rápida u otro tipo de especialización ubicados por la zona, poseen en algunos casos precios más bajos, por lo que se requiere, para atenuar el efecto de tal amenaza, aumentar la fidelidad de los clientes.

#### **e) Rivalidad entre los competidores existentes.**

El mercado donde incurre el restaurante El Rosal es extremadamente competitivo, ya que la demanda de los clientes no aumenta aceleradamente, al existir numerosas opciones dentro del sector, por lo que estos buscan no solo el alimento que se les oferta, sino también otro tipo de experiencias. Se requiere entonces la creación de ventajas competitivas para la organización objeto de estudio, utilizando para ello estrategias no solo de precio, sino también de promoción, entre otras alternativas creativas.

En resumen, se puede afirmar una vez analizados tanto el micro entorno como el macro entorno del restaurante El Rosal que los cambios en este tipo de industrias son cruciales para el ciclo de vida de la empresa, por lo que, para asegurar su éxito, resulta determinante las necesidades y expectativas de los clientes. Como los factores antes señalados se encuentran en constante evolución, las personas que acuden al restaurante pueden perder su interés, y es entonces necesario tener en cuenta que una mayor interacción con los clientes, así como implementar estrategias de promoción, marcarán la diferencia en relación con los competidores.

### 3.2.3. Matriz de perfil competitivo.

La Matriz de Perfil Competitivo se desarrolla a partir de la determinación de los principales atributos que presenta el restaurante El Rosal, así como sus competidores más representativos del sector, los cuales se definen en la tabla siguiente:

**Tabla 13. Principales competidores y Factores Críticos de Éxito.**

Principales competidores	Factores Críticos de Éxito
Ven y Verás	Precios competitivos
Restaurante Chifa China	Calidad de la oferta
Restaurante Katty	Variedad de la oferta
Pollo Regalón	Infraestructura
Restaurante Los Andes	Reconocimiento de marca
Pollo Maita	Localización física
	Nivel de servicio al cliente
	Tiempo de espera de clientes

Elaborado por: Jhony Estrella.

La Matriz de Perfil Competitivo deriva de un factor de ponderación y el valor asignado a cada atributo, de manera que se obtiene el peso por atributo. El valor de cada atributo se muestra a continuación:

**Tabla 14. Criterio de evaluación de cada atributo.**

Criterio	Valor asignado
Debilidad significativa	1
Debilidad poco significativa	2
Fortaleza significativa	3
Fortaleza poco significativa	4

Elaborado por: Jhony Estrella.

Entonces, la Matriz del Perfil Competitivo resulta de la siguiente manera:

Matriz del Perfil Competitivo	Restaurante El Rosal			Competidores											
				Ven y verás		Restaurante Chifa China		Restaurante Katty		Pollo Regalón		Los Andes		Pollo Maita	
Atributos	Ponderador	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso
Precios competitivos	13%	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	2	0.26
Calidad de la oferta	14%	4	0.56	2	0.28	4	0.56	2	0.28	4	0.56	4	0.56	3	0.42
Variedad de la oferta	14%	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	2	0.28
Infraestructura	12%	2	0.24	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Reconocimiento de Marca	12%	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Localización física	12%	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	3	0.36
Nivel de servicio al cliente	15%	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Tiempo de Atención	8%	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
<b>TOTAL PUNTAJE</b>	<b>100%</b>		<b>3.24</b>		<b>2.98</b>		<b>3.75</b>		<b>3.15</b>		<b>3.44</b>		<b>3.45</b>		<b>2.89</b>

Figura 5. Matriz del Perfil Competitivo.

Elaborado por: Jhony Estrella.

Como se puede apreciar, los restaurantes Restaurante Chifa China, Los Andes y Pollo Regalón presentan un mayor posicionamiento en el mercado, debido fundamentalmente a sus altas puntuaciones en la mayoría de los atributos más representativos (nivel de servicio al cliente, calidad y variedad de la oferta y precios competitivos). En cuanto al restaurante El Rosal, al ser comparado con los demás restaurantes en su ámbito de negocios, sobresale en ciertos atributos, los cuales son servicio al cliente, precios competitivos, calidad de la oferta, nivel de servicio y tiempo de atención a los clientes, así como su localización física; sin embargo, debe fortalecer otros aspectos donde es superado por la competencia en cuanto a la variedad en su oferta, reconocimiento de marca y su infraestructura, requiriéndose así de estrategias que posibiliten aumentar su posicionamiento de mercado.

### **3.3. Análisis interno de la empresa.**

El Restaurante el Rosal abre sus puertas en el año de 1944 en la ciudad de Cayambe provincia de Pichincha con una oferta gastronómica sencilla pero muy bien elaborada, posicionándose en la zona como un restaurante tradicional con un horario que le distinguía de su competencia.

Es importante mencionar que en esos años la única carretera de primer orden que unía Cajas con la ciudad de Quito era la Panamericana Norte, que pasaba por la ciudad de Cayambe, por lo que el restaurante se hizo muy conocido, siendo su horario de atención al público las 24 horas del día. Su propietaria, la Sra. Clara Meza, era una respetable cayambeña que, por su amabilidad era reconocida, la mayoría de clientes dejan de llamar al restaurante por su nombre “El Rosal” y es conocido como el restaurante de “Mama Clara”.

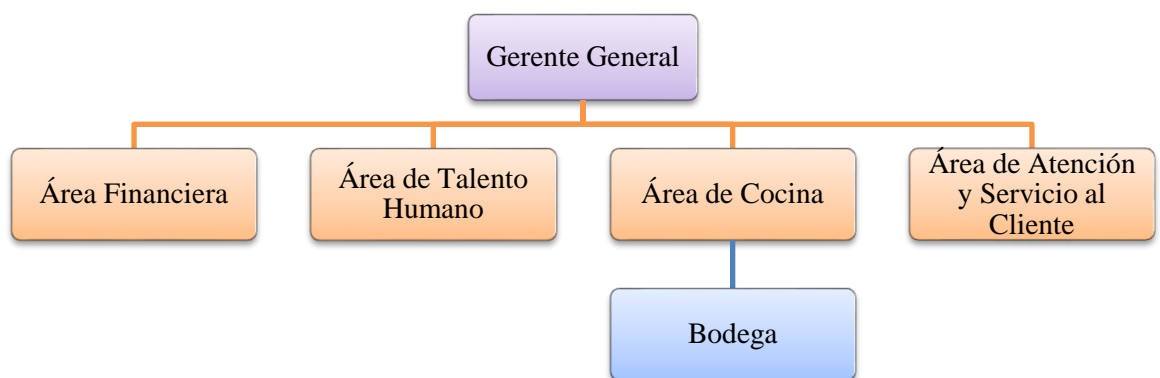
Años más tarde en el Gobierno del ex presidente Rodrigo Borja, se termina de pavimentar la carretera Cajas-Tabacundo, por lo que disminuye notablemente la clientela del Restaurante el Rosal, sobretodo en horas de la noche, por lo que deciden construir un nuevo local junto al local original con más espacio y reducen su horario de atención. Por otro lado, la ciudad de Cayambe empieza a convertirse en una metrópoli de mucho movimiento por el auge de las florícolas que se instalan en la zona, aumentando además la migración de personas colombianas y de ecuatorianos de la región de la costa y como en toda ciudad en desarrollo, los comercios tanto formales como informales aumentaron notablemente.

Durante los últimos 18 años el Restaurante el Rosal no innovó, su infraestructura muestra claramente un deterioro por el uso, su menú es el de siempre, con muy poca variedad que ofrecer a su clientela, por lo que cada vez existe menos clientes que visitan el sitio. Tampoco se cuenta con algún tipo de publicidad que promocióne el servicio que se brinda y, como se menciona anteriormente, el nombre del Restaurante no está bien posicionado en el mercado con su nombre real.

### 3.3.1. Análisis de las capacidades.

#### 3.3.1.1. Capacidad de Gestión

El puesto gerencial del restaurante El Rosal es ocupado por una persona con amplia experiencia en el ámbito de la gestión administrativa, encargándose así de las funciones básicas que conforman tal proceso (planificación, organización, ejecución y control), contando además con el conocimiento técnico necesario sobre los servicios que se prestan en el restaurante. Asimismo, las demás áreas funcionales se encuentran compuestas por el Área de cocina y otra de Atención y Servicio al Cliente, donde se gestionan todas las actividades concernientes al servicio generado en el restaurante, así como los recursos materiales para la elaboración de los menús. Finalmente, tanto el Área Financiera como el Área de Talento Humano son administradas las diferentes actividades que implican los recursos monetarios y el personal que labora en la organización. De esta forma, la estructura organizacional del restaurante El Rosal se muestra seguidamente:



**Figura 6. Organigrama del restaurante El Rosal.**

Elaborado por: Jhony Estrella.

### **3.3.1.2. Capacidad financiera**

La capacidad financiera del restaurante El Rosal se encuentra determinada por dicha área, la cual es responsable de las funciones asociadas al manejo y control de los recursos financieros, desarrollando así la gestión contable de la organización de manera que dicha actividad permita conocer en todo momento la situación económica y financiera del restaurante para tomar decisiones acertadas en cuanto a métodos y medios de financiamiento, ratios financieros, costo material, entre otros elementos.

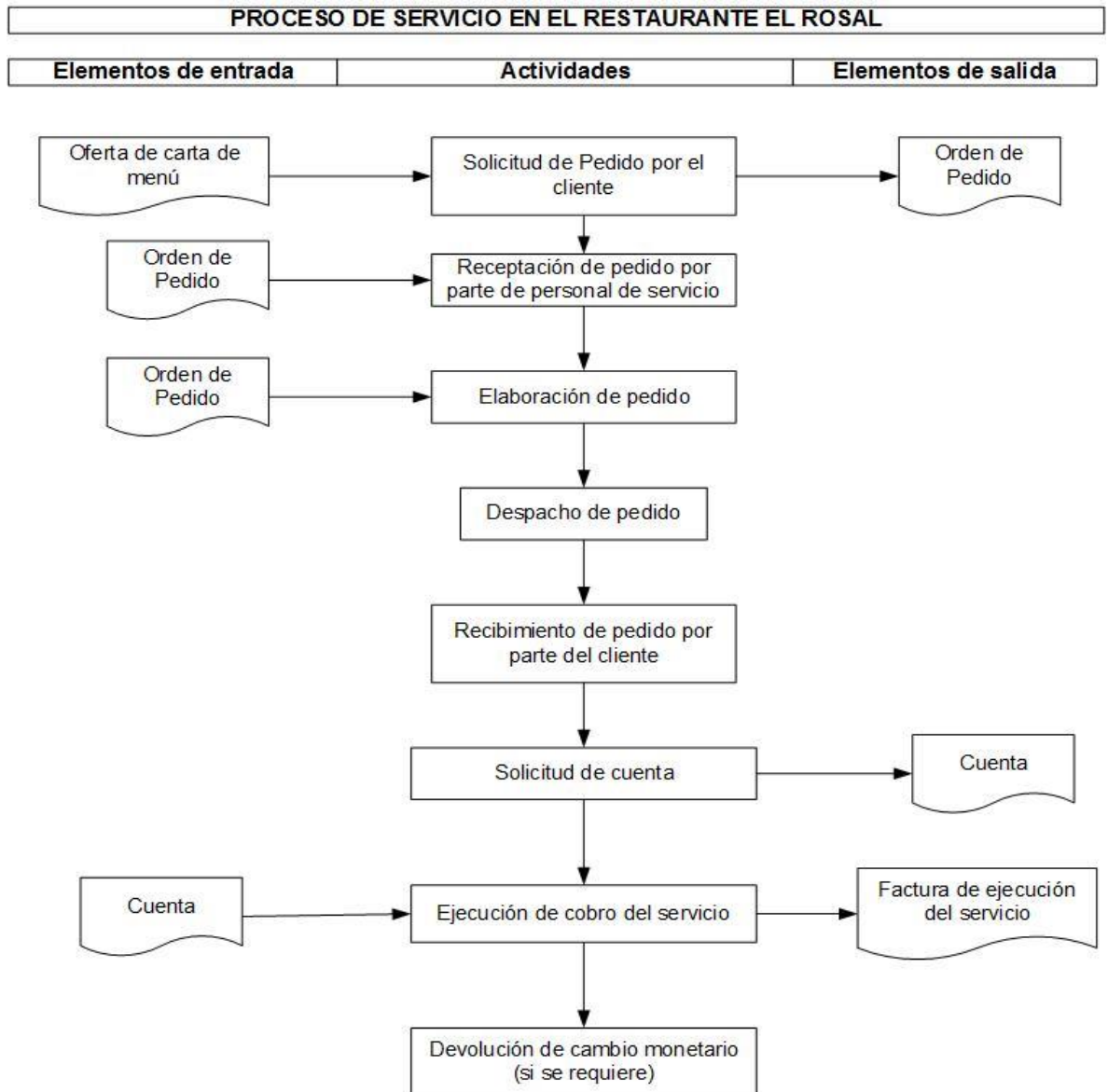
De esta manera, se pudo conocer que el restaurante El Rosal presenta una posición financiera óptima, reflejado en el valor de varios ratios, entre los cuales se encuentra la liquidez ( $\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$ ), cuyo valor es de 1.43, lo que indica que la organización se encuentra en condiciones idóneas para enfrentar sus deudas a corto plazo. Además, la empresa cuenta con poder de financiamiento de \$8000.00, contándose así con la cantidad de recursos monetarios para cubrir inversiones por este monto o inferior al mismo. Mientras, la rentabilidad del restaurante El Rosal ( $\text{Beneficio Bruto} / \text{Activo Neto Total}$ ) es de 1.28, valor que es indicativo de que dicho negocio genera un buen margen de utilidad (\$1.28 por cada dólar de activos). Finalmente, el endeudamiento de la organización ( $\text{Pasivo} / \text{Patrimonio Neto}$ ) es bajo, denotando un valor de 0.43, ya que se hace un aprovechamiento óptimo tanto de los recursos financieras propios como ajenos.

### **3.3.1.3. Capacidad de talento humano**

El área de talento humano tiene como objetivo principal la coordinación y designación de las actividades de los empleados pertenecientes al restaurante El Rosal, tanto de aquellos que prestan servicios directamente a los clientes como al personal encargado de la elaboración de los platos y menús. También, dicha área posee dentro de sus funciones la contratación de personas idóneas para laborar en el restaurante, la evaluación del desempeño laboral del talento humano, la atención de reclamos y sugerencias de clientes externos e internos, entre otros elementos. Así mismo, el restaurante El Rosal cuenta con un chef de cocina, 4 ayudantes y 3 personas encargadas de brindar el servicio de atención a los clientes, además de un especialista en el área de financiera, el gerente general a más de supervisar el buen funcionamiento de las diferentes áreas, estará encargado de desempeñar las funciones del área de talento humano.

### 3.3.2. Proceso clave del negocio.

El proceso clave del restaurante El Rosal corresponde con el desarrollo del servicio básico, tal como se muestra a continuación:



**Figura 7. Proceso clave del restaurante El Rosal.**

Elaborado por: Jhony Estrella.



### 3.4. Diagnóstico estratégico.

#### 3.4.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) se determina a partir de la ponderación valorativa de los factores intrínsecos a la organización (fortalezas y debilidades) los que fueron obtenidos a través de la técnica de tormenta de ideas. De ahí que la matriz resultante fue la siguiente:

*Tabla 15. Matriz EFI.*

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Ubicación privilegiada del local	0,09	3	0,27
Contrastada experiencia en el ámbito de negocios	0,09	2	0,18
Disponibilidad de recursos para el desarrollo de las actividades	0,10	3	0,3
Reconocimiento positivo de la calidad del servicio	0,11	3	0,33
Ambiente laboral adecuado	0,09	2	0,18
Capital propio.	0,02	1	0,02
Subtotal	0,5		1,28
<b>DEBILIDADES</b>			
Deficientes procesos organizacionales.	0.03	1	0.03
Adecuación ineficiente de la infraestructura del local	0.11	2	0.22
Deficiente uso de los medios publicitarios disponibles	0.10	3	0.30
Falta de imagen corporativa	0.10	3	0.30
Poca variedad en la oferta del menú	0.10	3	0.30
Insuficiencia de capacitación del talento humano	0.02	2	0.04
Insuficiencia de servicio post venta	0.04	1	0.04
Subtotal	0,50		1,23
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,51</b>

Elaborado por: Jhony Estrella.

Para asignarle el valor del peso de cada factor, se consideró el grado de importancia que reviste la fortaleza para alcanzar el éxito en la industria o, en caso contrario las debilidades que se contraponen a dicho éxito. En cuanto a la clasificación, esta es otorgada en correspondencia a la implicación de cada factor en la estrategia general de la empresa, encontrándose la misma entre el rango de 1 a 4 puntos.

Se identifica entonces como fortaleza de mayor impacto -según el valor de ponderación- al reconocimiento positivo de la calidad del servicio, así como la ubicación privilegiada del local, mientras que las debilidades más incidentes constituyen el deficiente uso de los medios publicitarios disponibles, la falta de imagen corporativa y poca variedad

en la oferta del menú, lo cual implica desarrollar estrategias en este sentido. Como aspecto positivo, se señala que el peso ponderado de las fortalezas, es ligeramente superior a las debilidades, lo que puede ser un indicativo de que el restaurante El Rosal presenta un margen de mejora satisfactorio.

### 3.4.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) se determina según el procedimiento similar a la matriz EFI, generando como resultado el siguiente:

*Tabla 16. Matriz EFE.*

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Demanda creciente y estable en el sector de los alimentos	0.10	3	0.30
Disminución de la inflación	0.02	2	0.04
Reducción de los costos asociados a las materias primas	0.02	2	0.04
Facilidades para la expansión del negocio	0.09	3	0.27
Mejoras del ámbito laboral disminuye el nivel de pobreza	0.01	1	0.01
Incremento exponencial de la utilización del Internet y las redes sociales	0.09	3	0.27
Ampliación de la oferta de productos para satisfacer necesidades crecientes	0.08	3	0.24
Posibilidades de captación de un mayor número de clientes	0.09	3	0.27
Subtotal	0.5		1.44
<b>AMENAZAS</b>			
Disminución de barreras de entrada en el mercado para el negocio de restaurantes	0.11	2	0.22
Poca complejidad para replicar la oferta de productos y servicios en el negocio de los restaurantes	0.10	3	0.30
Dificultades para acceder a fuentes de financiamiento	0.03	1	0.03
Alta inversión en publicidad de la competencia	0.03	3	0.09
Precios relativamente bajos de los productos y/o servicios de la competencia y sustitutos	0.11	2	0.22
Período de recesión económica por el que atraviesa el país	0.09	2	0.18
Poca fidelidad de los clientes	0.03	2	0.06
Subtotal	0.50		1.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3</b>

Elaborado por: Jhony Estrella.

Es así como se identifican al incremento del uso de las redes sociales e Internet y las potencialidades de captación de un mayor número de clientes aquellas oportunidades de mayor impacto según el valor de ponderación. En cambio, la amenaza más significativa

resulta la poca complejidad para replicar la oferta de productos y servicios en el negocio de los restaurantes y, en una menor proporción, la disminución de las barreras de entrada para el negocio de los restaurantes y precios bajos existentes en el mercado. Sin embargo, la calificación ponderada de las fortalezas es superior a las debilidades, siendo esto positivo para el desarrollo de estrategias en este sentido.

### 3.4.3. Matriz FODA.

La matriz FODA expone los principales factores externos e internos de la organización, los cuales fueron identificados anteriormente, en las matrices EFI y EFE, de manera que las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más significativas según la puntuación ponderada obtenida, son los factores integrantes de la matriz FODA, tal como se expone en el cuadro siguiente:

<b>INTERNAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>EXTERNAS</b>
	1	Reconocimiento positivo por parte de los clientes sobre la calidad de los servicios brindados	1	Demanda creciente y estable en el sector de los alimentos	
	2	Disponibilidad adecuada de los recursos necesarios para desarrollar las actividades	2	Facilidades para la expansión del negocio	
	3	Ubicación privilegiada del local del restaurante	3	Incremento exponencial de la utilización del Internet y las redes sociales	
	4	Contrastada experiencia en el ámbito de negocios.	4	Posibilidades de captación de un mayor número de clientes	
	5	Ambiente laboral adecuado	5	Ampliación de la oferta de productos para satisfacer necesidades crecientes	
	<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>		
	1	Adecuación ineficiente de la infraestructura del local	1	Precios relativamente bajos de los productos y/o servicios de la competencia y sustitutos	
	2	Poca variedad en la oferta del menú	2	Disminución de barreras de entrada en el mercado para el negocio de restaurantes	
	3	Deficiente uso de los medios publicitarios disponibles	3	Poca complejidad para replicar la oferta de productos y servicios en el negocio de los restaurantes	
4	Falta de imagen corporativa	4	Período de recesión económica por el que atraviesa el país		
5	Falta de servicio de post venta	5	Dificultades para acceder a fuentes de financiamiento		

**Figura 8. Determinación de factores internos y externos del restaurante El Rosal.**

Elaborado por: Jhony Estrella.

### 3.4.4. Análisis DOFA.

Una vez identificados los factores internos y externos de mayor impacto en el restaurante El Rosal, son analizadas las relaciones entre los mismos, de manera que se obtiene la matriz DOFA siguiente:

MATRIZ FODA		OPORTUNIDADES					AMENAZAS						
		O1	O2	O3	O4	O5	Total	A1	A2	A3	A4	A5	Total
FORTALEZAS	F1	X	X	X	X	X	5	X	X	X	X		4
	F2	X	X		X	X	4		X	X		X	3
	F3	X	X	X	X	X	5	X	X				2
	F4	X	X	X	X	X	5	X	X	X			3
	F5	X	X		X	X	4		X				1
<b>Total</b>							<b>23</b>						<b>13</b>
DEBILIDADES	D1	X	X		X	X	3	X	X		X	X	4
	D2	X			X	X	2	X	X	X	X		4
	D3	X	X	X	X		4	X	X		X		3
	D4	X	X	X	X		4	X	X	X			3
	D5				X		1					X	1
<b>Total</b>							<b>14</b>						<b>15</b>

*Figura 9. Matriz DOFA.*

Elaborado por: Jhony Estrella.

Se obtiene entonces por cada cuadrante la puntuación siguiente:

*Tabla 17. Análisis DOFA.*

<b>FORTALEZAS-OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS-AMENAZAS</b>
<b>23</b>	<b>13</b>
<b>DEBILIDADES-OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES-AMENAZAS</b>
<b>14</b>	<b>15</b>

Elaborado por: Jhony Estrella.

Tal como se puede apreciar, el cuadrante de mayor puntuación resultó el que establece las relaciones ponderadas de las fortalezas con las oportunidades, significando este aspecto que el restaurante El Rosal presenta una situación privilegiada de mercado, por lo que se debe establecer una estrategia de carácter proactiva como parte del aprovechamiento de las oportunidades existentes a través de la potencialización de las fortalezas que presenta dicha organización.

### 3.4.5. Matriz de estrategias.

La matriz de estrategias es una técnica que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias básicas:

**Estrategias – FO:** Emplear las fortalezas para el aprovechamiento de las oportunidades.

**Estrategias – DO:** Minimizar el efecto de las debilidades aprovechando las oportunidades.

**Estrategias – FA:** Emplear las fuerzas para protegerse de las amenazas

**Estrategias – DA:** Minimizar el efecto de las debilidades para protegerse de las amenazas.

De esta forma, se obtiene la matriz de estrategias siguiente:

<b>INTERNOS</b>          <b>EXTERNOS</b>	<b>Fortalezas</b> 1. Reconocimiento positivo por parte de los clientes sobre la calidad de los servicios brindados 2. Disponibilidad adecuada de los recursos necesarios para desarrollar las actividades 3. Ubicación privilegiada del local del restaurante 4. Contrastada experiencia en el ámbito de negocios 5. Ambiente laboral adecuado	<b>Debilidades</b> 1. Adecuación ineficiente de la infraestructura del local 2. Poca variedad en la oferta del menú 3. Deficiente uso de los medios publicitarios disponibles 4. Falta de imagen corporativa 5. Falta de servicio de post venta
<b>Oportunidades</b> 1. Demanda creciente y estable en el sector de los alimentos 2. Facilidades para la expansión del negocio 3. Incremento exponencial de la utilización del Internet y las redes sociales 4. Posibilidades de captación de un mayor número de clientes 5. Ampliación de la oferta de productos para satisfacer necesidades crecientes	<b>Estrategias – FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las ventas a través de la atracción de un mayor número de clientes (F1O4)</li> <li>• Aumentar el posicionamiento de mercado del restaurante (F4O1)</li> <li>• Mejorar el nivel de gestión empresarial de la organización (F5O2)</li> <li>• Diseñar nuevos menús en correspondencia con los requerimientos de los clientes (F2O5)</li> <li>• Emplear medios publicitarios y de promoción para captar un mayor número de clientes (F3O3)</li> </ul>	<b>Estrategias – DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar nuevos menús de acuerdo con la satisfacción de los clientes (D2O5)</li> <li>• Modificar la infraestructura del restaurante aumentando su capacidad (D1O2)</li> <li>• Identificar y atraer un mayor número de clientes a través de los medios publicitarios disponibles (D3O3)</li> <li>• Mejorar la imagen corporativa en vistas a atraer mayor número de clientes (D4O4)</li> <li>• Diseñar una página web, para el restaurante en vistas a promocionar el mismo (D3O4)</li> </ul>
<b>Amenazas</b> 1. Precios relativamente bajos de los productos y/o servicios de la competencia y sustitutivos 2. Disminución de barreras de entrada en el mercado para el negocio de restaurantes 3. Poca complejidad para replicar la oferta de productos y servicios en el negocio de los restaurantes 4. Período de recesión económica por el que atraviesa el país 5. Dificultades para acceder a fuentes de financiamiento	<b>Estrategias – FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la imagen corporativa para ser una organización reconocida dentro del ámbito de negocios (F4A2)</li> <li>• Implementar un plan de marketing estratégico para lograr una diferenciación y ventaja competitiva (F2A3)</li> <li>• Mejorar los procesos funcionales de la organización para aumentar su eficiencia y eficacia (F5A1)</li> <li>• Incrementar las ventas en base a lograr mayor captación de recursos financieros (F1A4)</li> <li>• Establecer una política de descuento de precios ajustada al poder adquisitivo de los clientes (F1A1)</li> </ul>	<b>Estrategias – DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el direccionamiento estratégico del restaurante (D4A1)</li> <li>• Determinar la optimización de la distribución espacial de restaurante (D1A3)</li> <li>• Incrementar el volumen de ventas del restaurante (D2A1)</li> <li>• Promover el establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas ofreciéndoles servicios (D4A1)</li> <li>• Mejorar la imagen corporativa del restaurante a través del uso de los medios publicitarios disponibles (D4A2)</li> </ul>

**Figura 10. Análisis DOFA.**

Elaborado por: Jhony Estrella.

### **3.5. Selección de estrategias**

#### **3.5.1. Estrategia corporativa**

El restaurante El Rosal determinará una estrategia corporativa consecuente con mejorar su imagen a través del uso de los medios publicitarios disponibles (D4, A2), de manera que aumente su visibilidad en el mercado de oferta de este tipo de servicio y atraer un número mayor de clientes.

#### **3.5.2. Estrategia competitiva**

Como estrategia competitiva, se define para el restaurante El Rosal establecer una política de descuento de precios ajustada al poder adquisitivo de los clientes (F1, A1), así como diseñar nuevos menús en correspondencia con los requerimientos de los clientes (F2, O5), con lo cual la organización adquiere ventajas que le permiten enfrentar la alta competencia existente en su ámbito de negocios.

#### **3.5.3. Estrategia funcional.**

Como estrategia funcional, el restaurante El Rosal se enfocará en el mejoramiento de los procesos funcionales de la organización para aumentar su eficiencia y eficacia (F5, A1), además de modificar la infraestructura del restaurante, lo que aumentaría sustancialmente su capacidad (D1, O2) y asegurar así que los clientes nuevos adquiridos cuenten con oportunas condiciones de atención y un buen nivel de servicio.

#### **3.5.4. Estrategia de crecimiento.**

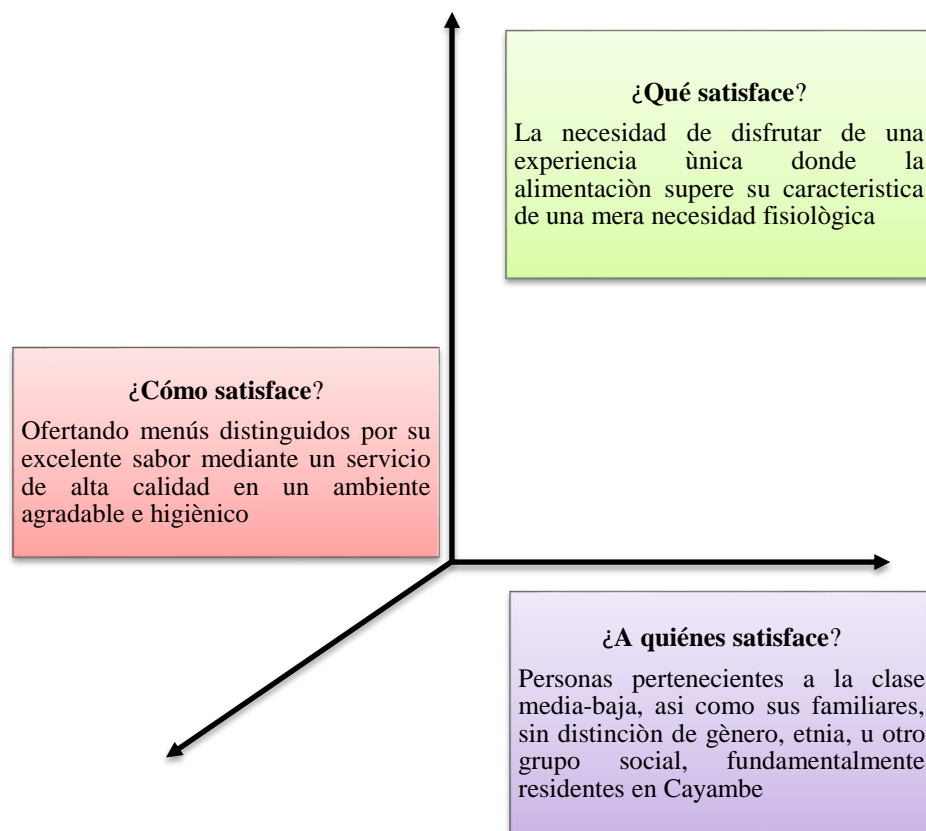
Como estrategias de crecimiento, la actividad del restaurante El Rosal estará determinada por el incremento de las ventas a través de la atracción de un mayor número de clientes (F1, O4), conllevando así a aumentar el posicionamiento de mercado del restaurante (F4, O1), empleando medios publicitarios y de promoción disponibles para lograr tal efecto positivo para la organización (F3,O3).

### 3.5.5. Estrategia de segmentación.

Según los grupos de clientes a los cuales estará enfocado el servicio ofrecido por el restaurante El Rosal, se determinan los siguientes elementos tanto para la micro como la macro segmentación del mercado objetivo de la organización.

#### 3.5.1.1. Macro segmentación.

La macro segmentación para el restaurante El Rosal es determinada a partir de tres dimensiones que responden a las interrogantes: ¿qué satisface? ¿cómo satisface? y ¿a quiénes satisface? Estas cuestiones se presentan a través del gráfico siguiente:



**Figura 11. Dimensiones de macro segmentación del restaurante El Rosal.**

Elaborado por: Jhony Estrella.

#### 3.5.1.2. Micro segmentación.

La micro segmentación del Restaurante El Rosal depende fundamentalmente de tres tipologías: segmentación según el poder adquisitivo, según el género, según la edad y según la nacionalidad.



- **Segmentación según el poder adquisitivo.**

La oferta de platos se encuentra orientada sobre una porción de la población que cuenta con ingresos medios y medio-bajos, considerando que la comida ofrecida es reconocida por su óptima calidad, además de la higiene que prima en el establecimiento y la cordialidad en el trato del talento humano para con los clientes. Es así como el perfil promedio de los consumidores que visita el restaurante El Rosal coincide con profesionales, familias de clase media, estudiantes universitarios que cursan sus últimos semestres y turistas.

- **Segmentación según el género.**

Aun cuando no se manifiestan significativas diferencias entre el género de las personas con respecto a la preferencia o no por un tipo de menú determinado, se considera que sí pudiera ser un factor importante aquellos elementos referentes a la decoración del establecimiento. Por lo tanto, en el caso de las mesas donde hay mujeres, se recomienda colocar arreglos florales debidamente diseñados, para así ofrecer un mayor bienestar en este sentido.

- **Segmentación según la edad.**

En cuanto a la edad, aunque los clientes suelen ser de grupos de edades diferentes, el rango predominante es el comprendido entre los 21-50 años, quienes degustan menús de gran exquisitez. Sin embargo, no se pueden descuidar los grupos cuyos gustos culinarios son mucho menos complejos, por lo que se debe contar con un stock de alimentos para elaborar menús algo ligeros, en caso que sea necesario.

- **Segmentación según la nacionalidad.**

Con respecto a la nacionalidad, los clientes más asiduos que visitan el restaurante El Rosal residen en su mayoría en la ciudad de Cayambe, por lo que estos demandan platos típicos del Ecuador. Sin embargo, en los últimos tiempos ha proliferado en la región la visita de turistas nacionales e internacionales, por lo que se requiere diversificar el menú para satisfacer las expectativas de los mismos.

### 3.5.6. Estrategia de ciclo de vida del producto/servicio.

El ciclo de vida del producto/servicio de la organización se encuentra en una fase de madurez o consolidación (figura 12), ya que presenta una permanencia sostenida a lo largo de los años en el mercado, por lo que dicho escenario se manifiesta en el momento justo para alcanzar un valor máximo de ventas y de utilidades, requiriéndose entonces de procurar una prolongación de la estadía en esta fase por el mayor plazo posible.

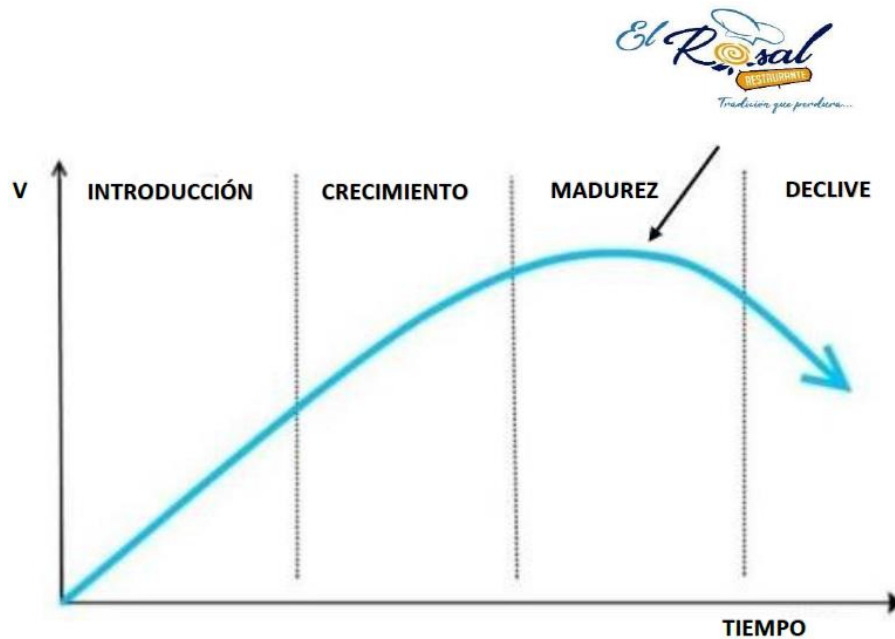


Figura 12. Ciclo de vida del producto/servicio del restaurante El Rosal.

Elaborado por: Jhony Estrella.

Para desarrollar esta estrategia, el restaurante El Rosal deberá diversificar su oferta de menús que definen la comida tradicional ecuatoriana y otros platos a través de un servicio marcado por su calidad debido fundamentalmente a sus características de oferta de platos originales, a un costo razonable y con una entrega rápida y oportuna. Además, también se potenciará el uso de los medios publicitarios disponibles para promocionar los productos ofrecidos y lograr una mayor atracción de clientes y aumentar el nivel de ventas de la organización.

### 3.6. Estrategias de marketing mix.

Las estrategias de marketing serán diseñadas atendiendo a los cuatro componentes que integran la mezcla de marketing, conocidos como las 4P'S: producto/servicio, precio, plaza o distribución y promoción.

### **3.6.1. Producto.**

El producto ofrecido por el restaurante El Rosal consiste en una oferta de menús de alto valor culinario consistente en platos tradicionales. Sin embargo, como se ha señalado previamente, existe una imperiosa necesidad de ampliar la cartera de productos, por lo que deberá ser diseñada una oferta que se considere como una especialidad de la casa y destaque por su singularidad y denominaciones originales.

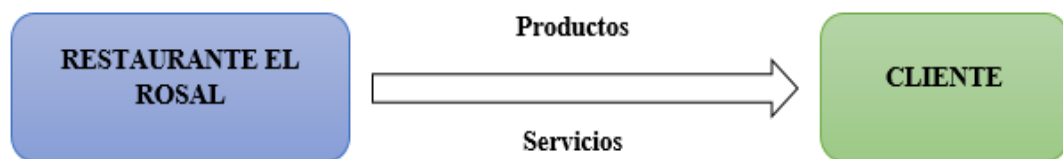
Análogamente, se deberán acometer dentro de este tipo de estrategias diversas acciones para mantener a un nivel elevado la calidad del producto y/o servicio, entre las que se encuentran:

- Receptar los productos alimentarios que cumplan con los estándares establecidos de inocuidad de los mismos.
- Limpiar adecuadamente los productos en el momento de la preparación del menú, considerando la necesaria desinfección de aquellos que no requieren de cocción para su consumo (frutas, legumbres, entre otros).
- Desinfectar correctamente las herramientas y utensilios necesarios para la elaboración del menú.
- Ofrecer un snack gratuito mientras los clientes esperan a ser atendidos.
- Establecer una vestimenta adecuada e impecablemente limpia que combine con la decoración del restaurante.
- Mantener la higiene por parte de los responsables de interactuar con el cliente, ya sea para receptar el pedido, servir los alimentos y cobrar el servicio.
- Retirar los alimentos sobrantes dejados por los clientes en la mayor brevedad posible, habilitando un área y depósito para tal propósito.

### **3.6.2. Plaza.**

Para colocar el producto al alcance del mercado objetivo del restaurante El Rosal, su localización destaca un rol fundamental, al contar dicho establecimiento con una posición estratégica privilegiada en un lugar céntrico de la ciudad de Cayambe, lo cual le proporciona a la organización una ventaja competitiva inestimable por ser un punto de gran concurrencia, así como de fácil y rápido acceso.

Asimismo, por las características intrínsecas que presentan los productos/servicios ofertados en el restaurante El Rosal, el canal de distribución que se presenta es de tipo directo, ya que los bienes (alimentos) son consumidos por los clientes directamente en el punto de venta (restaurante), es decir, sin la intervención de intermediarios en este proceso relacional (figura 13).



**Figura 13. Canal de distribución para el restaurante El Rosal.**

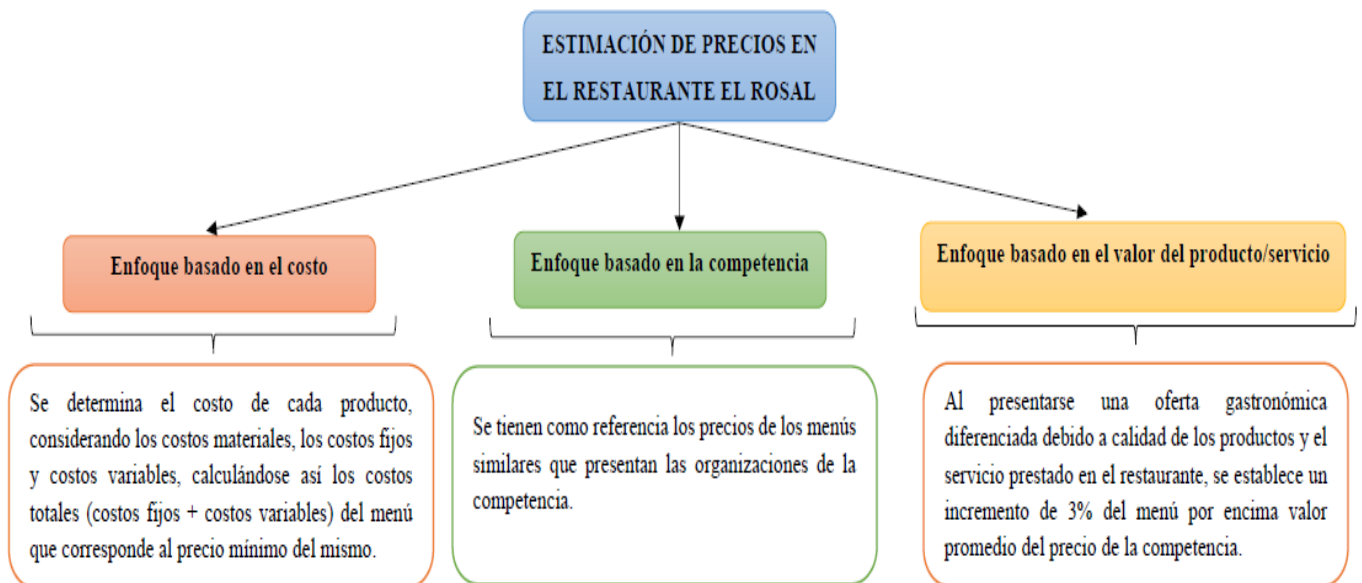
Elaborado por: Jhony Estrella.

Como parte de la estrategia de plaza, se deberá:

- Realizar una mejor decoración en los exteriores del restaurante para aumentar el conocimiento de la marca del mismo, de manera que quienes transiten por sus cercanías, se sientan atraídos y conozcan sobre su existencia.
- Ejecutar un estudio sobre la disposición en planta idónea para el restaurante, basado fundamentalmente en la estimación promedio del tiempo de llegada de clientes y la cantidad de los mismos.
- Distribuir adecuadamente los espacios en el restaurante -según los resultados derivados del estudio propuesto- de manera que sean optimizados los recorridos para reducir el tiempo de espera, mejorar la rotación de asientos y aumentar la satisfacción del cliente sin una costosa expansión de la capacidad, lo que a su vez incide directamente en la calidad del servicio.
- Habilitar un pequeño local de espera debidamente ambientado y decorado donde puedan esperar aquellos clientes que arriban al restaurante cuando el establecimiento se encuentre lleno.

### 3.6.3. Precio.

La determinación de los precios de los diferentes alimentos y bebidas que conforman el menú del restaurante El Rosal, deberá realizarse a partir de tres enfoques utilizados al respecto: enfoque basado en los costos, enfoque basado en la competencia y el enfoque basado en el valor de producto/servicio (Kotler & Armstrong, 2003), tal como se muestra a continuación:



**Figura 14. Principios para fijación de precios en restaurante El Rosal.**

Elaborado por: Jhony Estrella.

Por lo tanto, es imperativo para la organización fijar precios para los menús que se encuentren en armonía con aquellos precios de los restaurantes que hacen parte de la competencia directa de El Rosal, para así no encontrarse en la seria amenaza de perder clientes por tal motivo. De esta manera como el mercado objetivo del restaurante El Rosal está compuesto por clientes pertenecientes a la clase media-baja, los precios establecidos para los platos no deben exceder en más del 5% del valor de los precios de la competencia.

### 3.6.4. Promoción y publicidad.

El logotipo del restaurante El Rosal tiene una mezcla de dos colores, ya que para un negocio de comida el color juega un papel significativo en la percepción visual, emocional y el comportamiento de los clientes. De ahí que, por un lado, se tiene el color azul que transmite una sensación de tranquilidad, y armonía con un toque de naranja que es un color activo, llamativo y estimula el apetito. Todo ello se encuentra en correspondencia por el

slogan creado para el restaurante: “*Restaurante El Rosal: Tradición que perdura*”. En la figura 15 es representado el logotipo de la organización:



**Figura 15. Logotipo del restaurante El Rosal.**

Elaborado por: Jhony Estrella.

Como punto adicional, el slogan diseñado para el restaurante El Rosal es considerado también como una estrategia de posicionamiento, ya que el mismo remarca atributos específicos sobre el producto/servicio que brinda la organización, denotando así una diferenciación y ventaja competitiva sobre los competidores que hacen parte de este tipo de mercado.

De esta manera, las estrategias de promoción se fundamentarán básicamente en la oferta de descuentos de precios sujetos a ciertos requisitos:

- Por concepto de visitas frecuentes, considerando las mismas aquellas equivalentes a dos o superiores en un período mensual, fortaleciéndose así la relación establecida entre la organización y el mercado objetivo. Tales descuentos serán solamente aplicados a algunos platos que conforman el menú (se sugieren los platos especialidades de la casa) y se encontrarán entre valores del 8% hasta un valor máximo del 20%, distribuidos tal como aparece en la tabla 18.

**Tabla 18. Aplicación de política de descuentos según frecuencia de visitas.**

Frecuencia de visitas	Periodicidad	Porcentaje de descuento
2	Mensual	8%
3	Mensual	13%
4	Mensual	16%
5 o más	Mensual	20%

Elaborado por: Jhony Estrella.

- Por concepto de visitas por grupos familiares u otros, como parte de atracción de mayor cantidad de clientes, los cuales deberán estar compuestos por un mínimo de cuatro personas. Tales descuentos se encontrarán entre valores del 10% hasta un valor máximo del 20%, distribuidos tal como aparece en la tabla 19:

**Tabla 19. Aplicación de política de descuentos según visitas por grupos familiares.**

<b>Cantidad de personas por agrupación</b>	<b>Porcentaje de descuento</b>
<b>4-6</b>	10%
<b>7-10</b>	14%
<b>11-14</b>	17%
<b>Más de 15</b>	20%

Elaborado por: Jhony Estrella.

- Se aplicará un descuento del 10% del precio del plato fuerte, además de postre gratis a los clientes que cumplan años el día de la visita al restaurante.
- Se aplicará una tarifa de descuento del 7% a aquellos clientes cuyo consumo supere la cifra de \$50.00
- Ofrecer descuentos y promociones en períodos donde se conoce que históricamente, disminuyen las ventas que se encuentre en un margen entre el 5% y el 15%.
- Enviar mensajes especiales y afectivos a clientes y usuarios de la web en fechas y temporadas significativas (navidad, días de las madres, días de los padres, conmemoraciones importantes, entre otras). También se pueden idear, -siempre que las condiciones económicas del restaurante lo permitan- ciertas promociones y descuentos para las fechas antes mencionadas, presentando material publicitario consistentes en volantes, trípticos o vallas, como el ejemplo que se muestra a continuación:



**Figura 16. Diseño de promoción para días especiales.**

Elaborado por: Jhony Estrella.

Con respecto a la publicidad, el restaurante El Rosal llevará a cabo algunas acciones consistentes en:

- Apertura de cuentas en las redes sociales más populares, principalmente en Facebook, al ser popular su uso por parte de los clientes. También se habilitará un canal de video en YouTube, donde se expondrá material audiovisual de corta duración sobre aspectos de sumo interés para el público objetivo. La figura 17 propone un diseño preliminar sobre la red social Facebook:

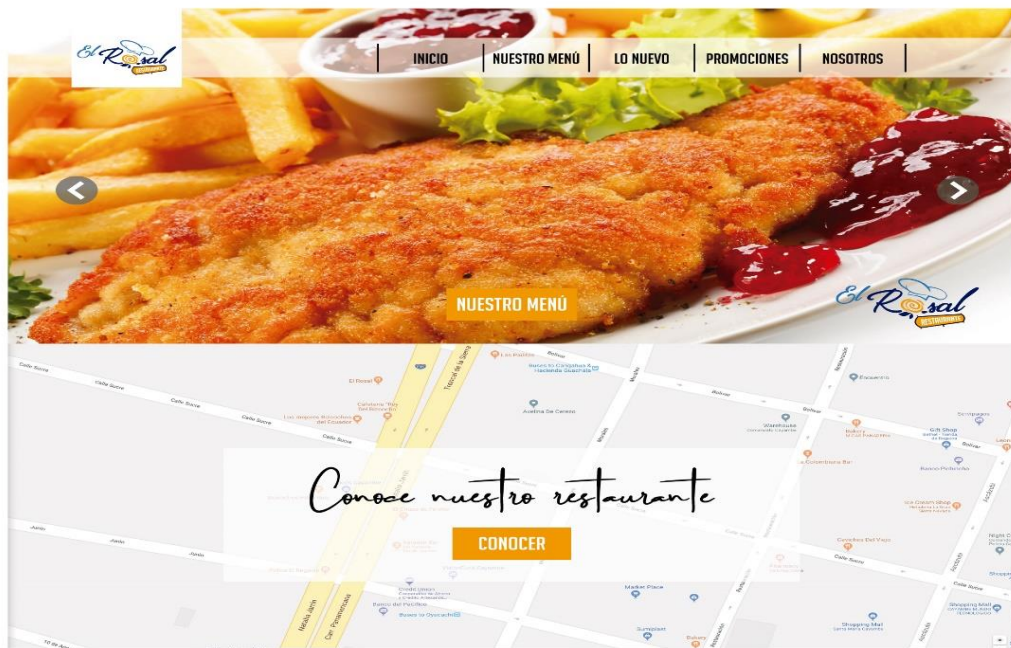




**Figura 17. Propuesta de diseño de la red social Facebook.**

Elaborado por: Jhony Estrella.

- Se creará la página web de la empresa, donde se genere un contenido que resulte atractivo, ameno y útil tanto para clientes como para aquellos usuarios en general que la visiten. La información publicada se corresponderá fundamentalmente con las ofertas que brinda el restaurante, abriendo además por dicho medio canales de comunicación que permitan una mayor interactividad y contacto directo con los visitantes al sitio, ya sean foros, libros de visitas, blogs, entre otros. La figura 18 propone un diseño preliminar sobre la página web de la organización:



## HOY EN EL ROSAL



### EL ROSAL

La mejor variedad para tu paladar



### DESAYUNO

Ven y disfruta de un buen desayuno



### EL COMPAÑERO

300g de carne apanada en un plato



### PARA TODO EL DIA

Atrévete a comerlo

### NUESTRO MENÚ



Figura 18. Propuesta de diseño de página web para el restaurante El Rosal.

Elaborado por: Jhony Estrella.


- Se potenciará la participación en eventos y ferias sobre la temática de los restaurantes en el ámbito regional y con periodicidad de al menos dos veces al año (cada seis meses), exponiendo los principales platos originales de El Rosal.
- Se difundirán historias relativas al bienestar que los productos y servicios del restaurante El Rosal les ha proporcionado a sus clientes, de manera que, con la previa autorización de los mismos, se deben elaborar documentos que contengan historias de cómo estos se han sentido complacidos y satisfechos para con la organización. Testimonios de tales características, son muy útiles para consolidar la reputación de la empresa, creando notoriedad sobre los servicios y la gestión de la misma. Las historias resultantes pueden ser difundidas a través de las redes sociales, correos electrónicos o mediante la conformación de los denominados Casos de Éxito, potenciando en los testimonios el aspecto emocional en mayor sentido que el material.
- Se potenciará la producción de contenido audiovisual publicitario (videos y spot publicitarios) que promuevan los productos y servicios del restaurante El Rosal. Estos audiovisuales deben ser persuasivos y facilitadores de la creación de una imagen positiva sobre la organización. La difusión de los audiovisuales puede ser realizada mediante los medios publicitarios tradicionales (canales de televisión locales y/o nacionales) o plataformas virtuales (página web de la empresa y redes sociales).

### **3.7. Implementación de estrategias.**

#### **3.7.1. Planes de acción.**


Los planes de acción han sido desarrollados en correspondencias con las estrategias seleccionadas para el restaurante El Rosal, los cuales se detallan a continuación:

**Tabla 20. Plan de acción No. 1.**

 <b>PLAN DE ACCIÓN N°. 1</b>						
<b>ESTRATEGIA</b>	Mejorar la imagen corporativa del restaurante a través del uso de los medios publicitarios disponibles					
<b>OBJETIVO</b>	Comunicar la identidad del restaurante a los clientes o grupos de interés que son importantes para el mismo, de modo que mantengan una visión favorable de la organización	<b>META</b>	Aumentar la percepción positiva que tienen los clientes sobre el restaurante en un 95%			
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente General	<b>PARTICIPANTE (S)</b>	Área de Talento Humano			
<b>VALOR PRESUPUESTADO PARA EJECUCIÓN</b>	\$1000.00	<b>INDICADOR (ES) DE CONTROL</b>	Encuesta de satisfacción del cliente			
<b>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN</b>						
<b>ACCIONES</b>	<b>2018</b>			<b>2019</b>		
	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>
Desarrollar una reunión para todo el talento humano para analizar y aprobar la misión, visión, valores, y políticas empresariales determinadas para la organización.						
Contratar servicios externos para el mejoramiento del logotipo y slogan del restaurante						
Compartir historias de éxito de la organización para para ayudar a los clientes a formar conexiones emocionales con la marca						
Publicar en la página web y las redes sociales del restaurante todos los elementos que conforman la imagen corporativa de la organización						
Actualizar en la página web y las redes sociales del restaurante todos los elementos que conforman la imagen corporativa de la organización						


Elaborado por: Jhony Estrella.

**Tabla 21. Plan de acción No. 2.**

 <b>PLAN DE ACCIÓN N°. 2</b>						
<b>ESTRATEGIA</b>	Establecer una política de descuento de precios ajustada al poder adquisitivo de los clientes					
<b>OBJETIVO</b>	Estimular el aumento de las ventas en la organización a partir de una mayor captación de clientes por concepto de descuento de precios	<b>META</b>	Atraer una cuota adicional de 15% de clientes y aumentar las ventas del restaurante en un 20%			
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente General	<b>PARTICIPANTE (S)</b>	Área de Finanzas			
<b>VALOR PRESUPUESTADO PARA EJECUCIÓN</b>	\$700.00	<b>INDICADOR (ES) DE CONTROL</b>	Registro de descuentos en los asientos contables del restaurante			
<b>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN</b>						
<b>ACCIONES</b>	<b>2018</b>			<b>2019</b>		
	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>
Aplicar política de descuentos de precios por concepto de visitas frecuentes						
Aplicar política de descuentos de precios por concepto de visitas por grupos familiares u otros						
Aplicar política de descuentos de precios por concepto de cumpleaños						
Aplicar política de descuentos de precios por concepto de consumo superior a \$50.00						
Aplicar política de descuentos de precios en períodos históricos de disminución de ventas						
Transmitir la política de descuentos en la página web y redes sociales del restaurante, actualizar en la página web y las redes sociales del restaurante todos los elementos que conforman la imagen corporativa de la organización						


Elaborado por: Jhony Estrella.

**Tabla 22. Plan de acción No. 3.**

 <b>PLAN DE ACCIÓN N°. 3</b>						
<b>ESTRATEGIA</b>	Diseñar nuevos menús en correspondencia con los requerimientos de los clientes					
<b>OBJETIVO</b>	Diversificar la oferta del restaurante para captar a un mayor número de clientes	<b>META</b>	Captar un 15% adicional de la cuota de mercado existente y aumentar las ventas en un 20%			
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente General	<b>PARTICIPANTE (S)</b>	Área de Cocina			
<b>VALOR PRESUPUESTADO PARA EJECUCIÓN</b>	\$400.00	<b>INDICADOR (ES) DE CONTROL</b>	Encuesta de satisfacción del cliente			
<b>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN</b>						
<b>ACCIONES</b>	<b>2018</b>			<b>2019</b>		
	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>
Realizar una reunión con los chefs y ayudantes de cocina para valorar qué tipo de menús novedosos pueden ser diseñado						
Describir detalladamente en qué consiste el diseño y la presentación del menú						
Fijar los precios de los nuevos diseños de menús						
Establecer una revisión periódica de los menús para determinar la conveniencia o no de cambios en el mismo						
Publicar en la página web y las redes sociales del restaurante el nuevo menú diseñado						

Elaborado por: Jhony Estrella.


**Tabla 23. Plan de acción No. 4.**

 <b>PLAN DE ACCIÓN N°. 4</b>						
<b>ESTRATEGIA</b>	Mejorar los procesos funcionales de la organización para aumentar su eficiencia y eficacia					
<b>OBJETIVO</b>	Lograr una mayor optimización en los procesos del restaurante para aumentar la calidad del nivel de servicio ofertado	<b>META</b>	Alcanzar el 95% de calidad del nivel de servicio			
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente General	<b>PARTICIPANTE (S)</b>	Todas las áreas de la organización			
<b>VALOR PRESUPUESTADO PARA EJECUCIÓN</b>	\$500.00	<b>INDICADOR (ES) DE CONTROL</b>	Auditoría interna sobre ejecución y control de los procesos organizacionales			
<b>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN</b>						
<b>ACCIONES</b>	<b>2018</b>			<b>2019</b>		
	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>
Definir la estructura organizacional del restaurante						
Elaborar el mapa de procesos clave, estratégicos y de apoyo de la organización						
Establecer las funciones y responsabilidades del talento humano para desarrollar los servicios con un alto grado de efectividad						
Definir indicadores de control para la gestión de los procesos organizacionales						

Elaborado por: Jhony Estrella.




**Tabla 24. Plan de acción No. 5.**

 <p style="text-align: center;"><b>PLAN DE ACCIÓN N°. 5</b></p>						
<b>ESTRATEGIA</b>	Modificar la infraestructura del restaurante aumentando su capacidad					
<b>OBJETIVO</b>	Aumentar la capacidad física del restaurante y mejorar su decoración interna y externa	<b>META</b>		Captar un 15% adicional de la cuota de mercado existente		
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente General	<b>PARTICIPANTE (S)</b>		Entidades externas especializadas		
<b>VALOR PRESUPUESTADO PARA EJECUCIÓN</b>	\$ 2500.00	<b>INDICADOR (ES) DE CONTROL</b>		Registro de Ejecución de Contrato con las entidades externas especializadas		
<b>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN</b>						
<b>ACCIONES</b>	<b>2018</b>			<b>2019</b>		
	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>
Contratar los servicios de un profesional para la ejecución de un estudio sobre la disposición en planta idónea para el restaurante						
Distribuir adecuadamente los espacios en el restaurante de manera que sean optimizados los recorridos para reducir el tiempo de espera y mejorar la rotación de asientos						
Realizar una mejor decoración tanto al interior como en los exteriores del restaurante						

Elaborado por: Jhony Estrella.




Tabla 25. Plan de acción No. 6.

 <b>PLAN DE ACCIÓN N°. 6</b>						
ESTRATEGIA	Aumentar el posicionamiento de mercado del restaurante					
OBJETIVO	Establecer la imagen o identidad del restaurante para que los clientes lo perciban de manera positiva	META	Ubicarse en el restaurante de mayor preferencia por los clientes en la ciudad de Cayambe			
RESPONSABLE	Gerente General	PARTICIPANTE (S)	Área de Atención y Servicio al Cliente y Entidades externas especializadas			
VALOR PRESUPUESTADO PARA EJECUCIÓN	\$500.00	INDICADOR (ES) DE CONTROL	Resultados de estudio de posicionamiento			
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN						
ACCIONES	2018			2019		
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
Desarrollar una base de datos sobre las percepciones y preferencia de los clientes y utilizar tal información en la generación de una fuerte lealtad de los mismos para con el restaurante						
Consolidar la marca del restaurante aprovechando los beneficios tanto de su prolongada permanencia en el mercado como su localización física						
Crear conciencia entre los clientes sobre el nivel de calidad de los productos y servicios a través de los medios publicitarios disponibles						
Enfatizar en las características adecuadas de diseño del menú de manera que éste sea competitivo en precio con respecto a la competencia						

Elaborado por: Jhony Estrella.

**Tabla 26. Plan de acción No. 7.**

 <b>PLAN DE ACCIÓN N°. 7</b>						
<b>ESTRATEGIA</b>	Emplear medios publicitarios y de promoción para captar un mayor número de clientes					
<b>OBJETIVO</b>	Lograr un mayor conocimiento del restaurante por parte del mercado meta	<b>META</b>	Captar un 15% adicional de la cuota de mercado existente y aumentar las ventas en un 20%			
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente General	<b>PARTICIPANTE (S)</b>	Todo el talento humano, entidades externas especializadas			
<b>VALOR PRESUPUESTADO PARA EJECUCIÓN</b>	\$1400.00	<b>INDICADOR (ES) DE CONTROL</b>	Registro de Ejecución de Contrato con las entidades externas especializadas			
<b>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN</b>						
<b>ACCIONES</b>	<b>2018</b>			<b>2019</b>		
	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>
Creación y publicación de la página web del restaurante a través de una entidad externa especializada						
Creación de perfiles en redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube, entre otras)						
Generación de contenido audiovisual que publicite positivamente al restaurante						
Actualizar constantemente la página web y los sitios en redes sociales de la organización						
Capacitar profesionalmente al talento humano sobre el uso del Internet y las redes sociales en cuestiones de publicidad y promoción						

Elaborado por: Jhony Estrella.

### 3.7.2. Presupuesto de implementación

A continuación, es presentado el presupuesto necesario para implementar las estrategias de marketing antes expuesta (tabla 27), considerando para ello los precios más competitivos sobre los servicios requeridos.

**Tabla 27. Presupuesto del Plan de Marketing.**

<b>Plan de acción</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>
1	Mejorar la imagen corporativa del restaurante a través del uso de los medios publicitarios disponibles.	1. Aseguramiento material para la ejecución de reunión sobre imagen corporativa.	\$100.00
		2. Contratación de servicios externos para el mejoramiento del logotipo y slogan del restaurante.	\$700.00
		3. Búsqueda de historias de éxito de la organización para para generar conexiones emocionales con los clientes.	\$100.00
		4. Publicación en la página web y las redes sociales del restaurante los elementos de la imagen corporativa de la organización.	\$50.00
		5. Actualización de la página web y las redes sociales del restaurante de los elementos de imagen corporativa.	\$50.00
<b>Total Plan de Acción</b>			<b>\$1000.00</b>
2	Establecer una política de descuento de precios ajustada al poder adquisitivo de los clientes.	1. Aplicación de las diferentes políticas de descuento de precios.	\$600.00
		2. Transmisión de las políticas de descuento de precios por medios publicitarios disponibles.	\$100.00
<b>Total Plan de Acción</b>			<b>\$700.00</b>
3	Diseñar nuevos menús en correspondencia con los requerimientos de los clientes	1. Aseguramiento material para reunión de confección de menús.	\$100.00
		2. Descripción, diseño y presentación del menú (s).	\$150.00
		3. Fijación de precios de los nuevos diseños de menús.	\$50.00
		4. Revisión periódica de los menús.	\$50.00

		5.	Publicación en la página web y las redes sociales del restaurante el nuevo menú diseñado.	\$50.00
			<b>Total Plan de Acción</b>	<b>\$400.00</b>
4	Mejorar los procesos funcionales de la organización para aumentar su eficiencia y eficacia.	1.	Definición de la estructura organizacional del restaurante.	\$125.00
		2.	Elaboración del mapa de procesos de la organización.	\$125.00
		3.	Establecimiento de las funciones y responsabilidades del talento humano para desarrollar los servicios ofertados en el restaurante.	\$125.00
		4.	Definición de indicadores de control para la gestión de los procesos organizacionales.	\$125.00
			<b>Total Plan de Acción 4</b>	<b>\$500.00</b>
5	Modificar la infraestructura del restaurante aumentando su capacidad.	1.	Contratación de servicios profesionales para el desarrollo de un estudio sobre la disposición en planta idónea para el restaurante.	\$500.00
		2.	Distribución adecuada de los espacios en el restaurante.	\$500.00
		3.	Decoración interior y exterior del restaurante.	\$1500.00
			<b>Total Plan de Acción 5</b>	<b>\$2500.00</b>
6	Aumentar el posicionamiento de mercado del restaurante.	1.	Desarrollo de base de datos sobre percepciones y preferencias de clientes.	\$300.00
		2.	Consolidación de la marca del restaurante.	\$100.00
		3.	Creación de conciencia entre los clientes sobre el nivel de calidad de los productos y servicios a través de medios publicitarios.	\$100.00
			<b>Total Plan de Acción</b>	<b>\$500.00</b>
7	Emplear medios publicitarios y de promoción para captar un mayor número de clientes.	1.	Publicación de página web del restaurante a través de una entidad externa especializada.	\$300.00

2.	Creación de perfiles en redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube, entre otras).	\$150.00
3.	Generación de contenido audiovisual que publicite positivamente al restaurante.	\$400.00
4.	Actualización constantemente la página web y los sitios en redes sociales de la organización.	\$50.00
5.	Capacitación profesional para el talento humano sobre el uso del Internet y las redes sociales en cuestiones de publicidad y promoción.	\$500.00
	<b>Total Plan de Acción</b>	<b>\$1400.00</b>
	<b>Costo Total</b>	<b>\$7000.00</b>

Elaborado por: Jhony Estrella.

Entonces, el costo total del plan de marketing es de \$7000.00.

## CONCLUSIONES

Una vez finalizado el proceso investigativo, se concluye lo siguiente:

- La investigación fue desarrollada en el restaurante El Rosal, ubicado en la ciudad de Cayambe, definiéndose como propósito fundamental diseñar una propuesta estratégica de plan de marketing para potencializar las ventas y aumentar el posicionamiento de mercado de dicha organización.
- Se expuso un estudio bibliográfico sobre los principales preceptos teóricos enunciados sobre las características, etapas y componentes necesarios de un plan de marketing, así como las distintas estrategias de comercialización que deben desarrollar las organizaciones para cualquier ámbito de negocios. Para ello, se utilizó una metodología de carácter mixto, correspondiendo con un tipo exploratorio, descriptivo y de campo, utilizándose a su vez las encuestas y la entrevista como técnicas de recopilación de datos.
- Del análisis como resultado de los datos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de investigación, fueron identificadas varias falencias presentadas por el restaurante El Rosal en cuanto a su gestión de marketing, siendo las principales: insuficiente atracción de un mayor número de clientes, poco reconocimiento de marca, deficiente uso de medios publicitarios, entre otros elementos.
- Para minimizar y/o eliminar los efectos negativos de los problemas enunciados, se propuso como solución el diseño de un Plan de Marketing, donde fueron definidos importantes aspectos para el diagnóstico estratégico del restaurante El Rosal, además de un amplio número de estrategias corporativas, competitivas, funcionales, de crecimiento, segmentación y de comercialización, considerando las 4P'S básicas: producto/servicio, precio, plaza y publicidad/promoción. También fueron definidos diferentes planes de acción y el presupuesto necesario para el desarrollo de las estrategias formuladas, como parte de la implementación de las mismas.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- Realizar un estudio de mercado de mayor profundidad que posibilite mantener un proceso de retroalimentación constante sobre las conductas del consumidor, lo que facilitará la toma de decisiones en la organización.
- Implementar en el restaurante El Rosal el Plan de Marketing propuesto para así contribuir con el cumplimiento de los objetivos empresariales y de comercialización de dicha organización.
- Aplicar medidas que contribuyan a aumentar la percepción de los clientes sobre la calidad de los productos y servicios ofrecidos en el restaurante El Rosal.
- Poner a conocimiento de todo el talento humano del restaurante El Rosal el Plan de Marketing diseñado, de manera que estos puedan incidir directa y contundentemente en su efectividad para el momento de su aplicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, A., & López, A. (2009). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos* (Tercera ed.). México D.F.: Editorial Limusa.
- Aguado, I., Barrutia, J., & Etxebarria. (2013). *El desarrollo sostenible a lo largo de la historia del pensamiento económico*. Bilbao: Universidad del País Vasco – Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Andino, M., Arias, D., Carrasco, C., Carrillo, P., Carpio, R., Chiliquinga, D., . . . Arteaga, L. (2013). *Una Nueva Política Fiscal para el Buen Vivir. La equidad como soporte del pacto fiscal*. Quito: SRI.
- Arroyo, F., & Buenaño, C. (2017). Calidad en el Servicio: Oportunidad para el Sector Automotor en el Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(9), 42-52.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Banco Mundial. (Abril de 2015). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Blanco, A., & Herrero, A. (2017). *Plan de marketing*. Santander: Universidad de Cantabria.
- Bocigas, O. (2015). *Plan de Marketing para una Empresa Social (Restaurante El Mandela)*. Madrid: Universidad Pontificia ICADE.
- Bonta, P., & Farber, P. (2014). *199 Preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Editorial Norma.
- Caballero, S. (2014). *Organización y su gestión*. Buenos Aires: Granica.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2017). *Índice de Competitividad Global 2017-2018: Ecuador se queda de año en competitividad por deficiencias económicas e institucionales*. Guayaquil: Cámara de Comercio de Guayaquil.
- Cardeño, A. (2014). Conociendo a los clientes. Promocionando lo que necesitan. *Revista Conocer y Crecer*, 1-9.
- Carrillo, J., & Salas, P. (2017). *Plan de marketing para el hotel Vemeli del cantón Ambato, provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Regional Autónoma de los Andes.



- Chuquimarca, J. (2013). División de poderes en la actual Constitución del Ecuador. *Resistencia*, 50-52.
- Cibrán, P. (2016). *Planificación financiera*. Barcelona: ESIC Editorial.
- Definición ABC. (2015, Febrero 12). *Definición ABC*. Retrieved from Definición de Servicio: <https://www.definicionabc.com/economia/servicio.php>
- Definición ABC. (12 de Febrero de 2018). *Definición ABC*. Obtenido de Definición de Restaurante: <https://www.definicionabc.com/social/restaurante.php#ixzz3VT7vB1YI>
- Economía y Empresa. (2013). *El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio*. 2016: 50Minutos.es.
- El Telégrafo. (6 de Octubre de 2014). Banco Mundial: El crecimiento ha sido inclusivo. *El Telégrafo*, pág. 2.
- El Telégrafo. (2014, Abril 23). Indicadores de las TIC de Ecuador con Relación a los Países. *El telégrafo*, p. 14. Retrieved from <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/tecnologia/1/ecuador-escala-9-puestos-en-ranking-de-aplicacion-de-las-tic>
- Espinosa, R. (2014, 05 06). *Marketing Mix*. Retrieved from Marketing Mix: <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Fernández, A. (2017). *Comercialización de productos y servicios turísticos locales*. Barcelona: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Ferreyra, A., & De Longhi, A. (2014). *Metodología de la Investigación I*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Fred, D. (2010). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Gómez, A. (2015). *Diseño de plan de marketing, caso: Restaurante José María*. Segovia.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Córdoba: Editorial Brujas.

- Gutiérrez, A. (2010). *Planeación estratégica de sistemas*. Mar del Plata: Universidad de Mar del Plata.
- Heinemann, K. (2013). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Hutt, G., & Marmiroli, B. (2010). *Diseño de Organizaciones Eficientes de Mintzberg*. Buenos Aires: Granica.
- INEC. (2016). *Tecnologías de la Información y las comunicaciones (TIC'S) 2016*. Quito: INEC.
- INEC. (2017). *Cantón Cayambe*. Quito: INEC.
- INEC. (2017). *Infoeconomía*. Quito: INEC. Retrieved from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/infoe.pdf>
- Jair, E. (2015). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *NNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*.
- Jurado, G. (2014). *Calidad de la Gestión en el Servicio y Atención al Cliente Para el Mejoramiento de las Operaciones Internas en Restaurantes de Lujo en el Centro Histórico de la Ciudad de Quito*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Oncena ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Educación.
- Mallo, P., D'Amico, F., Artola, M., Galante, M., García, M., Pascual, M., & Martínez, D. (2012). *El valor del capital humano*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Ministerio de Turismo. (2014). Quito.
- Monge, E. (2011). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276.
- Morfín, M. (2012). *Administración de comedor y bar* (Segunda ed.). México D.F.: Trillas.

- Nacional Financiera. (2006). *Fundamentos de negocio. Diagnóstico, los competidores*. México D.F.: Nacional Financiera.
- Ochoa, M., & Segovia, F. (2011). *Propuesta de un Plan de Marketing de Restauración para Café-Restaurante "Leito", Ubicado en la Ciudad de Cuenca (Sector Chola Cuencana)*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Paz y Miño, J. (2016). La crisis bancaria de 1999: el retorno de la plutocracia. *Historia y economía*, 1-21.
- Pérez, C., & Contreras, I. (2017). Diagnóstico turístico local para el ecoturismo comunitario en San Ildefonso (Ixtlahuaca, México). *Turismo y Sociedad XXI*, 27-49.
- Ponce, H. (2011). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Ramírez, D. (2015). La crisis capitalista mundial, América Latina y Ecuador: ¿socialismo del siglo XXI o neoextractivismo progresista? *Sociedad y economía*, 51-74.
- Ries, J. (2012). *Posicionamiento*. México D.F.: McGraw Hill.
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Sánchez, E., & Zarco, V. (2014). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rodríguez, I., Ammetller, G., López, O., Maraver, G., Martínez, M., Jiménez, A., . . . Martínez, F. (2011). *Principios y Estrategias de Marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- 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 Salesiana.
- Sainz de Vicuña, J. (2014). *El plan de marketing en la práctica*. Barcelona: ESIC Editorial.
- Sánchez, A. (2013). *Servicio y atención al cliente en restaurante*. Barcelona: IC Editorial.
- Sancho, M. (2015). *Gestión de acciones comerciales en el ámbito de seguros y reaseguros*. Barcelona: Editorial Elearning, S.L.

- Sarrías, L. (2018). *School Marketing: Cómo vender más siendo un centro de enseñanza*. Barcelona: Profit Editorial. Retrieved from Socialmediacm: <http://www.socialmediacm.com/el-plan-de-marketing-que-es-y-como-hacerlo/>
- Serrano, M. (2016). *Reporte de pobreza*. Quito: INEC.
- Speth, C., & Martín, M. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. Barcelona: Economía y Empresa.
- Stampini, M., Robles, M., Sáens, M., Ibarra, P., & Medellín, M. (2015). *Pobreza, vulnerabilidad y la clase media en América Latina*. Quito: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Torres, C. (2018). *Tratamiento de las quejas y reclamaciones de clientes de servicios financieros*. Buenos Aires: IC Editorial.
- Viciano, A. (2015). *Organización de Procesos de Venta*. Barcelona: IC Editorial.
- Villalba, C. (2016). *Análisis de calidad del servicio y atención al cliente en Azuca Beach, Azuca Bistro y Q Restaurant, y sugerencias de mejora*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de encuesta a posibles consumidores



**Estimados ciudadanos:**

La encuesta que se le presenta tiene como finalidad conocer si los habitantes de este sector están de acuerdo con la necesidad de potencializar las estrategias de mercado (producto, precio, plaza y promoción) del Restaurante El Rosal del Cantón Cayambe, para lo cual requerimos de su valiosa ayuda respondiendo las siguientes preguntas, cuyas respuestas son de opción múltiple. Se pide marcar con una (X) la alternativa correcta:

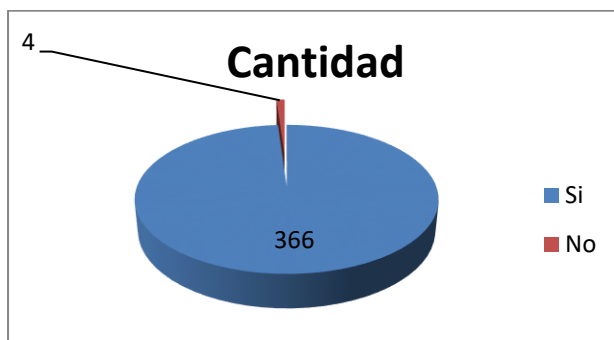
- 1) **¿Recomendaría usted al Restaurante El Rosal a sus familiares o amigos para que degusten de su comida?**  
Sí ( ) No ( )
- 2) **En comparación con el resto de restaurantes que existen en la ciudad de Cayambe, considera usted que el Restaurante El Rosal es**  
Mucho mejor ( ) Algo mejor ( ) Igual ( ) Algo peor ( ) Mucho peor ( )
- 3) **¿Qué aspecto considera que es el más importante para ir a un restaurante?**  
Calidad ( ) Precio ( ) Publicidad ( ) Servicio ( )
- 4) **¿Considera que las instalaciones con las que cuenta actualmente el Restaurante El Rosal son adecuadas?**  
Sí ( ) No ( )
- 5) **¿Con qué frecuencia visita usted el Restaurante El Rosal?**  
Semanal ( ) Mensual ( ) Trimestral ( )
- 6) **Generalmente ¿en qué horarios usted va al Restaurante El Rosal?**  
En la mañana ( ) En la tarde ( ) En la noche ( )
- 7) **¿Qué nivel de confianza tiene usted para acudir a servirse de los alimentos del Restaurante El Rosal?**  
Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( )
- 8) **¿Le gustaría contar con una mayor variedad de platos de comida en el Restaurante El Rosal?**  
Sí ( ) No ( )
- 9) **¿Cuál es el plato que prefiere consumir en el Restaurante El Rosal?**  
Apanado ( ) Churrasco ( ) Cuarto de Pollo ( ) Secos ( )
- 10) **¿A través de qué medio le gustaría recibir información sobre promociones y descuentos ofrecidos por el Restaurante El Rosal?**  
Vallas ( ) Teléfono ( ) Volantes ( ) Redes sociales ( )
- 11) **¿Cuál es la red social más utilizada por usted?**  
Facebook ( ) Instagram ( ) Twitter ( )
- 12) **¿Considera importante tener un logo que identifique a un restaurante?**  
Sí ( ) No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo 2.- Tabulación

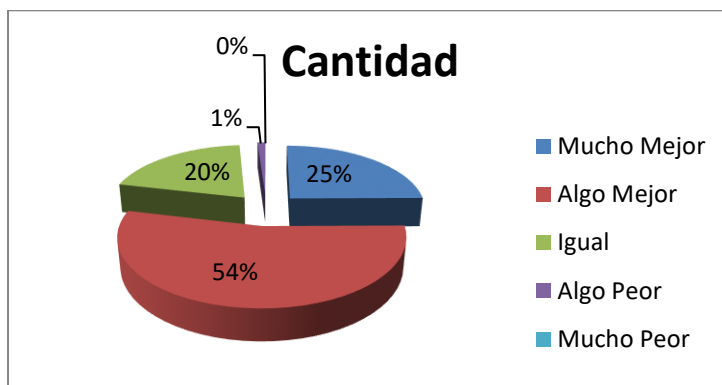
1) ¿Recomendaría usted al Restaurante El Rosal a sus familiares o amigos para que degusten de su comida?

Detalle	Cantidad	Frecuencia
Si	366	98,91%
No	4	1.08%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>



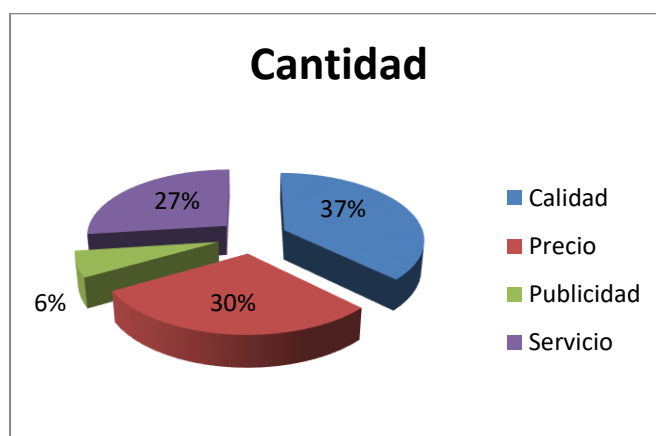
2) En comparación con el resto de restaurantes que existen en la ciudad de Cayambe, considera usted que el Restaurante El Rosal es

Detalle	Cantidad	Frecuencia
Mucho Mejor	92	24.86%
Algo Mejor	199	53.78%
Igual	75	20.27%
Algo Peor	4	1.08%
Mucho Peor	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>



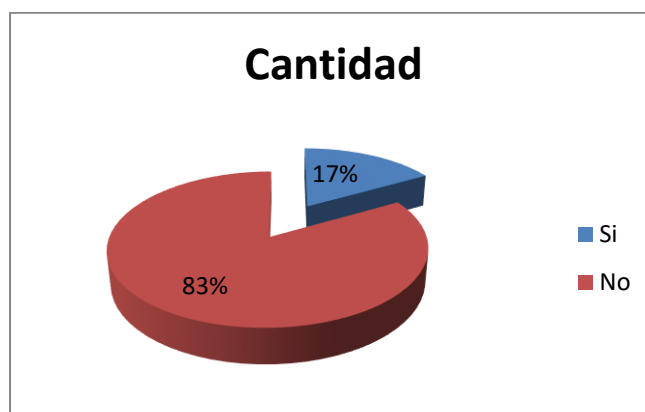
3) ¿Qué aspecto considera que es el más importante para ir a un restaurante?

Detalle	Cantidad	Frecuencia
Calidad	138	37.30%
Precio	109	29.46%
Publicidad	23	6.22%
Servicio	100	27.03%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>



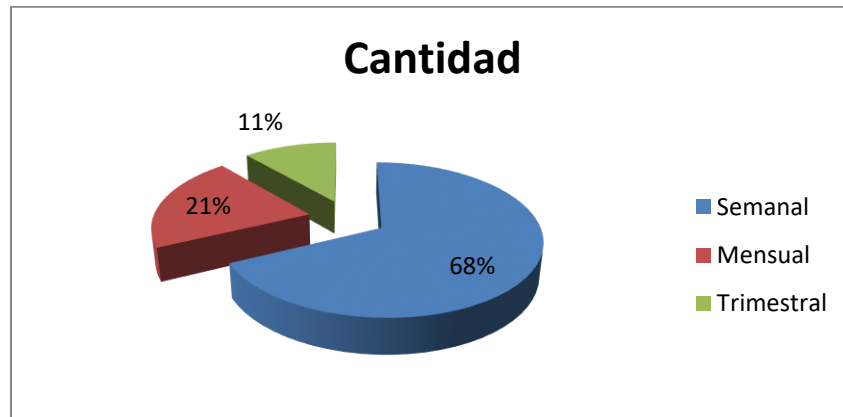
4) ¿Considera que las instalaciones con las que cuenta actualmente el Restaurante El Rosal son adecuadas?

Detalle	Cantidad	Frecuencia
Si	62	16.76%
No	308	83.24%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>



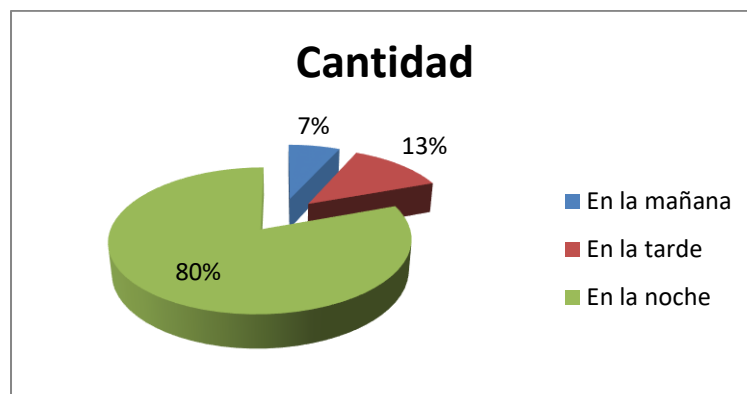
5) ¿Con que frecuencia visita usted el Restaurante El Rosal?

Detalle	Cantidad	Frecuencia
Semanal	251	67.84%
Mensual	77	20.81%
Trimestral	42	11.35%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>



6) Generalmente ¿en qué horarios usted va al Restaurante El Rosal?

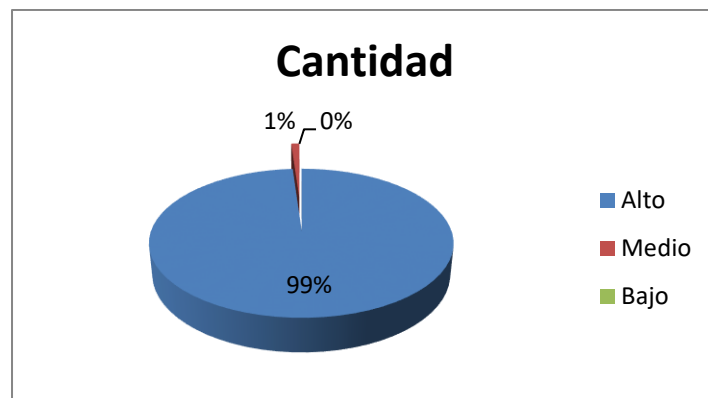
Detalle	Cantidad	Frecuencia
En la mañana	25	6.76%
En la tarde	47	12.70%
En la noche	298	80.54%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>





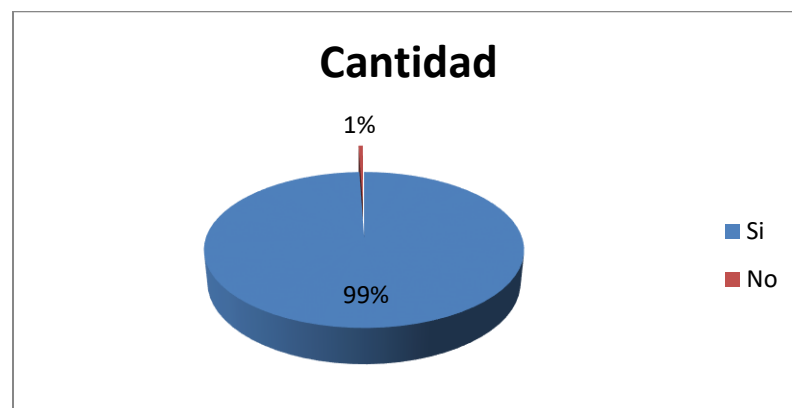
7) ¿Qué nivel de confianza tiene usted para acudir a servirse de los alimentos del Restaurante El Rosal?

Detalle	Cantidad	Frecuencia
Alto	366	98.92%
Medio	4	1.08%
Bajo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>



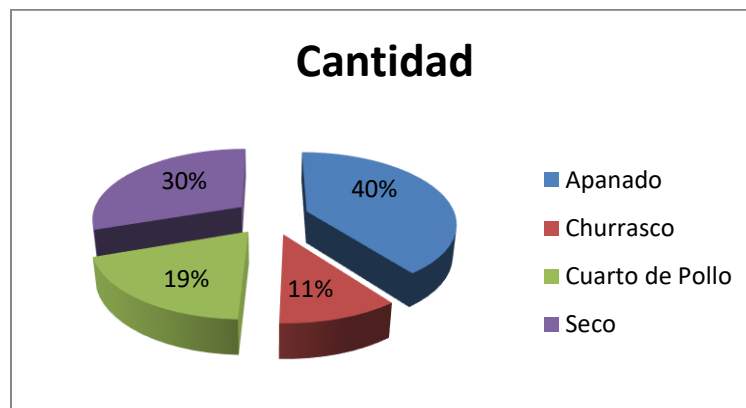
8) ¿Le gustaría contar con una mayor variedad de platos de comida en el Restaurante El Rosal?

Detalle	Cantidad	Frecuencia
Si	368	99.46%
No	2	0.54%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>



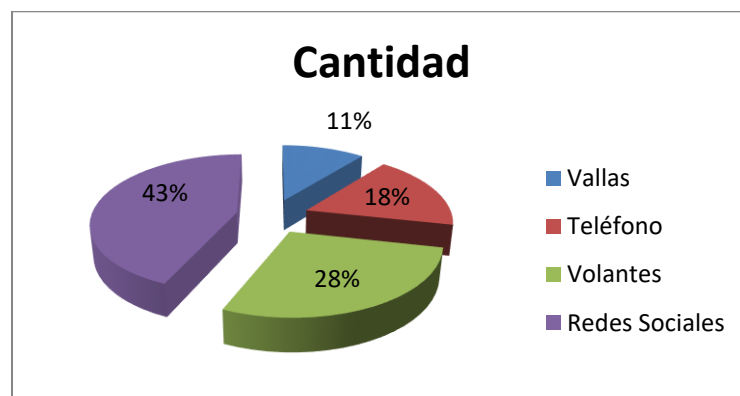
9) ¿Cuál es el plato que prefiere consumir en el Restaurante El Rosal?

Detalle	Cantidad	Frecuencia
Apanado	147	39.73%
Churrasco	40	10.81%
Cuarto de Pollo	71	19.19%
Seco	112	30.27%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>



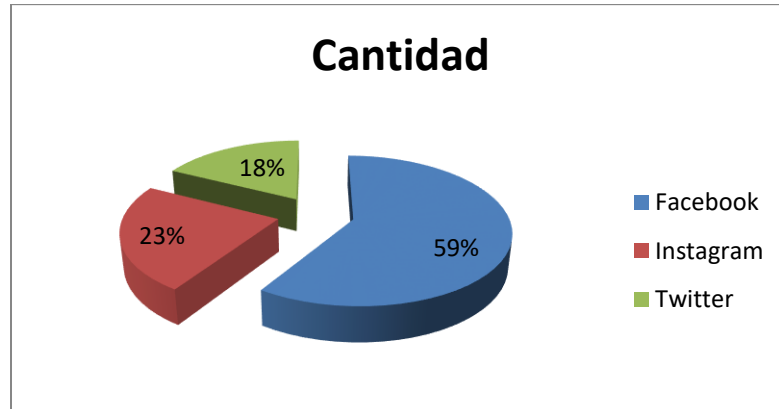
10) ¿A través de qué medio le gustaría recibir información sobre promociones y descuentos ofrecidos por el Restaurante El Rosal?

Detalle	Cantidad	Frecuencia
Vallas	40	10.81%
Teléfono	65	17.57%
Volantes	104	28.11%
Redes Sociales	161	43.51%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>



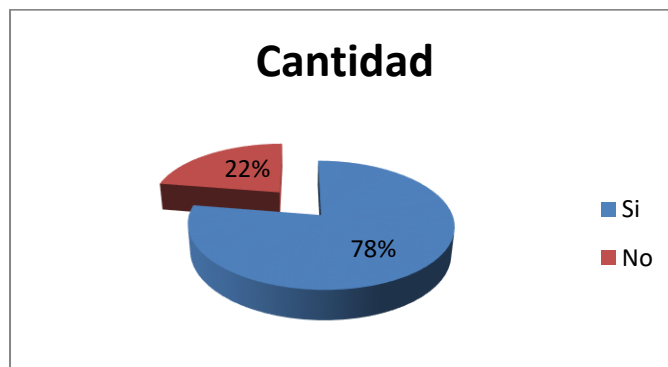
11) ¿Cuál es la red social más utilizada por usted?

Detalle	Cantidad	Frecuencia
Facebook	219	59.19%
Instagram	86	23.24%
Twitter	65	17.57%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>



12) ¿Considera importante tener un logo que identifique a un restaurante?

Detalle	Cantidad	Frecuencia
Si	287	77.57%
No	83	22.43%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>



### Anexo 3.- Fotografías



Fotografía Actual del Restaurante el Rosal



Fotografía de Diseño Propuesto para el Restaurante el Rosal



Fotografía de Diseño Propuesto para el Restaurante el Rosal



Fotografía de Diseño Propuesto para el Restaurante el Rosal





Fotografia de la fachada actual del Restaurante el Rosal



Fotografia de Diseño Propuesto para el Restaurante el Rosal

## Anexo 4.- Menú



### DISFRUTA DE LA MEJOR GASTRONOMÍA



#### EL ROSAL

CHURRASCO (2 HUEVOS, ARROZ, PAPAS, CARNE, ENSALADA).....	\$ 5.00
APANADO (ARROZ, PAPAS, CARNE, ENSALADA).....	\$ 5.00
1/4 DE POLLO TRADICIONAL (ARROZ, PAPAS, CARNE, ENSALADA, ).....	\$ 5.00
1/4 DE POLLO ASADO (ARROZ, PAPAS, CARNE, ENSALADA).....	\$ 5.00
1/2 POLLO.....	\$ 9.00
POLLO ENTERO.....	\$18.00

#### ¡LO NUEVO!

SECO TRADICIONAL (1 HUEVOS, ARROZ, PAPAS, CARNE ASADA, ENSALADA).....	\$2.75
SECO DE CARNE (1 HUEVOS, ARROZ, PAPAS, ENSALADA).....	\$2.75
SECO DE POLLO AL JUGO (ARROZ, PAPAS, , ENSALADA).....	\$2.75
MENESTRA CON CHULETA, POLLO O CARNE (ARROZ, PAPAS, , ENSALADA).....	\$5.00



#### EL ROSAL

DESAYUNOS	
CONTINENTAL ( JUGO, COPA DE HUEVOS, CAFÉ CON BIZCOCHOS).....	\$ 2.50
COMPLETO (JUGO, COPA DE HUEVOS, CAFÉ CON BIZCOCHOS, SECO DE CARNE O POLLO).....	\$ 3.8
ALMUERZOS (SOPA, PLATO FUERTE, JUGO).....	\$ 3
MERIENDAS (SOPA, PLATO FUERTE, JUGO).....	\$ 3

## BEBIDAS

#### POSTRES

TORTA DE CHOCOLATE.....	\$1.50
FRESAS CON CREMA.....	\$1.50

#### BEBIDAS

LIMONADA.....	\$ 0.75
GASEOSAS.....	\$ 0.75
CAFÉ.....	\$ 1.25
AGUAS AROMATICAS.....	\$ 1.25
AGUA CON GAS Y SIN GAS.....	\$ 0.80

#### EXTRAS

PAPAS.....	\$1.50
ARROZ.....	\$1.50
HUEVO.....	\$0.50
ENSALADA.....	\$1.50