

## 1.1.ANTECEDENTES

En los últimos años las empresas del sector de restaurantes han tenido un crecimiento importante, consecuentemente provocando un incremento cada vez más fuerte de la competitividad en este sector, pero particularmente en este año 2020 este sector se encuentra asolado por la crisis sanitaria del covid-19, donde muchos restaurantes han cerrado sus puertas.

La empresa donde se realiza el trabajo de investigación fue creada en el año 2012 con el nombre de Restaurant “SUCRE” por la señora Claudia Cruz y señor Gonzalo Panoso ubicado en la calle avaroa1 frente al mercado Campesino de la Ciudad de Yacuiba del departamento de Tarija, constituyéndose como una empresa pequeña que cuenta con 3 empleados, posteriormente en el año 2014 deciden reubicar el restaurant a la calle Chañares, ubicada también frente al mercado Campesino de la Ciudad de Yacuiba todo con el fin de optimizar los costos de alquiler del local, donde hasta la fecha se encuentra realizando sus operaciones.

La empresa en sus primeros años tuvo un éxito rotundo en cuanto a ventas específicamente el 2012, 2013 y 2014. Esto debido a que sus productos eran bien recibidos por los consumidores, así también por la ubicación frente al mercado Campesino de la Ciudad de Yacuiba. Posteriormente en el año siguiente en el 2015, el negocio lanzó su actual producto estrella el Pollo al Espiedo, siendo este el producto que más se vende.

Además, la empresa tuvo un crecimiento de manera constante, pero a partir del mes de enero del 2020 hubo un descenso en las ventas, provocando una profunda preocupación por la propietaria. El negocio no implementó ninguna estrategia de marketing, esto debido a que la dueña del negocio dio prioridad a la reducción de los costos de operación a causa del limitado presupuesto del negocio.

A pesar de los 8 años que opera en la zona, el restaurant no ha podido ocupar el lugar deseado en el sector. Mediante este proyecto de investigación se propone brindar al restaurant un plan de marketing que le permita alcanzar el crecimiento y sobrevivencia de la empresa en un entorno de post confinamiento del covid-19.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1. TEÓRICA**

El plan de marketing es una herramienta básica de gestión empresarial plasmado en un documento que se caracteriza por su contenido sistemático y estructurado que van acorde con los problemas comerciales de la organización, su elaboración va coordinando con el plan estratégico de la empresa siendo uno de los principales activos a la hora de generar resultados.

En la actualidad, en pleno siglo XXI vivimos en un entorno cambiante, existiendo muchos factores que provocan este fenómeno como; la tecnología, globalización entre los más importantes, con una sociedad que cada vez tiene una mayor facilidad al acceso a la información sobre productos y servicios, esto dificulta a las distintas empresas a alcanzar sus objetivos, donde muchos de estos llegan a sufrir pérdidas significativas en sus ventas.

Por eso es importante que estas empresas usen todas las herramientas posibles para adaptarse mejor a este entorno cambiante, una de estas herramientas es el plan de marketing. Así como dice Kotler:

*“El plan de marketing documenta cómo se lograrán las metas estratégicas a través de métodos y tácticas específicas de marketing, con el cliente como punto de partida; y también está vinculado con los planes de otros departamentos de la organización.”<sup>1</sup>*

Lo que nos está mostrando la importancia de un plan de marketing.

### **1.2.2. PRÁCTICA**

En esta investigación se aplicarán estrategias de marketing adaptadas y precisas para un ambiente de post confinamiento de covid-19, que sirva al Restaurante “SUCRE” para adaptarse al mercado. Todo esto aplicando los conocimientos adquiridos en los nueve semestres de mi carrera, como estrategias de promoción, estrategias de precio, estrategias de mercadeo, estrategia de posicionamiento y otros.

---

<sup>1</sup> Philip Kotler, Lane Keller: DIRECCIÓN DE MARKETING, pag. 683

### 1.2.3. SOCIAL

Los resultados de esta investigación tendrán un beneficio directo para la propietaria del negocio, de igual manera este plan de marketing tendrá un impacto positivo sobre los habitantes de la Ciudad de Yacuiba, ya que permitirá al Restaurante “SUCRE” contribuir con su comunidad.

### 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel internacional existen diversos restaurantes que desarrollan sus actividades de manera próspera con un crecimiento casi constante, cada año The World’s 50 Best, que ya alcanza 18 ediciones, realiza publicaciones de los 50 mejores restaurantes del mundo de comida. En el número uno se encuentra Mirazur, en la rivera francesa, el dos ha sido para el danés Noma de y el tercer puesto para el español Asador Etxebarri. Pero todo este sector se encuentra severamente amenazando por la pandemia del covid-19 que asola el mundo. Por otro lado, según el informe del observatorio Covid-19 de la CEPAL publicado el 21 de abril de 2020, Bolivia tendrá en el año 2020 una caída en el PIB del 3% “Comisión Económica para América Latina y el Caribe”. **(Ver anexo N° 2)**

Este informe añade que “El parón de las actividades”, lo que implicará la destrucción de 8.5 millones de empleos. Mencionando también otro artículo publicado el lunes 20 de julio del 2020 por la Razón donde el Banco Mundial proyecta una caída del PIB de un 5,9% doblando por dos la proyección emitida de la CEPAL.

Según La Razón, en una publicación en fecha 27 de abril de 2020, los servicios de comida y hotelería en el país brindan el 9,8% de los trabajos del área urbana, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Este porcentaje en cifras representa unas 349.000 personas que dependen de la estabilidad del sector. Debido al confinamiento por la pandemia del covid-19 los emprendedores de este sector de comida rápida y hotelería han reducido en su mayoría sus ingresos por ventas. Muchas de estas empresas deben adoptar estrategias de marketing que les permitan desarrollarse en un ambiente de post confinamiento y no quedarse al margen del descenso económico del país.

“Antes de empezar la cuarentena, 5.000 negocios gastronómicos – solo en Santa Cruz – cerraron, con ello, vinieron costos operativos y laborales, como el pago de alquileres, mano

de obra, AFP, créditos, etc. sin recibir ningún ingreso” indicó el presidente de la Cámara de Empresarios Gastronómicos de Santa Cruz Fernando Medina en artículo del periódico El País. **(Ver anexo N° 3)**

En otro artículo del periódico El País publicado el lunes, 06 de julio 2020 en lugares como San Lorenzo, Santa Ana, Erquis, Tomatitas, San Andrés, Tolomosa, San Jacinto, entre otros de la Ciudad de Tarija, solían ser los preferidos para visitar los fines de semana y degustar la diversidad gastronómica ofertada por los propietarios de restaurantes, pero desde que se decretó la cuarentena total por la pandemia del Covid-19 en Tarija, estos espacios ya no reciben visitas y el flujo económico dejó de funcionar.

Así también, mediante un recorrido hecho por la Ciudad de Yacuiba se pudo observar que muchos negocios se vieron afectados por esta crisis sanitaria del covid-19, donde muchos de éstos llegaron a cerrar definitivamente debido a que la situación se puso insostenible. Entre éstos, los diferentes restaurantes de la ciudad que en su mayoría tienen una reducción en sus ingresos, además los pocos que se encuentran funcionando tiene dificultades para generar suficientes ingresos que solventen sus costos de operación.

Entre éstos, los negocios como el Restaurante “SUCRE” de la Ciudad de Yacuiba corren un gran riesgo de quedar en la quiebra, provocando así una reacción en cadena, donde docenas de trabajadores directos e indirectos puedan perder sus puestos laborales. La mayoría de estos negocios como es el caso del Restaurante “SUCRE” no cuenta con un fondo para el desarrollo de un plan de marketing y si llegan a aplicarlos, lo hacen de manera ineficiente teniendo como un factor común para no desarrollarlas el de reducir sus costos de producción.

Restaurant “SUCRE” brinda servicios de comidas típicas bolivianas, iniciando su atención desde el día lunes a domingo a partir de las 9:00 am – 11:00 pm, los precios establecidos en el negocio se reflejan en el menú que consta de los siguientes productos: Un almuerzo a un precio de Bs. 12 el cual incluye (Una sopa y un segundo, con cuatro opciones de segundos a elegir que de manera aleatoria cambian a lo largo de la semana, como ser;

Silpancho, Picante de pollo, Majadito, Milanesa, Ají de fideo, Pique macho, Ranga ranga), Platos Especiales con un precio de Bs. 15 como (Lomo, Costeleta) y por último el Pollo al Espiedo con un precio de Bs. 10 el económico y Bs 15 el cuarto.

Los precios de los productos ofertados en el negocio son los mismos que los que se ofertan en el Mercado Campesino de la Ciudad de Yacuiba, debido a que éstos no pueden ser vendidos a otro precio más alto, lo que provoca que el margen de ganancia del negocio esté limitado.

El producto principal del Restaurant “SUCRE” es el Pollo al Espiedo, el cual es único en la zona del Mercado Campesino de la Ciudad de Yacuiba, porque éste tiene un sabor único en relación a sus competidores, así lo manifiestan algunos de los clientes entrevistados. Esto debido a que la propietaria del negocio usa ingredientes especiales para su Pollo al Espiedo, además que éste viene acompañado de una salsa única con una receta bien protegida, esto provoca que muchos de los clientes del Restaurant “SUCRE” retornen a consumir específicamente este producto.

Actualmente el Restaurant “SUCRE” compite en un mercado moderno muy exigente en el tema de servicio, a pesar de ofertar productos diversificados a sus clientes, crece una gran preocupación de parte de la propietaria del negocio la señora Claudia Cruz, por la disminución del nivel de clientes que regresaron a consumir sus productos en los últimos meses de enero, febrero y marzo. Esto debido a la escasa utilización de un plan de marketing que le permita posicionar su marca Restaurant “SUCRE”, siendo el recurso económico la razón principal por la que no se ha podido establecer un plan de marketing, provocando que los ingresos del negocio en los meses de enero, febrero y marzo del año 2020 disminuyesen en promedio en relación al año 2019 como se muestra en la siguiente tabla:

**TABLA N° 1: ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS DEL RESTAURANT “SUCRE”**

MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO
Ingresos 2019	22.500 Bs	24.000 Bs	21.600 Bs
Ingresos 2020	13.500 Bs	12.900 Bs	6.450 Bs
Descenso en %	-40%	-64%	-70%

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos proporcionados por la propietaria.

Se puede observar que en los meses de enero, febrero y marzo del año 2020 los ingresos tuvieron un descenso de entre 40% hasta un 70%.

Adicionalmente, el Restaurant “SUCRE” con el tiempo que va operando frente al Mercado Campesino de la Ciudad de Yacuiba, los consumidores perciben que ofrece un buen servicio y su comida es deliciosa en especial su producto principal “Pollo al Espiedo”, pero aun así algunos clientes manifiestan que no tienen claro sobre qué es el negocio, es decir no identifican bien el negocio, este último debido a que el restaurant no tiene claro si es un negocio de comida típica tradicional o una de Pollos al Espiedo.

Restaurant “SUCRE” no ha realizado una exhaustiva investigación de mercado, razón que impide plantear las estrategias de marketing más acertadas, pues para esto es imprescindible profundizar el conocimiento del mercado con el objeto de conocer las necesidades y expectativas más exigentes de los clientes, para poder satisfacerlas y superarlas.

Cabe mencionar que, al no realizar la investigación, el restaurante “SUCRE” estaría perdiendo una oportunidad de crecimiento para la empresa, de ampliar la calidad de sus servicios, creándose una incertidumbre sobre el cómo afrontar la renovación de sus actividades de manera eficiente. Al no adaptar un eficiente plan de marketing, Restaurant “SUCRE” difícilmente podrá seguir permaneciendo en el mercado yacuibeno.

### **1.3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera el Restaurant “SUCRE” podrá permanecer en el mercado en un entorno de post confinamiento del covid-19 en la Ciudad de Yacuiba?

## **1.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **1.4.1. HIPÓTESIS**

Una de las maneras en que el Restaurant “SUCRE” pueda permanecer en el mercado es contar con un plan de marketing estratégico que contenga estrategias para un entorno de post confinamiento del covid-19 en la Ciudad de Yacuiba.

### **1.4.2. VARIABLES**

#### **Variable Independiente**

Plan de marketing estratégico.

#### **Variable Dependiente**

Permanecer en el mercado en un entorno de post confinamiento.

## **1.5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo general**

Diseñar un plan de marketing estratégico que contenga estrategias para que el Restaurant “SUCRE” pueda permanecer en el mercado un entorno de post confinamiento del covid-19 en la Ciudad de Yacuiba.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Determinar las formas en que el Restaurant “SUCRE” ha llegado sus clientes.
- Conocer que opinan los clientes respecto a los platos de comida del restaurant “SUCRE”.
- Conocer a los competidores del Restaurant “SUCRE”.
- Identificar las mejores estrategias para la comercialización de platos de comida del Restaurant “SUCRE”.

## **1.6. METODOLOGÍA**

En este proyecto de investigación, primeramente, se realizó una investigación exploratoria lo cual ha permitido identificar los problemas de la empresa, mediante el recojo y análisis

de información a través de una serie de entrevistas a profundidad con la propietaria del negocio y algunos clientes, con el fin de conocer la manera que el negocio está desempeñándose en el mercado, así también se hizo la revisión bibliográfica.

Posteriormente, en la investigación concluyente se aplicó la investigación descriptiva que mediante cuestionarios semiestructurados permitieron determinar las características de los consumidores del negocio, para lo cual se utilizó los siguientes métodos:

- **Analítico –Sintético:** El analítico se aplicó en el estudio del contenido de las diferentes bibliografías a utilizarse del campo de estudio. El sintético en la recolección de la información y en la revisión del documento final, extrayendo los puntos más importantes de la bibliografía.
- **Método Comparativo:** Este método se utilizó para poder comparar la información que se generen a través de la encuesta semiestructurada.
- **Método inductivo-deductivo:** El inductivo se utilizó para argumentar las conclusiones aplicando el proceso de sistematización de toda la información recolectada en la investigación. Con el deductivo se aplicó dentro del proceso de investigación para la formulación de las conclusiones.

De igual manera se hizo uso de técnicas como la encuesta, el muestreo, la observación directa y otros. Se utilizarán las siguientes fuentes de datos:

Fuentes de datos internos, datos obtenidos especialmente con la propietaria y trabajadores del negocio. Fuentes de datos externos, obtenidos de los consumidores, la competencia, libros, artículos, periódicos y sitios web. De estos últimos, solo se tomó en cuenta datos que estén relacionados con el objeto de estudio.

## **1.7. ALCANCE**

### **1.7.1. ALCANCE TEMPORAL**

Para la presente investigación se tomó en cuenta la información desde el año 2015 hasta el año 2020. Por otro lado, este proyecto de investigación se realizó entre Agosto del año 2020 a Junio del año 2021.

### **1.7.2. ALCANCE ESPACIAL**

Para la realización de esta investigación, el estudio se centrará en el Restaurant “SUCRE” que está ubicado al frente del Mercado Campesino de la Ciudad de Yacuiba.

**PRIMERA PARTE**  
**MARCO TEÓRICO**

## CAPÍTULO II

### MARCO CONCEPTUAL

#### 2.1. MARKETING

##### 2.1.1. Definición de marketing

El marketing es un área funcional muy importante para la empresa, abarca algo más que las actividades realizadas por un grupo de personas de un área. Debe entenderse, no en el sentido arcaico de realizar una venta “hablar y vender”, sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente.

Entre las definiciones más importantes del marketing tenemos los siguientes:

Según la American Marketing Association mencionada por Kotler en su libro “Marketing”, define el marketing como: *“La actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general.”*<sup>2</sup>

Philip Kotler y Gary Armstrong definen el marketing de la siguiente manera:

*“El proceso mediante el cual las compañías atraen a los clientes, establecen relaciones sólidas con ellos y crean valor para los consumidores con la finalidad de obtener, a cambio, valor de estos.”*<sup>3</sup>

En base a las definiciones mencionadas anteriormente se observa un común denominador, que el marketing es entregar valor y establecer relaciones sólidas con los clientes, siendo esto la base para sustentar este proyecto de investigación.

---

<sup>2</sup> Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Jr Carl Mc Daniel “MARKETING” Pág. 3

<sup>3</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong “FUNDAMENTOS DE MARKETING” Pág. 5

## **2.2. MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO**

### **2.2.1. DEFINICIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO**

Para definir el marketing estratégico citaremos a Lambin mencionada por Teresa, Antonio, Ilu Vallet-Bellmunt y otros “*principios de marketing estratégico*” define el marketing estratégico de la siguiente manera:

*“El marketing estratégico como la metodología de análisis que pretende el conocimiento de las necesidades de los consumidores y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a esta.”<sup>4</sup>*

Así también, José María Sainz de Vicuña nos dice que:

*“El marketing estratégico es un proceso que actúa a mediano-largo plazo, y se orienta a satisfacer las necesidades (del cliente) que constituyen oportunidades económicas atractivas para la empresa.”<sup>5</sup>*

Por un lado, Lambin nos dice que el marketing estratégico pretende detectar las necesidades de los consumidores y José María que el marketing estratégico debe estar orientada a satisfacer las necesidades y que estos deben ser a mediano-largo plazo.

#### **2.2.1.1. Variables del marketing estratégico**

##### **2.2.1.1.1. Segmentación**

Implica dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores con necesidades, características o conductas diferentes, que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing específicas.

---

<sup>4</sup> Teresa Vallet-Bellmunt, Antonio Vallet-Bellmunt, Ilu Vallet-Bellmunt y otros “PRINCIPIOS DE MARKETING ESTRATÉGICO” Pág. 27

<sup>5</sup> José María Sainz de Vicuña “EL PLAN DE MARKETING EN LA PRÁCTICA” Pág. 39

### 2.2.1.1.1. Variables de Segmentación

Para entender las variables de segmentación citaremos a Kotler y Armstrong:

➤ **“Segmentación geográfica**

*División del mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios.*

➤ **Segmentación demográfica**

*División del mercado en grupos de acuerdo con variables demográficas como edad, género, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad.*

➤ **Segmentación Psicográfica**

*Dividir un mercado en diferentes grupos según la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad.*

➤ **Segmentación Conductual**

*Dividir un mercado en grupos según el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores ante un producto.”<sup>6</sup>*

## 2.2.2. DEFINICIÓN DE MARKETING OPERATIVO

Según Lambin define marketing operativo:

*“El marketing operativo descende al plano de la acción (dimensión acción) para hacer frente a la puesta en marcha de las estrategias. Las tres tareas principales del marketing operativo son la elaboración del plan de marketing, la organización y ejecución de las tareas de marketing para llevar a buen puerto el plan de marketing y las actividades de control para verificar si se están obteniendo los objetivos propuestos.”<sup>7</sup>*

---

<sup>6</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong “MARKETING” decimocuarta edición Pág. 192

<sup>7</sup> Teresa Vallet-Bellmunt, Antonio Vallet-Bellmunt, Ilu Vallet-Bellmunt y otros “PRINCIPIOS DE MARKETING ESTRATÉGICO” Pág. 29

Por lo tanto, al marketing operativo le compete planificar, ejecutar y controlar las acciones del marketing estratégico, con el fin de alcanzar los objetivos que la empresa se haya propuesto.

### **2.2.2.1. Marketing MIX**

#### **➤ Producto**

Para comprender mejor el concepto de producto citaremos a Charles W. Lamb el cual nos indica que el producto:

*“Se puede definir como todo aquello, propicio o adverso, que una persona recibe en un intercambio. Puede ser un bien tangible como un par de zapatos, un servicio como un corte de cabello, una idea como “No tire basura” o cualquier combinación de estos tres.”*<sup>8</sup>

Así también Diego Montaner nos dice que:

*“Normalmente el término producto nos sugiere un bien físico, tal como un automóvil, un televisor o una cámara de fotos. Sin embargo, hoy en día son pocos los productos que no vienen acompañados de ciertos elementos auxiliares como servicios adicionales, información, experiencias, etc.”*<sup>9</sup>

Ambos autores coinciden en que un producto es un bien tangible, sin embargo, Diego Montaner sostiene que además este viene acompañado con ciertos elementos auxiliares como servicios adicionales.

#### **➤ Plaza**

Para entender mejor el concepto de plaza citaremos a dos autores.

Según William J. Stanton la plaza es:

*“La distribución consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste del productor al consumidor o*

---

<sup>8</sup> Charles W. Lamb “MARKETING” Pág. 337

<sup>9</sup> Diego Montaner “FUNDAMENTOS DE MARKETING” Pág. 97

*usuario de negocios final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualquier intermediario, como los detallistas y mayoristas.*”<sup>10</sup>

Por otro lado, Charles W. Lamb define plaza como:

*“Conjunto de organizaciones interdependientes que facilitan la transferencia de la propiedad conforme los productos se mueven del productor al usuario de negocios o el consumidor.”*<sup>11</sup>

Se puede observar que ambos autores coinciden en definir plaza como un conjunto de organizaciones que facilitan la transferencia de derechos de un producto al consumidor meta.

#### ➤ **Precio**

En la definición de precio citaremos a Kotler, donde define precio como:

*“Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el bien o servicio.”*<sup>12</sup>

Así también William J. Stanton define como:

*“La cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto. Recuerde que la utilidad es un atributo con el potencial para satisfacer necesidades o deseos.”*<sup>13</sup>

Ambos autores coinciden en que se trata de una cantidad de dinero que se cobra para adquirir un producto o servicio.

#### ➤ **Promoción**

---

<sup>10</sup> William J. Stanton “FUNDAMENTOS DE MARKETING” Pág. 404

<sup>11</sup> Charles W. Lamb “MARKETING” Pág. 417

<sup>12</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong “MARKETING” Pág. 290

<sup>13</sup> William J. Stanton “FUNDAMENTOS DE MARKETING” Pág. 338

Para comprender el concepto de promoción citaremos a Kotler, el cual lo define como:  
*“Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o la venta de un producto o servicio.”*<sup>14</sup>

Así también Charles W. Lamb define como:

*“Comunicación de las empresas que informa, persuade y recuerda a los compradores potenciales acerca de un producto, con el fin de influir en su opinión u obtener una respuesta.”*<sup>15</sup>

Se puede observar que ambos autores coinciden en la definición, de que este se trata de incentivos que fomenta a la compra o venta de un bien o servicio.

## **2.3. PLAN DE MARKETING**

### **2.3.1. Definición de plan de marketing**

Según José María Sainz define al plan de marketing como:

*“Es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”*<sup>16</sup>

Por otro lado, Kotler y Keller no dicen que:

*“El plan de marketing documenta cómo se lograrán las metas estratégicas a través de métodos y tácticas específicas de marketing, con el cliente como punto de partida; y también está vinculado con los planes de otros departamentos de la organización.”*<sup>17</sup>

Ambos autores concuerdan de que se trata de un documento en el que se establece el cómo se logrará las metas estratégicas, así también donde se detallan los programas y medios de acción para alcanzar los objetivos.

---

<sup>14</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong “MARKETING” decimocuarta edición Pág. 481

<sup>15</sup> Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Jr Carl Mc Daniel “MARKETING” Pág. 527

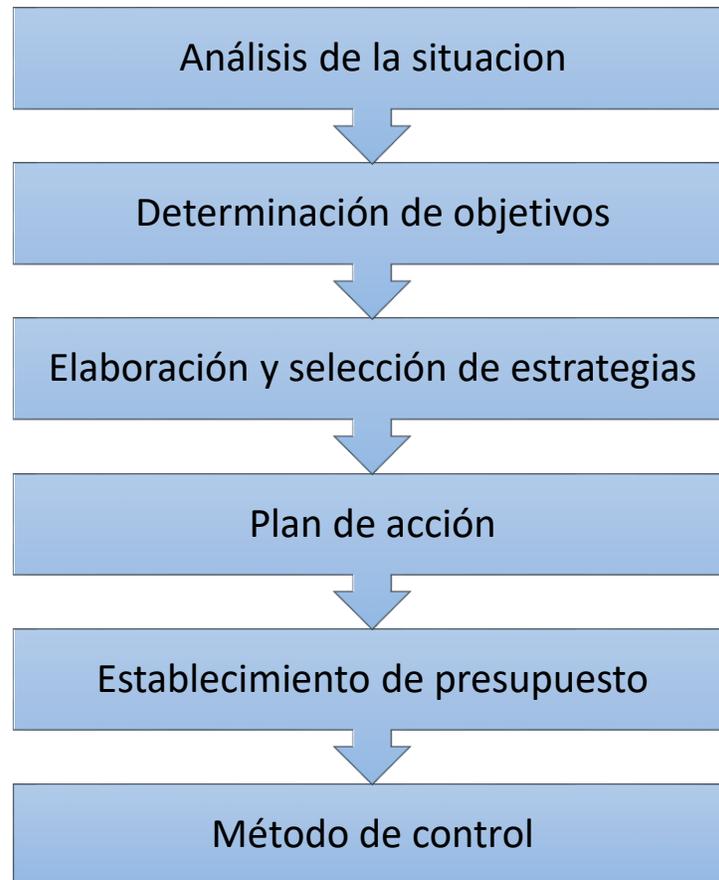
<sup>16</sup> José María Sainz de Vicuña Acin “EL PLAN DE MARKETING EN LA PRÁCTICA” Pág. 77

<sup>17</sup> Philip Kotler y Kevin Keller “DIRECCIÓN DE MARKETING” Pág. 657

### 2.3.2. Etapas del plan de marketing

Para José María Sainz en su libro “*El plan de marketing en la práctica*”, el plan de marketing tiene cinco etapas que pasaremos a describir a continuación:

**GRÁFICO N° 1: ETAPAS PLAN DE MARKETING**



**Fuente:** Elaboración propia en base datos proporcionados por José María Sainz.

#### 2.3.2.1. Análisis de la situación

El análisis de la situación consiste en realizar una exhaustiva revisión detallada de la situación de la organización, y a través de esto nos permite conocer la comprensión de muchos factores contextuales tanto interno como externo.

#### **2.3.2.2. Objetivos de marketing**

El establecimiento de objetivos constituye el punto central en la elaboración del plan de marketing, estos objetivos son fijados para un determinado periodo de tiempo, estos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos.

#### **2.3.2.3. Estrategias de marketing**

Las estrategias de marketing deben ser llevados a propuesta del administrador de la empresa, bajo tutela del equipo directivo de la organización.

#### **2.3.2.4. Plan de acción**

El plan de acción implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicas, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

#### **2.3.2.5. Establecimiento de presupuesto**

Una vez que se sabe que es lo que hay que hacer, solo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente, esto se materializa en un presupuesto con una secuencia de gasto que se hace según a los programas de trabajo y tiempos aplicados.

#### **2.3.2.6. Método de control**

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se va aplicando las estrategias y tácticas definidas.

### **2.4. HERRAMIENTAS DE MARKETING ESTRATÉGICO**

Kotler toma como una herramienta fundamental en para el plan de marketing el análisis FODA, que describiremos a continuación:

#### **2.4.1. Análisis DAFO: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.**

#### **TABLA N° 2: : MATRIZ FODA**

<b>Internas</b>	<b>FORTALEZAS</b> Capacidades internas que podrían ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos.	<b>DEBILIDADES</b> Limitaciones internas que podrían interferir con la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos.
	<b>OPORTUNIDADES</b> Factores externos que la compañía podría ser capaz de explotar para su beneficio.	<b>AMENAZAS</b> Factores actuales y emergentes externos que podrían desafiar el desempeño de la compañía.
<b>Externas</b>	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>

**Fuente:** Philip Kotler, Gary Armstrong “MARKETING” decimocuarta edición.

La matriz FODA nos permite conocer cuál es la situación interna y externa a la que se puede afrontar la organización y consecuentemente trazar diferentes estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

Así como menciona Kotler:

*“La meta del análisis FODA consiste en ajustar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas en el entorno, y al mismo tiempo eliminar o superar las debilidades, así como reducir lo más posible las amenazas.”*<sup>18</sup>

## 2.5. CONCEPTOS COMERCIALES DEL SERVICIO DE RESTAURANTE

<sup>18</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong “MARKETING” decimocuarta edición Pág. 53

### **2.5.1. Definición de Restaurante**

A continuación, citaremos a dos autores para entender mejor el concepto de restaurante, según Morfin Herrea Maria:

*“Un restaurante es un “establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para ser consumidas ahí mismo, en el que se cobra por el servicio prestado”<sup>19</sup>*

Así Dust Jacket Included también nos dice que:

*“Un Restaurant es un “Establecimiento público en el que se sirven comidas en menú o a la carta, a precios estipulados y a unas horas indicadas”.<sup>20</sup>*

Por lo tanto, se puede decir que ambos autores asemejan en que es un establecimiento en el cual se preparan, venden comidas y bebidas.

#### **2.5.1.1. Categorización de Restaurant**

La categorización de restaurantes depende de cada país, pues cada uno se somete a estándares de calidad y obedecen a políticas nacionales de competitividad turística que dependen de las regulaciones y legislaciones de cada gobierno. En nuestro caso según Torruco, M.& Ramires<sup>21</sup>, tenemos la siguiente clasificación:

➤ **Restaurante de lujo (5 tenedores)**

*“Los restaurantes de lujo deben reunir varias características, en especial en el servicio. El servicio deberá ser personalizado y con innumerables detalles que halagarán al comensal.”*

➤ **Restaurante de primera clase (4 tenedores)**

---

<sup>19</sup> Morfin Herrea Maria, “ADMINISTRACIÓN DE COMEDOR Y BAR” Pág. 15

<sup>20</sup> Dust Jacket Included “LAROUSSE GASTRONOMIQUE EN ESPAÑOL” Pág. 962

<sup>21</sup> Torruco, M.& Ramires, M. “SERVICIOS TURÍSTICOS: LA OFERTA TURÍSTICA Y SUS PRINCIPALES COMPONENTES.” Pág.90

*“Este tipo de restaurante, conocido también como “full service” (servicio completo), tendrá un toque completo de servicios, de acuerdo con la categoría del establecimiento. La diferencia con el anterior se encuentra en su herramienta de ventas -la carta o menú-; ésta presentará de cinco a siete tiempos de servicio, así como una variedad limitada de bebidas alcohólicas.”*

➤ **Restaurante de segunda clase (3 tenedores)**

*“También conocido como turístico. Puede tener acceso independiente para comensales, que, en su defecto, será utilizado por el personal de servicio, exclusivamente en las horas que no haya atención a los clientes.”*

➤ **Restaurante de tercera clase (2 tenedores)**

*“El acceso será utilizado tanto por comensales como por el personal de servicio; su mobiliario será apropiado; loza irrompible; plaqué inoxidable (cubiertos y/o utensilios), cristalería sencilla y en buen estado, servilletería y mantelería presentable.”*

➤ **Restaurante de cuarta clase (1 tenedor)**

*“Este establecimiento tendrá su comedor independiente de la cocina, plaqué inoxidable, loza irrompible, cristalería sencilla en buen estado de conservación, servilletas de tela o papel, servicios sanitarios decorosos y su carta o menú, aunque sencilla, ofrecerá platillos de no más de tres diferentes tiempos”*

**SEGUNDA PARTE**

**DIAGNÓSTICO**

## **SEGUNDA PARTE**

### **CAPÍTULO III**

#### **DIAGNÓSTICO**

### **3.1. ANÁLISIS EXTERNO**

#### **3.1.1. ANÁLISIS DE MACRO AMBIENTE**

##### **3.1.1.1. Entorno Político-Legal**

###### **➤ Político**

Bolivia se constituye como Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional, Comunitario libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías, el cual se rige por la Constitución Política del Estado. Además, adopta para su gobierno la forma democrática participativa, representativa y comunitaria, con equivalencia de condiciones entre hombres y mujeres. Así también el poder está conformado por tres niveles, primero tenemos el poder ejecutivo, poder legislativo y el poder judicial.

Como resultado de las elecciones del 18 de octubre del 2020, donde varios partidos políticos participaron fue elegido el actual presidente Luis Arce, el mismo ya se encuentra en palacio de gobierno, esta elección fue organizada por el Tribunal Supremo Electoral de Bolivia. Esto demuestra en nuestro país la Constitución Política del Estado está en plena vigencia.

###### **➤ Legal**

Actualmente el sector restaurantero se encuentra en una situación muy preocupante, esto debido la crisis sanitaria y la elevada competencia en el sector. En Bolivia existe la ley General de Turismo “Bolivia te Espera”, promulgada el 25 de septiembre del 2012 la cual tiene por objeto, establecer el marco normativo para el funcionamiento y supervisión de los servicios gastronómicos turísticos.

El encargado de hacer aplicar esta ley el Ministerio de Culturas a través del Viceministerio de Turismo.

Según esta ley los Servicios Gastronómicos Turísticos tienen las siguientes obligaciones:

- a)** Encontrarse debidamente registrados en el SIRETUR en cumplimiento del Reglamento Específico para el Registro, Categorización y Certificación de Prestadores de Servicios Turísticos en el Estado Plurinacional de Bolivia como Servicios Gastronómicos Turísticos.
- b)** Prestar servicios turísticos de calidad.
- c)** Contar con personal debidamente acreditado y calificado en el manejo y preparación de alimentos y atención al cliente.
- d)** Contar con personal que cuente con el carnet correspondiente otorgado o entregado por la autoridad de salubridad competente.
- e)** Cumplir las normas sanitarias vigentes.
- f)** Cumplir con las medidas generales establecidas en el Sistema de Prevención y Protección Contra Incendios - SIPPCI de acuerdo con el Decreto Supremo N°2995, a cuyo fin deberán observar su cumplimiento en caso de utilizar espacios propios o ajenos para el desarrollo de los eventos.
- g)** Cuando se ofrezcan servicios complementarios como espectáculos culturales de índole vernacular, sean de musicales o baile, éstos no deberán desvirtuar la cultura o el folklore.
- h)** Constituirse en defensores y preservadores del Patrimonio Natural y Cultural, Tangible e Intangible del Estado Plurinacional de Bolivia, desarrollando sus actividades dentro del marco de del Desarrollo Turístico promoviendo el cumplimiento de los objetivos del turismo contemplados en La Ley General de Turismo “Bolivia Te Espera” N° 292.

La ley estipula que todo establecimiento de Servicio Gastronómico debe ofrecer al cliente sus servicios en óptimas condiciones de higiene, buena conservación de local, mobiliario y equipos, además, debe cumplir con las normas de sanidad y seguridad vigentes.

Así también, estipula que la preparación de los alimentos y bebidas de los establecimientos de servicios gastronómicos, deben utilizar alimentos o ingredientes adecuados y en buen

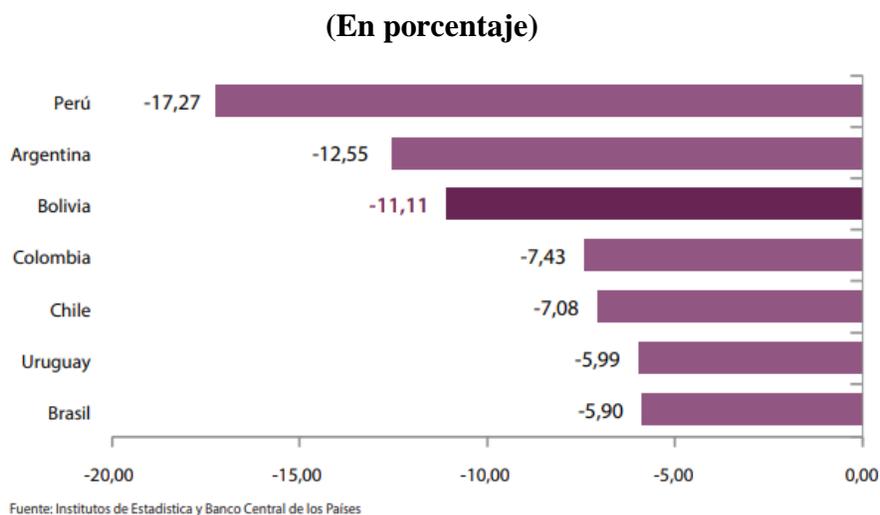
estado de conservación, sujetándose estrictamente a las normas que emitan los organismos competentes. Cabe mencionar que el sector gastronómico o restaurantero tiene que sujetarse, al igual que todas las empresas las siguientes leyes:

- Ley de comercio.
- Ley general de trabajo.
- La ley de medio ambiente.
- Cumplir con la normas y leyes municipales de la Ciudad de Yacuiba capital de la Provincia Gran Chaco.

### 3.1.1.2. Entorno económico

La economía boliviana presentó una contracción del Producto Interno Bruto (PIB) al segundo semestre de 2020, en un 11,11%, esto debido a los efectos directamente relacionados con la emergencia sanitaria provocada por la pandemia del covid-19 que afectó a todas las economías del mundo.

**GRÁFICO N° 2: VARIACIÓN ACUMULADA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO DE BOLIVIA Y PAÍSES DE LA REGIÓN, II TRIMESTRE 2020**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística (INE)

Las actividades más afectadas por el contexto de la pandemia fueron la Minería y la Construcción. Como país ocupamos el tercer lugar por debajo en las naciones más afectadas por la crisis sanitaria

Por otro lado, el Director General Ejecutivo del Instituto Nacional de Estadística (INE), Yuri Miranda Gonzales, informó en conferencia de prensa que el Producto Interno Bruto (PIB) que entre enero y septiembre de 2019, comparado a similar período de 2018 de Bolivia creció en 2,86%, como se puede observar en el siguiente gráfico.

### GRÁFICO N° 3: VARIACIÓN ACUMULADA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL, 2017-2019

(En porcentaje)



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística.

Si bien se registró un leve crecimiento económico entre las gestiones 2017 a 2018, se puede observar como el PIB va decreciendo en el año 2019.

La actividad de Petróleo Crudo y Gas Natural sufrió una reducción de 17,92% al tercer trimestre de 2019, con una incidencia negativa de 0,97 puntos porcentuales (p.p.), explicando el menor dinamismo del PIB, según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

## GRÁFICO N° 4: VARIACIÓN ACUMULADA DEL PIB TRIMESTRAL, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL 2019

(En porcentaje y puntos porcentuales)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

El sector gastronómico pertenece al rubro de servicios, asignados en la gráfica N° 5 como “otros servicios”. Así también, las actividades con mayor incidencia en el PIB, es decir aquellas que aportan más a su crecimiento, al tercer trimestre de 2019 fueron: Agropecuaria con 0,95 p.p., Industria Manufacturera con 0,72 de puntos porcentuales y Establecimientos Financieros con 0,70 de puntos porcentuales.

## TABLA N° 3: PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) POR DEPARTAMENTOS DE BOLIVIA 2019

(en porcentaje)

DEPARTAMENTO	2012	2013	2014	2015	2016	2017 <sup>(p)</sup>	2018 <sup>(p)</sup>	2019 <sup>(p)</sup>
BOLIVIA	5,12	6,80	5,46	4,86	4,26	4,20	4,22	2,22
CHUQUISACA	8,38	10,97	7,71	7,89	0,79	1,90	2,90	-0,02
LA PAZ	4,66	5,62	5,44	7,83	5,51	6,10	4,52	3,21

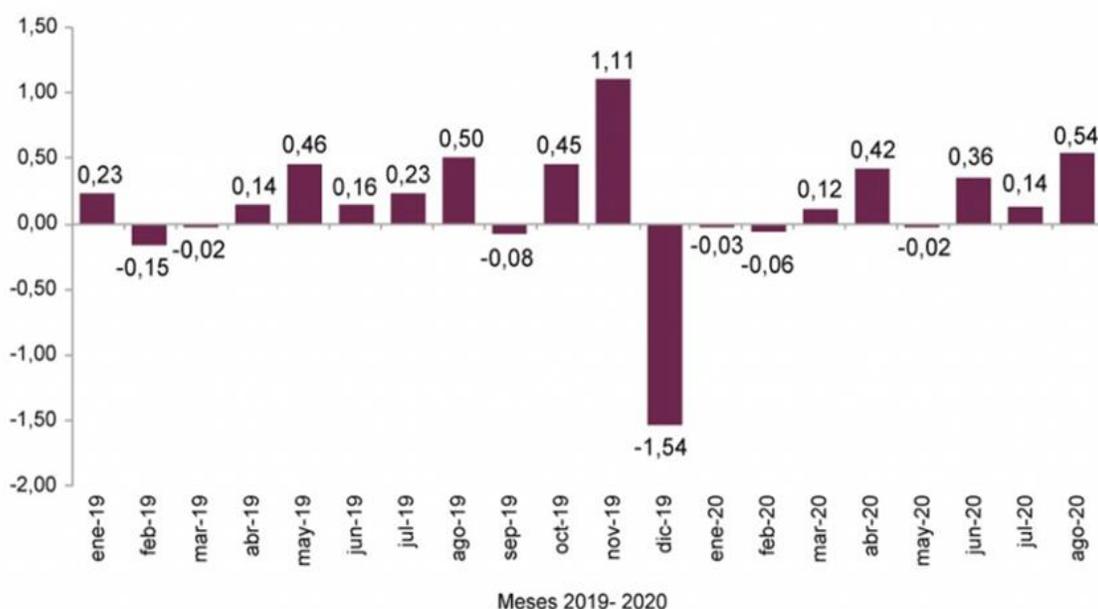
COCHABAMBA	3,80	5,47	4,96	6,05	5,54	2,25	5,98	2,04
ORURO	-1,88	4,44	2,57	0,01	1,33	6,52	1,53	2,70
POTOSÍ	-7,06	5,57	4,40	3,92	7,49	1,28	4,11	-0,02
TARIJA	9,64	11,15	4,98	-2,73	-6,15	-3,66	-4,37	-5,97
SANTA CRUZ	8,47	7,16	6,49	5,20	6,64	6,72	5,80	4,15
BENI	2,61	4,59	3,19	5,28	5,35	3,94	6,57	3,09
PANDO	2,53	3,02	4,84	2,85	2,45	2,91	7,03	1,66

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

La economía boliviana ha liderado el crecimiento económico en los últimos años, manteniendo el crecimiento económico por encima de sus países vecinos, se puede observar que el año 2019 hubo una caída en el crecimiento hasta llegar al 2,22%. El crecimiento de la economía de Bolivia por departamento, específicamente en el departamento de Tarija a partir de la gestión del 2015 y los años siguientes presentan una caída.

Por otro lado, en el siguiente gráfico se presentará la variación de la tasa de inflación desde el mes de enero de 2019 al mes septiembre de 2020.

**GRÁFICO N° 5: TASA E INFLACIÓN DE BOLIVIA AÑO 2019 AL 2020**



Fuente: Instituto Nacional del (INE)

Actualmente la tasa de inflación en Bolivia está sufriendo una inestabilidad debido a la Pandemia del covid-19, por ello se observa leves incrementos en los últimos meses.

Cabe señalar que la inflación es la pérdida de poder adquisitivo, lo que quiere decir que con la misma cantidad de dinero se pueden adquirir menos bienes y servicios porque su precio ha subido.

### **3.1.1.3. Entorno socio-cultural**

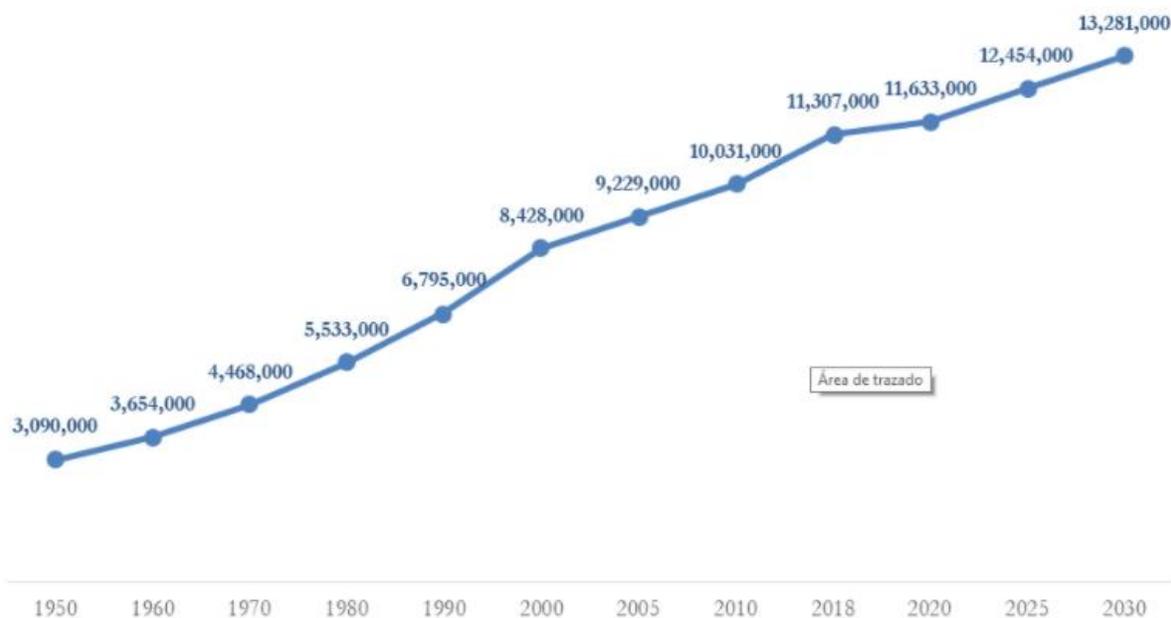
El sector restaurantero de Bolivia según un artículo publicado por el periódico Opinión el 3 de agosto de 2020, el exatleta Fabrique Iglesias existe una atención e infinidad de posibilidad de potenciar la comida boliviana ya que ésta radica en su potencial amalgama de cultura.

*“En general, la cultura de América Latina tiene ese gran atractivo de puente entre las expresiones vernáculas, las tradiciones de occidente y la mixtura contemporánea, con la sazón global/local de este siglo”* Fabrique Iglesias exatleta, que tiene mucha experiencia en el consumo de alimentos tradicionales (**ver anexo 5**)

Lo que resalta la importancia del mercado restaurantero para la cultura Latinoamérica y por ende a la boliviana.

Por otro lado, la población boliviana de acuerdo con datos oficiales por proyecciones elaborados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), reflejan el crecimiento poblacional del país, como se muestra en la siguiente gráfica:

**GRÁFICO N° 6: BOLIVIA: PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE BOLIVIA 2014-2030**



**Fuente:** Revista Tarija 200

Según proyecciones a 2018, el Estado Plurinacional de Bolivia cuenta con aproximadamente 11.307.000 habitantes, de los cuales 49,6% es mujer y 50,4%, hombre. Por área de residencia, 69,4% de la población vive en el área urbana y 30,6% en el área rural, informó el Instituto Nacional de Estadística (INE), las proyecciones a 2025 son aproximadamente 12.454.000 habitantes.

**TABLA N° 4: PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE YACUIBA POR EXTRACTO**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Área urbana</b>	67.381	67.980	68.548	69.098	69.621
<b>Área rural</b>	33.005	32.406	31.838	31.288	30.765
<b>TOTAL</b>	100.386	101.278	102.124	102.943	103.723

**Fuente:** Elaboración propia en base a las proyecciones proporcionadas por INE.

Según una proyección realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la Ciudad de Yacuiba cuenta una población de 103.723 habitantes, el área Urbana de la ciudad tiene un total de 69621 habitantes, constituyéndose este último como los clientes potenciales del Restaurant “SUCRE”.

#### **3.1.1.4. Entorno tecnológico**

El auge tecnológico de los pedidos por internet es cada vez más importante para los consumidores de la actualidad, convirtiéndose en una de las tendencias más de los últimos tiempos.

Una de las primeras características es el uso de internet; primeramente, en el país todavía no se cuenta con esta tecnología, pero en muchos países desarrollados ya es una realidad hablamos de las cocinas virtuales:

##### **3.1.1.4.1. Cocinas virtuales**

También conocidas como dark kitchen, esta tecnología está siendo muy usada en países en desarrollo, en lugar de cocinar para salas llenas de clientes, las cocinas virtuales cocinan platos exclusivamente para ser llevados a los domicilios de los clientes, por lo que los alimentos que se producen en estas cocinas fantasmas solo se pueden consumir en otros lugares.

Estos canales de entrega de terceros permiten que las empresas de alimentos se conecten fácilmente con los clientes y entreguen rápidamente las comidas en sus domicilios.

##### **3.1.1.4.2. Quioscos de pantalla táctil**

Una tecnología que muchos restaurantes de países desarrollados están utilizando, pero que en nuestro país aún no se cuenta con esta tecnología, este consiste

básicamente en una pantalla en la que los clientes puedan realizar y personalizar sus pedidos.

Por otro lado, en nuestro país también creció mucho el pedido de comidas a través de internet, tal es el caso de PedidosYa.com.bo pero este todavía no llegó a la Ciudad de Yacuiba.

#### **3.1.1.4.3. Ventas por PedidosYa.com.bo**

Actualmente muchos restaurantes del país están usando plataformas virtuales como es PedidosYa, constituyéndose como una excelente forma de acercarse a la gran base de consumidores que representan este tipo de sitios web. Debido a que uno de los grandes valores que las generaciones de jóvenes adultos y adolescentes también comparten es su necesidad de aprovechar el tiempo al máximo. Y es ahí donde entran este tipo de nuevos servicios que brindan los restaurantes, en particular a través del delivery, hablamos claro de la posibilidad de optimizar sus tiempos lo máximo posible.

Así también, según al periódico la Razón en su artículo publicado el 30 de noviembre del 2020 menciona que en Bolivia los servicios de entrega a domicilio de alimentos preparados, comida rápida y otros productos tienen una importante demanda durante la cuarentena y post cuarentena. Es el caso de la empresa paceña Yaigo que llegó a acumular hasta 5000 pedidos, representando un incremento del 300%.

Lo que refleja la importancia de esta nueva forma de llegar a los consumidores.

En la Ciudad de Yacuiba el uso de nuevos medios para llegar a los consumidores se dio a través del uso de las redes sociales, como WhatsApp.

#### **3.1.1.4.4. Pedidos por WhatsApp**

Se pudo observar que en la Ciudad de Yacuiba que el uso de las redes sociales, específicamente el uso de la aplicación como el WhatsApp para la resección de pedidos de comida, este consiste en que el cliente realiza la orden del producto(s) a través de su APP WhatsApp para que posteriormente la empresa pueda hacer llegar el producto(s) hasta el punto acordado por el cliente.

#### **3.1.1.5. Entorno medio ambiental**

La gastronomía está ligada indudablemente al medio ambiente, desde los propios alimentos que comemos hasta la forma en la que se cultivan, envasan, transportan o al final se procesan los desperdicios.

En Bolivia existe una ley de gestión integral de residuos promulgada el 28 de octubre de 2015, la presente ley tiene por objeto establecer la política general y el régimen jurídico de la Gestión Integral de Residuos en el Estado Plurinacional de Bolivia, indica que las entidades autónomas deben orientar sus acciones a: reducir la generación de residuos, maximizar el aprovechamiento de los residuos y minimizar la disposición final de los residuos, restringiendo en lo posible solo para aquellos residuos no aprovechados.

Por otro lado, la gastronomía sustentable con creatividad con ingredientes de Bolivia está jugando un rol importante en el contexto ambiental; si bien hay países que aún no han explotado al máximo por falta de conocimiento sobre estas prácticas, hoy en Sudamérica la visión de la gastronomía sustentable está creciendo cada vez más. siempre se ha destacado por sus alimentos llenos de sabor, frescura y color. Aun así, los cocineros encaran la intensa tarea de buscar proveedores que puedan proporcionarles estos productos para empezar a integrarlos en sus recetas, empezando por los más básicos como lechuga, quinua, hongos, etc.

### **3.1.2. ANÁLISIS CON LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

#### **3.1.2.1. Poder de negociación con los clientes**

Actualmente el Restaurant “SUCRE” se encuentra en un mercado muy competitivo, donde existen diversas alternativas para consumir producto(s), es decir otros restaurantes o incluso de productos sustitutos, los cuales se encuentran a inmediaciones de la empresa.

Los clientes del restaurant son principalmente familias que viven en la zona del Mercado Campesino y la población en general que vive en el área urbana de la Ciudad de Yacuiba, así mismo, estos clientes son consumidores finales muy exigentes en cuanto a la rapidez, la calidad, el trato con el cliente, la limpieza o la ubicación y decoración del local, entre otros.

El poder de negociación con los clientes es bajo, está claro que los precios actuales del menú del Restaurant “SUCRE” es bastante similar (por no decir iguales) con otros restaurantes. Sin embargo, muchos clientes acuden a consumir los productos del restaurant, porque estos consideran que los platos del mismo tienen un sabor exquisito.

#### **3.1.2.2. Rivalidad entre las empresas**

La rivalidad de los competidores es muy importante para generar un mercado competitivo, aumentando el atractivo del mercado restauranero, ya que el éxito de la competencia de este negocio significa que debilitará el propio negocio, mientras que los fallos harán al Restaurant “SUCRE” más fuerte.

El Restaurant “SUCRE” cuenta con una amplia competencia, que van desde los locales similares (que ofrecen comida rápida y/o criolla). Por lo tanto, la rivalidad del mercado restauranero en la que la empresa compete, es muy fuerte.

A continuación, describiremos a los principales competidores directos de la empresa:

**TABLA N° 5: PRINCIPALES COMPETIDORES DEL RESTAURANT “SUCRE”**

<b>COMPETIDORES</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Restaurant de Pollos Chino</b>	Calle Avaroa 2 entre calle 8 y 9.	Es una empresa que se dedica a la venta de platos similares a los del Restaurant SUCRE, lo que caracteriza a este restaurant es su peculiar plato especial el Pollo Chino.
<b>Restaurant La Paceña</b>	Calle Avaroa 1 entre calle 8 y 9.	Es una empresa también dedicada a la venta de platillos, lo que le caracteriza por los productos originarios de La Paz., según a la propietaria del Restaurant “SUCRE”, este restaurant es su principal competidor.
<b>Restaurant el Pagador</b>	Calle Avaroa 1 entre calle 7 y 8.	Es una empresa dedicada a la venta de comida rápida, su característica principal es la venta de Pollo a la Broaster.

**Fuente:** Elaboración propia en base a la información proporcionada por la propietaria.

### **3.1.2.3. Amenaza de los nuevos entrantes**

La amenaza de nuevos entrantes al mercado restaurantero de la Ciudad de Yacuiba es muy alta, ya sea de nuevos entrantes que ofrezcan productos sustitutos, hasta competidores directos. Para evitar esto, el Restaurant “SUCRE” debe contrarrestar la entrada de nuevos competidores, mediante con barreras de entrada. Estas barreras de entrada permitirán al negocio adquirir ventaja competitiva sobre sus demás competidores.

➤ **El producto a diferenciar**

En el mercado restaurantero o gastronómico es muy importante diferenciar nuestros productos, una forma realizar esto es a través de la presentación de los platillos a servir.

Los platos del restaurant son bien recibidos por sus consumidores, si bien los productos no se destacan por diferenciarse en cuanto a su precio, este se destaca en el sabor especial en cada uno de sus platos, en especial en su producto de Pollo al Espiedo, Este último cuenta con una salsa especial que tiene ingredientes que están celosamente protegidas por el negocio. Los cuales le dan al Pollo al Espiedo un mayor valor a diferencia al de los competidores.

➤ **Inversión requerida**

Para llevar a cabo un mejoramiento en algún aspecto del restaurant o gestionar la apertura de una nueva sucursal es necesario una inversión de capital como el de: gastos en publicidad, establecer una plaza el cual permita al negocio distribuir sus platillos. Así también para la adquisición de nuevas maquinarias de cocción que puedan aumentar la capacidad de producción del negocio y mejoren la calidad del mismo. Las sumas de inversión requerida para esto son relativamente regulares.

➤ **Canal de distribución**

Establecer un buen canal de distribución es una tarea fundamental para el Restaurant, generalmente las empresas tienen una gran dificultad para encontrar una buena ubicación, los lugares más rentables generalmente no suelen estar disponibles y, de estarlo, las rentas son muy elevadas, entonces no todos los posibles competidores están dispuestos o pueden pagar.

**3.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores son personas o empresas que abastecen a la organización, los cuales se constituyen en las primas del mismo. En el entorno del Restaurant “SUCRE” asisten diversos proveedores y la relación eficiente de estos es vital, ya que la mala relación con estos proveedores podría afectar a la eficiencia de la organización.

En el caso de este Restaurant el poder de negociación con los proveedores se considera relativamente alto, esto debido a que las materias primas requeridas por la empresa tienen que ser productos autóctonos, cercanos al negocio, todo esto para conservar su frescura, refiriéndose a productos cárnicos, verduras y otros.

Son los propios comerciantes del Mercado Campesino de la Ciudad de Yacuiba, los encargados de proveer al restaurant, en donde existen una gran concentración de estos, es decir, existe una gran variedad de proveedores. Cabe mencionar que la dueña del restaurant tiene una buena relación con algunos proveedores importantes del negocio.

### **3.1.2.5. Amenaza de productos sustitutos**

Los sustitutos son productos o servicios que ofrecen un beneficio similar al que ofrece el producto o servicio ofertado por el propio negocio, pero mediante un proceso diferente. Todas las empresas enfrentarse a la amenaza de nuevos entrantes de productos sustitutos, muchas veces la organización se concentra más en la competencia directa y comete el error de no anticipar la entrada de productos sustitutos al mercado y esta pueda hacerle disminuir su cuota de mercado

Uno de los principales beneficios que se obtiene al acudir a un restaurant es; la alimentación, y este es amenazado por posibles sustitutos como: otros restaurantes, comedores del propio Mercado Campesino, vendedores ambulantes de comida rápida y bares o cantinas.

Por tanto, de los sustitutos nombrados muchos de estos pueden ser un gran competidor para el negocio, por lo que se constituye, que la amenaza de productos o servicios sustitutos es alta, esto teniendo en cuenta el número de sustitutos que existen en la zona.

**TABLA N° 6: EVALUACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

<b>CINCO FUERZAS DE PORTER</b>	<b>favorable</b>	<b>moderado</b>	<b>desfavorable</b>
1. Poder de negociación con los clientes			
2. Rivalidad entre las empresas			
3. Amenaza de los nuevos entrantes			
4. Poder de negociación de los proveedores			
5. Amenaza de productos sustitutos			

**Fuente:** Elaboración propia

De esta manera se puede concluir que se tiene una posición del entorno desfavorable para la empresa.

### **3.2.ANÁLISIS INTERNO**

#### **3.2.1. La empresa**

Restaurant “SUCRE” inicio sus actividades en el año 2012 en la Ciudad de Yacuiba, constituyéndose como una empresa perteneciente al sector restaurantero, proporcionando servicio de atención al cliente con distintos platos típicos del país.

#### **Ubicación geográfica**

##### **➤ Macro localización del restaurant SUCRE**

Departamento de Tarija, donde se encuentra ubicado la empresa.



### 3.2.2. Análisis de la planeación estratégica

La misión, visión marcaran la forma en que la empresa cumpla sus metas por eso es muy importante desarrollarla.

Actualmente la empresa si cuenta con una misión, visión y objetivos, porque si no lo tuviera sería imposible que la empresa pudiera estar funcionando de manera eficiente, si bien estos no están plasmados en un documento, la propietaria tiene conocimiento sobre el que y donde quiere con el Restaurant “SUCRE”.

Se elaborará la misión, visión, objetivos y valores en base a la información proporcionada por la propietaria de la empresa, esto sobre lo que ella tenga en mente.

#### **Misión**

*“El restaurant es centro de venta de comidas típicas de la región, además de bebidas, donde las familias se reúnen y pasan un momento agradable”*

Se puede observar que la misión anteriormente escrita, fue desarrollado de manera empírica sobre lo que ella piensa sobre la empresa, la misma que fue citada de manera verbal por la gerente la señora Claudia.

### **Visión**

*“Ser el restaurant modelo de comidas de la ciudad de Yacuiba, en donde las familias la pasen bien”*

Se puede observar que la visión anteriormente escrita, carece de una buena redacción, además de ser muy general y desactualizada.

### **Objetivos**

- *“Incrementar las ventas futuras.*
- *Ser una empresa reconocida en la Ciudad.*
- *Introducir nuevos platos en el menú.”*

Un objetivo es esencial para el éxito de una empresa, dirigiendo las prioridades que ayuden a medir los resultados y servir como guía para el crecimiento del restaurant.

Se puede percibir que los objetivos de la empresa carecen elementos esenciales descritos en la regla SMART (específicos, medible, exacto, realista y limitado en el tiempo), además de ser muy generales.

### **Valores**

- *“Amabilidad en la atención al cliente.*
- *Responsabilidad de parte de todos los trabajadores.*
- *Obediencia por parte de los trabajadores.”*

Éstos son los valores que la propietaria de la empresa indicó de manera verbal, ya que no cuenta con uno debidamente documentada, pudiendo este obstruir el crecimiento de la misma.

### 3.2.3. Área financiera

Es fundamental para la elaboración de un presupuesto de marketing conocer la rentabilidad de la empresa, tener claro los activos con los que se cuenta para su funcionamiento, puesto que una empresa que no sea rentable, no podrá invertir en promoción y publicidad que sirvan para impulsar las ventas. Este análisis se fundamentará básicamente en datos proporcionados por la propietaria del negocio, para la apertura del negocio se requirió una inversión estimada de 25.000 Bs.

#### 3.2.3.1. Estimación de ingresos

Desarrollaremos el análisis de las ventas de las últimas gestiones en las que viene operando Restaurant “SUCRE”, así mismo la propietaria de la empresa no está conforme con los ingresos percibidos, ya que según su percepción estos disminuyeron.

La información que se muestra a continuación, son elaborados en base a datos proporcionada por la propietaria y empleados de la empresa.

Primeramente, e elaborará esta estimación de lunes a domingo, los días que componen una semana del año 2020, es importante mencionar que realizará la comparación para evidenciar los efectos que dejaron la crisis sanitaria covid-2019, si bien es un factor que no se puede controlar, es importante tener conocimiento de cuanto ha afectado a los ingresos de la empresa.

**TABLA N° 7: VENTAS EN PROMEDIO DE LA PRIMERA SEMANA DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO 2020**

(Expresado en bolivianos)

VENTAS							
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	TOTAL
940	1.020	950	890	980	980	1.450	7.210
13,0%	14,1%	13,2%	12,3%	13,6%	13,6%	20,1%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos proporcionados por la propietaria.

Como se observa en la tabla anterior, los ingresos de los días lunes a sábado existe una cierta estabilidad, los cuales representan una variación del 12,2% al 13,6% sobre el total de los ingresos de la semana promedio del mes de noviembre. Así también, cabe recalcar que el día que más ingresos que se tiene en la semana es el día domingo, llegando hasta un 20,2% sobre el ingreso total de la primera semana de noviembre, esto es debido a la “feria dominguera” que se instala a afueras de la empresa los días domingos, así lo explica la propietaria de la empresa. De igual manera presentaremos una estimación de las ventas por días promedio de la semana del año 2019.

**TABLA N° 8: VENTAS EN PROMEDIO DE LA PRIMERA SEMANA DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO 2019**

(expresado en bolivianos)

VENTAS							
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	TOTAL
1.560	1.650	1.100	1.050	1.080	1.750	2.860	11.050
14,1%	14,9%	10,0%	9,5%	9,8%	15,8%	25,9%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos proporcionados por la propietaria.

Las ventas en promedio de la primera semana del mes de noviembre suman un total de Bs 11,050. Se puede evidenciar que las ventas en promedio de los días de una semana del mes de noviembre de la gestión 2020 disminuyeron en un 35% en comparación a los días de una semana del mismo mes de la gestión 2019.

**TABLA N° 9: VENTAS EN PROMEDIO POR SEMANAS DEL MES DE NOVIEMBRE 2020**

(expresado en bolivianos)

VENTAS				
semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	TOTAL
7.210	6.800	6.580	5.890	26.480
27,2%	25,7%	24,8%	22,2%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos proporcionados por la propietaria.

Se puede evidenciar que la variación de las ventas por semana se mantiene en un cierto equilibrio de entre 22,2% a 27,2%, esto sobre el total de ventas en un mes promedio, los cuales suman un Bs. 26,480.

**TABLA N° 10: VENTAS EN PROMEDIO POR AÑOS**  
(expresado en bolivianos)

<b>VENTAS</b>			
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>TOTAL</b>
414.600	427.680	317.760	1.160.040
35,7%	36,9%	27,4%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos proporcionados por la propietaria.

Las ventas anuales en las gestiones 2018 y 2019 presentan una cierta variación del 35,7% al 36,9% representando un crecimiento moderado, así también se puede observar que en la gestión del 2020 los ingresos ascienden a Bs. 356,520 los cuales descendieron en un 10% en comparación a la gestión 2019.

### **3.2.4. Área de producción**

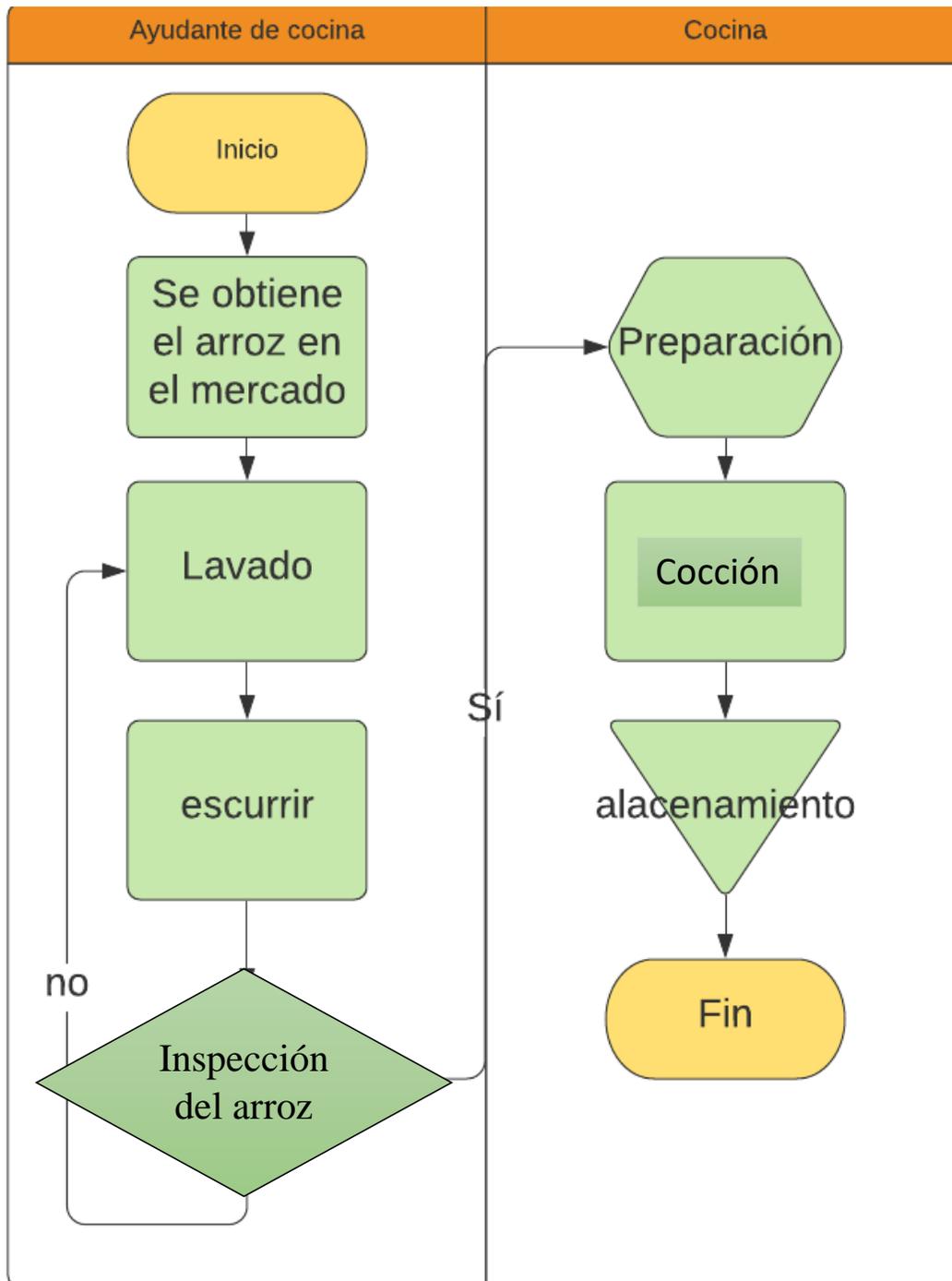
Según a la propietaria de la empresa, el Restaurant tiene una capacidad de producción de aproximadamente de 200 a 250 platos por día. Actualmente la empresa produce una variedad de platos, por ellos se realizará un diseño del proceso de producción que promedie a todos los platos que prepara la empresa.

En la siguiente imagen se puede observar el horno de cocción de los pollos al Espiedo.



A continuación, en la siguiente gráfica se presentará un proceso de producción del arroz mediante un flujograma que es elaborado en base a la observación, el cual se clasifica en producto comodín que puede utilizarse en casi todos los platos de la empresa.

**GRÁFICO N° 7: PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL ARROZ UN PRODUCTO COMODÍN DEL RESTAURANT “SUCRE”**



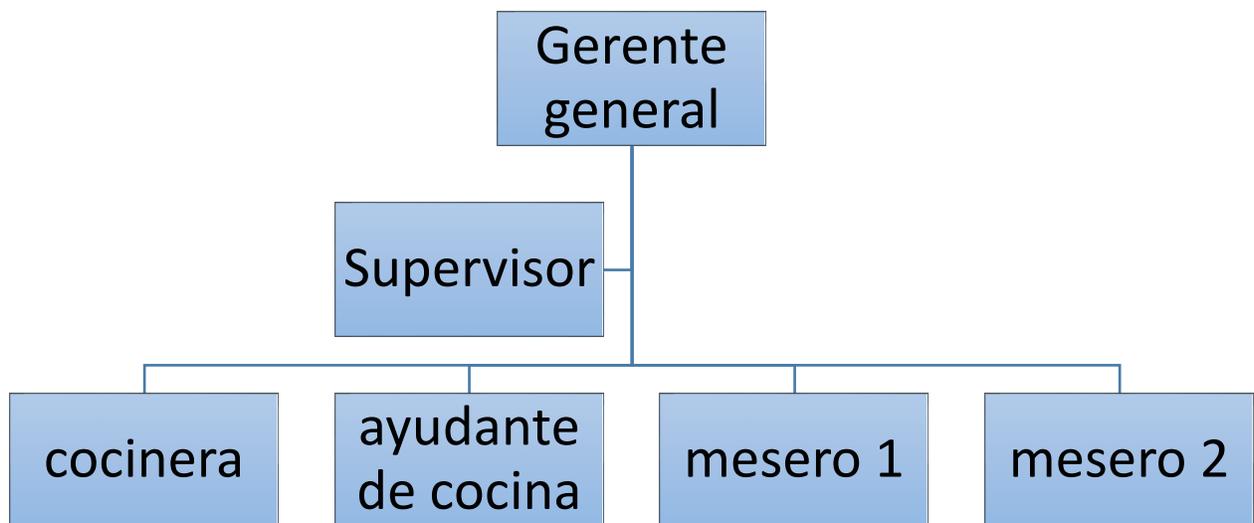
**Fuente:** Elaboración propia en base a datos proporcionados por la propietaria de la empresa y la observación.

### 3.2.5. Área de recursos humanos

El Restaurant “SUCRE” no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, debido al limitado presupuesto. esta función es asumida directamente la propietaria de la empresa, encargándose de la reclutamiento, selección, contratación y capacitación del nuevo personal. Además, carece de un plan institucional, de recursos humanos o algún otro sistema formal que garantice una contratación efectiva.

En base a la información proporcionada por la gerente general de empresa la señora Claudia Cruz se elaborará el siguiente organigrama:

**GRÁFICO N° 8: ORGANIGRAMA DEL RESTAURANT “SUCRE”**



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos proporcionados por la propietaria de la empresa.

Se puede observar que la empresa carece de ciertos elementos estructurales básicos de la administración.

A continuación, detallaremos el número de trabajadores de la empresa.

**TABLA N° 11: NÓMINA DE TRABAJADORES**

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>TRABAJADORES</b>	<b>SUELDO</b>
Gerente general	Claudia Cruz	1	-----
Supervisor	Gonzalo Panoso	1	-----
Cocinera	Magui	1	1800 Bs.
Ayudante de cocina	Eva Zeballos	1	1200 Bs.
Mesero	Carlos y Miguel	2	1500 Bs.
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>4500 Bs.</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos proporcionados por la propietaria de la empresa.

Se puede observar que la gerente general es decir la propietaria y el supervisor no perciben salarios, esto es debido a que los propietarios gastan solo lo que necesitan de los ingresos de las ventas.

### **3.2.6. Área de marketing**

#### **3.2.6.1. Análisis de marketing operativo**

El marketing operativo se encarga de diseñar y llevan a cabo las acciones de marketing, buscando mercados a corto mediano plazo y se decisiones relativas al producto, su precio, su distribución y comunicación los cuales empezaremos a describir a continuación:

##### **3.2.6.1.1. Producto**

Los productos que el Restaurant “SUCRE” ofrece al público en general, son platos de comida típicos de la región, bebidas en general y además pollo al espiedo, siendo este último su producto que más se vende.

Actualmente la empresa cuenta con producto(s) al alcance la población yacuibeña, es decir la facilidad para que el consumidor, llegue a comprarlo es muy buena, esto debido a la buena administración de parte de la gerente general e supervisor, a la hora de gestionar la disponibilidad de los mismos.

Por otro lado, se pudo observar que la velocidad en la entrega de los productos de la empresa es de aproximadamente de 10 minutos a 15 minutos de espera, desde el momento que se realiza el pedido. Así también se pudo observar, que algunos clientes de la empresa se encuentran satisfechos con la mayoría de sus productos, teniendo una buena aceptación por estos consumidores, tal es el caso de su plato fuerte el Pollo al Espiedo.

A continuación, se presentará las características de los principales productos del Restaurant “SUCRE”.

**TABLA N° 12: TABLA DE PRESENTACIÓN DE LOS PLATOS SEGÚN SUS CARACTERÍSTICAS DEL RESTAURANT "SUCRE"**

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PESO</b>
<b>Pollo al espiedo</b>	Presentado en un plato de porcelana, este lleva consigo una porción de arroz, papas fritas, fideo y acompañado de una presa de pollo cosido previamente en el horno, con su respectiva sazón.	1 kilogramos
<b>Sopa de maní</b>	Presentado en un plato de porcelana especial para sopas, el plato incluye fideo, papa hervida, maní y verduras en general.	250 mili litros
<b>Milanesa</b>	Presentado en un plato de porcelana, que incluye una milanesa de carne rebosada de huevo, arroz, papa y ensalada variada.	750 gramos
<b>Silpancho</b>	Presentado un plato de porcelana, que incluye una milanesa de carne, huevo frito, arroz, papa y ensalada variada.	750 gramos

<b>Picante de Pollo</b>	Presentado en un plato de porcelana, que incluye un pollo rebosado con jugo de ají amarillo, arroz, chuño, papa y su ensalada correspondiente.	800 gramos
<b>Bebidas en general</b>	Las bebidas son presentados en una heladera catalogada como mostrador, es decir con puerta de vidrio.	-----

**Fuente:** Elaboración propia en base a la observación directa de la empresa.

### 3.2.6.1.2. Precio

Actualmente el Restaurant “SUCRE” no cuenta con ninguna política de precios, la única manera en que la empresa fija sus precios, es a través de simples percepciones de la propietaria, es decir de lo que ella cree que debería costar cierto producto.

Cabe mencionar que la propietaria cree que los precios actuales de la empresa son igual o menor que la de sus competidores.

A continuación, presentaremos los siguientes productos con sus respectivos:

**TABLA N° 13: PRODUCTO(S) DEL RESTAURANT "SUCRE"**

<b>PRODUCTO(S)</b>	<b>PRECIO</b>
Almuerzo (Sopa y segundo)	12
Sopas	5
Segundos	8
Platos extras	20
Pollo al Espiedo entero	60
Pollo al Espiedo medio	30
Pollo al Espiedo cuarto	15
Pollo al Espiedo económico	10

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos proporcionados por la propietaria de la empresa.

**TABLA N° 14: BEBIDAS DEL RESTAURANT “SUCRE”**

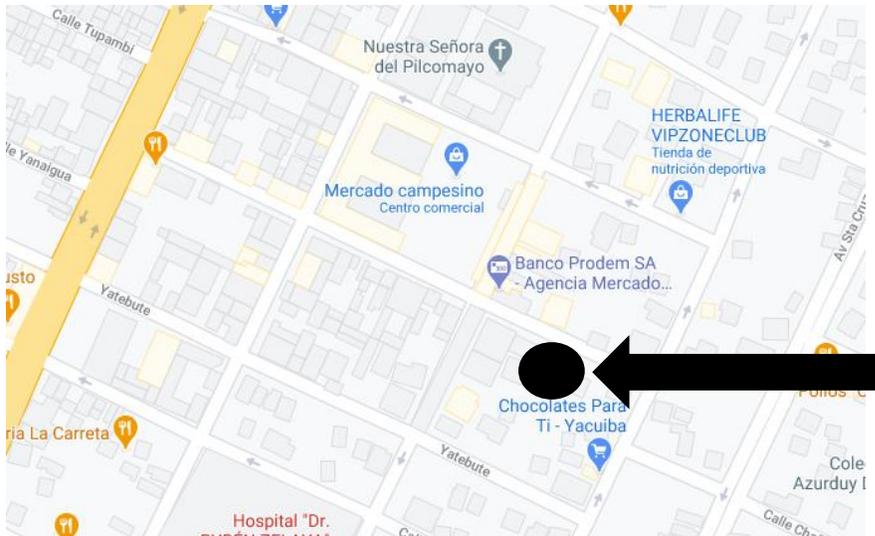
<b>PRODUCTO(S)</b>	<b>PRECIO</b>
Cerveza Paceña	20
Soda Cascada litro	6
Soda Cascada popular	4
Soda Coca Cola dos litros	12
Soca Coca Cola litro	8
Soda Coca Cola mini	2
Soda Fanta litro	8
Soda Fanta popular	5
Soda Sprite litro	8
Soda Sprite popular	5
Agua Cascada dos litros	7
Agua Vital dos litros	7
Jugo Sfrut dos litro	15
Jugo Sfrut litro y medio	10
Jugo Tropifrut litro	12
Jugo Tropifrut popular	7

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos proporcionados por la propietaria de la empresa.

### **3.2.6.1.3. Plaza**

El servicio que brinda el Restaurant “SUCRE” es ofrecido directamente al consumidor y esta ofertado al público en general de la Ciudad de Yacuiba

➤ **Micro localización del Restaurant SUCRE**



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de google maps

Actualmente el Restaurant “SUCRE” se encuentra ubicada en la calle Avaroa1 frente al mercado Campesino de la Ciudad de Yacuiba.

A continuación, mediante una imagen presentamos la fachada de la empresa, el mismo consta de un radio de aproximadamente 15 metros de ancho y 30 metros de fondo. Cabe mencionar que el local en donde funciona la empresa es alquilado.



La disposición con la que contaba la empresa antes de la pandemia del covid-2019 contaba con un total de 9 mesas, cada una de estas mesas cuenta con 4 sillas, además de un mostrador y muchos otros componentes.

Actualmente el ambiente de la empresa sufrió los siguientes cambios:



Mediante la observación se evidenció que ahora, el Restaurant “SUCRE” intentó adaptarse a las nuevas normas de venta exigidas por la Alcaldía Municipal, comercializando sus productos mediante la entrega directa al consumidor y el uso de solo unas 4 mesas con el distanciamiento adecuado, cabe mencionar que estas 4 mesas no abastecen en su totalidad a los clientes que asisten a consumir los productos de la empresa.

#### **3.2.6.1.4. Promoción**

Actualmente el Restaurant “SUCRE” no cuenta con estrategias de promoción ya sea para llegar a hacer conocer sus productos, como también hacer conocer su marca es decir la imagen de la empresa.

Se pudo observar que el restaurant promociona sus productos con la táctica publicitaria de la comunicación de “boca a boca”, el mismo que consiste básicamente en generar una discusión natural sobre un producto o una campaña, cuyo objetivo principal de esta estrategia, es hacer que la gente hable sobre tu producto o marca y destaque las ventajas de esta.

Por otro lado, las razones por las que actualmente el Restaurant “SUCRE” no emplea programas de promoción, es decir campañas publicitarias ya sea para promocionar sus productos o la imagen de la empresa, son los factores económicos; como la falta de presupuesto. Además del poco conocimiento sobre el tema por la gerente general de la empresa. Así también la empresa no tiene ningún tipo de logotipo que pueda servir como punto de referencia para que este pueda diferenciarse de sus competidores.

### 3.3.MATRIZ FODA

**TABLA N° 15: MATRIZ FODA**

<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia de 8 años en la atención al cliente.</li> <li>2. Buena ubicación geográfica.</li> <li>3. Personal permanente y entregado a su trabajo.</li> <li>4. Información de precios de la competencia.</li> <li>5. Producto(s) preferidos por los clientes.</li> <li>6. Precios accesibles para todas las clases sociales de la Ciudad de Yacuiba.</li> <li>7. Platillos con una sazón única en el mercado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de competitividad en los precios</li> <li>2. Falta de planificación estratégica.</li> <li>3. No hay una base de datos de los clientes actuales y potenciales.</li> <li>4. No ser propietarios del local.</li> <li>5. No posee un eslogan y logotipo empresarial que promuevan a la empresa.</li> <li>6. Falta de menú impreso.</li> <li>7. Baja gestión de comunicación comercial vía redes.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad política en el país.</li> <li>2. Varias alternativas con proveedores.</li> <li>3. Entrada a nuevos segmentos.</li> <li>4. Tendencia al consumo de productos saludables.</li> <li>5. Crecimiento de la población yacuibeña.</li> <li>6. Convenios con empresas delivery.</li> <li>7. Tendencia al uso de la tecnología.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis económica nacional.</li> <li>2. Nuevos medios tecnológicos para la venta de alimentos.</li> <li>3. Amplia competencia con locales similares al Restaurant “SUCRE”.</li> <li>4. Entrada de nuevos competidores en el mercado.</li> <li>5. Productos sustitutos a precios bajos</li> <li>6. Nueva ola del covid-19 emergencia sanitaria.</li> <li>7. Incremento de la inflación.</li> </ol>
---	--

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.1. MATRIZ DE ATAQUE Y DEFENSA POR MEDIO DEL ESTUDIO FODA

**TABLA N° 16: MATRIZ DE ATAQUE**

Relación Alta : 5 Media: 3 Baja : 1 Nula : 0	FORTALEZAS							TOTAL
	F1: Experiencia de 8 años en la atención al cliente.	F2: Buena ubicación geográfica	F3: Personal permanente y entregado a su trabajo.	F4: Información de precios de la competencia.	F5: Producto(s) preferidos por los clientes.	F6: Precios accesibles para todas las clases sociales de la Ciudad de Yacuiba.	F7: Platillos con una sazón única en el mercado.	
<b>OPORTUNIDADES</b>								
O1: Estabilidad política en el país.	1	5	3	0	3	3	3	18
O2: Varias alternativas con proveedores.	3	3	1	1	1	5	5	19
O3: Entrada a nuevos segmentos.	5	5	3	3	3	5	3	27
O4: Tendencia al consumo de productos saludables.	3	1	3	1	3	3	3	17
O5: Crecimiento de la población yacuibeña.	3	5	3	1	3	1	1	19
O6: Convenios con empresas delivery.	5	5	3	5	3	5	3	29
O7: Tendencia al uso de la tecnología	5	3	3	3	5	5	3	27
<b>TOTAL</b>	25	27	19	14	21	27	21	

Fuente: Elaboración propia.

### Análisis de resultados:

Según los resultados obtenidos en la matriz podemos apreciar que, según la ponderación, los ítems que tienen la puntuación más alta son la que se deben tomar en cuenta para realizar las estrategias de ataque en el Restaurant “SUCRE”, las cuales son:

1. Convenios con empresa Delivery.
2. Entrada a nuevos mercados.
3. Tendencia al uso de la tecnología.
4. Precios accesibles para todas las clases sociales de la Ciudad de Yacuiba.
5. Buena ubicación geográfica.

**TABLA N° 17: MATRIZ DE DEFENSA**

Relación Alta : 5 Media: 3 Baja : 1 Nula : 0	AMENAZAS							TOTAL
	A1: Crisis económica nacional.	A2: Nuevos medios tecnológicos para la venta de alimentos.	A3: Amplia competencia con locales similares a la empresa.	A4: Entrada de nuevos competidores en el mercado.	A5: Productos sustitutos a precios bajos.	A6: Bajo poder de negociación Con los clientes	A7: Incremento de la inflación	
<b>DEBILIDADES</b>								
D1: Falta de competitividad en los precios	1	5	3	3	1	1	1	15
D2: Falta de planificación estratégica.	3	5	5	5	3	5	3	29
D3: No hay una base de datos de los clientes actuales y potenciales.	1	5	3	3	3	5	3	23
D4: No ser propietarios del local.	5	3	5	3	1	1	5	23
D5: No posee un eslogan y logotipo empresarial.	3	5	5	3	5	3	3	27
D6: Falta de menú impreso.	3	5	5	5	5	5	1	29
D7: Baja gestión de comunicación comercial vía redes.	5	5	3	5	5	5	3	31
<b>TOTAL</b>	21	33	29	27	23	25	19	

6

10

Activar Win  
Ve a Configurar

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis de Resultados:**

De igual manera siguiendo el orden, los resultados obtenidos en la matriz, podemos apreciar que, según la ponderación, los ítems que tienen la puntuación más alta son la que se deben tomar en cuenta para realizar las estrategias de defensa en el Restaurant “SUCRE”, las cuales son:

6. Nuevos medios tecnológicos para la venta de alimentos.
7. Baja gestión de comunicación comercial vía redes.
8. Falta de menú impreso.
9. Falta de planificación estratégica.
10. Amplia competencia con locales similares a la empresa.

Selección de estrategias para que el Restaurant “SUCRE” pueda permanecer el mercado.

### **ESTRATEGIAS DE ATAQUE:**

1. Realizar alianza estratégica con empresa de Delivery.
2. Captar mercado no abastecido.
3. Realizar estrategias aprovechando la tendencia del uso de la tecnología.
4. Proponer nueva tarifa de precios competitivos.
5. Maximizar los beneficios de la buena ubicación.

### **ESTRATEGIAS DE DEFENSA**

6. Investigar el uso de nuevos medios tecnológicos para la venta de alimentos.
7. Gestionar publicidad comercial vía WhatsApp.
8. Realizar un menú claro y preciso de los productos de la empresa.
9. Proponer un plan estratégico.
10. Introducirse a la feria dominguera promocionando los productos.

### **3.3.2. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO**



### Matriz de Perfil de Capacidad Interna.

Para el análisis de las matrices de factores internos y externos se consideró los siguientes indicadores:

Fortaleza Mayor = 4

Fortaleza Menor = 3

Debilidad Menor = 2

Debilidad Mayor = 1

La ponderación oscila entre 0,0 sin importancia y 0,1 muy importante para cada factor.

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de cada división, de tal manera que la sumatoria de las ponderaciones será igual a 1, el resultado ponderado debe oscilar entre 4,0 como máximo y 1.0 como mínimo, el promedio es entonces 2,5.

**TABLA N° 18: MATRIZ PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)**

<b>FORTALEZAS</b>			
<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
Experiencia de 8 años en la atención al cliente.	0,07	3	0,21
Buena ubicación geográfica	0,04	4	0,16
Personal permanente y entregado a su trabajo.	0,06	3	0,18
Información de precios de la competencia.	0,04	4	0,16
Producto(s) preferidos por los clientes.	0,08	3	0,24
Precios accesibles para todas las clases sociales de la Ciudad de Yacuiba.	0,10	4	0,40
Platillos con una sazón única en el mercado.	0,06	4	0,24
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
Falta de competitividad en los precios.	0,06	2	0,12
Falta de planificación estratégica.	0,12	1	0,12

No hay una base de datos de los clientes actuales y potenciales.	0,04	2	0,08
No ser propietarios del local.	0,03	2	0,06
No posee un eslogan y logotipo empresarial.	0,07	1	0,07
Falta de menú impreso.	0,11	1	0,11
Baja gestión de comunicación comercial vía redes.	0,12	1	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>35</b>	<b>2,27</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Análisis**

El resultado promedio es de 2,27 este valor es un 0.23, menos a la media por lo que la empresa deberá mejorar sus fortalezas.

### **3.3.4. MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)**

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y evaluar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.

Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

**TABLA N° 19: MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)**

<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
Estabilidad política en el país.	0,06	3	0,18
Varias alternativas con proveedores.	0,05	3	0,15
Entrada a nuevos segmentos.	0,05	3	0,15
Tendencia al consumo de productos saludables.	0,08	4	0,32

Crecimiento de la población yacuibeña.	0,04	3	0,12
Convenios con empresas delivery.	0,13	4	0,52
Tendencia al uso de la tecnología	0,12	4	0,48
<b>AMENAZAS</b>			
<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
Crisis económica nacional.	0,06	2	0,12
Nuevos medios tecnológicos para la venta de alimentos.	0,10	1	0,10
Amplia competencia con locales similares a la empresa.	0,09	1	0,09
Entrada de nuevos competidores en el mercado.	0,07	1	0,07
Productos sustitutos a precios bajos.	0,06	2	0,06
Bajo poder de negociación con los clientes	0,04	2	0,08
Incremento de la inflación	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>35</b>	<b>2,54</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Análisis**

El resultado promedio es de 2,54 este valor de 0,04 sobre la media por lo que la empresa debe aprovechar sus oportunidades para responder a sus amenazas.

**TABLA N° 20: MATRIZ FODA**



	<p>la tecnología aprovechando la sazón única de los platillos.</p> <p>F2-O6: Realizar alianzas estratégicas con empresas de Deliverys aprovechando la buena ubicación geográfica.</p>	
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS F.A.</b>	<b>ESTRATEGIAS D.A.</b>
<p>A1: Crisis económica nacional.</p> <p>A2: Nuevos medios tecnológicos para la venta de alimentos.</p> <p>A3: Amplia competencia con locales similares a la empresa.</p> <p>A4: Entrada de nuevos competidores en el mercado.</p> <p>A5: Productos sustitutos a precios bajos.</p> <p>A6: Bajo poder de negociación con los clientes.</p> <p>A7: Incremento de la inflación.</p>	<p>F3-A4: Realizar reuniones mensuales que involucren a todo el personal con el fin de generar ideas que potencialicen a la empresa para enfrentar a los nuevos competidores.</p> <p>F1-A1: Diseñar un plan de ventas aprovechando los 8 años de experiencia de la empresa para superar la crisis económica nacional.</p>	<p>D4-A7: Diseñar un plan de contrato del local de la empresa que establezcan los gastos por alquiler y permitan enfrentar el incremento de la inflación.</p> <p>D3-A1: Estructurar presupuestos que permitan medir los gastos y superar la crisis económica nacional.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

# **TRABAJO DE CAMPO**

## CAPÍTULO IV

### PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

#### 4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

##### 4.1.1. Población Universo

La población sujeta al presente proyecto de investigación serán los habitantes mayores de 14 años, los cuales son 52.962 habitantes, ubicados en el área urbana de la Ciudad de Yacuiba perteneciente a la Provincia del Gran Chaco.

##### 4.1.2. Determinación del tamaño de la muestra

Para la determinación de la muestra se eligió el muestreo probabilístico aleatorio, se tomará en cuenta un grado de confianza moderada y un error medio que se detallan a continuación:

- Grado de confianza del 95%
- Margen de error del 5%

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

**Donde:**

$\sigma$  = Nivel de confianza = **1.95**

$N$  = Universo o población = **52.962**

$p$  = Probabilidad de ser elegidos = **0.50**

$q$  = Probabilidad de no ser elegidos = **0.50**

$e$  = Error de estimación = **0.05**

$n$  = Tamaño de la muestra = ?

Remplazamos valores:

$$\begin{aligned}n &= \frac{1.95^2 * 52.962 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(52.962 - 1) + 1.95^2 * 0.5 * 0.5} \\ &= \frac{50.347}{133} \\ &= 378\end{aligned}$$

Por lo tanto, se aplicarán 378 encuestas a los habitantes de la Ciudad de Yacuiba éstos del área Urbana.

## **4.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **4.2.1. Definición del problema de investigación de mercados**

La empresa en un principio tubo un importante crecimiento en el mercado, las ventas crecieron de manera exponencial a través de los años, en este ultimo año 2020 en particular, las bajas en las ventas son el principal motivo de preocupación para la propietaria de la empresa, mediante entrevista con la propietaria se pudo evidenciar la escasa planificación estratégica y el uso de herramientas básicas de marketing como el plan de marketing.

### **4.2.2. Formulación de problema gerencial**

¿Cómo debo planificar estrategias eficientes para mi empresa?

### **4.2.3. Formulación del problema de investigación**

¿Cuáles son las características y percepciones de los clientes del Restaurant “SUCRE” que sirvan para el desarrollo de un plan de marketing estratégico?

#### **4.2.4. Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son los perfiles demográficos y psicográfico de los clientes del Restaurant “SUCRE”?
- ¿De qué manera los clientes del Restaurant “SUCRE” perciben los productos de la empresa?
- ¿Qué criterios usan los clientes del Restaurant “SUCRE” al momento de consumir los productos de la empresa?

#### **4.2.5. Hipótesis**

- El perfil de los clientes es en su mayoría son personas adultas de clase media-baja entre 24 años a 39 años.
- Los clientes en su mayoría del Restaurant “SUCRE” tienen una percepción positiva a los productos de la empresa.
- Los criterios utilizados por los clientes al momento de consumir los productos del Restaurant “SUCRE” son el precio.

#### **4.2.6. Objetivos de investigación de mercados**

##### **4.2.6.1. Objetivo General**

Identificar y describir las características, criterios y percepciones más relevantes de los clientes del Restaurant “SUCRE”, para desarrollar diferentes estrategias que ayuden a la empresa a permanecer en el mercado.

##### **4.2.6.2. Objetivos Específicos**

- Determinar las características del perfil demográfico y psicográfico de los clientes.
- Conocer cuál es la percepción de los clientes respecto a los productos de la empresa.
- Conocer cuáles son los criterios utilizados por los clientes a la hora de preferir consumir en la empresa.

# **TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

## CAPÍTULO V

### RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

#### 5.1. RESULTADOS

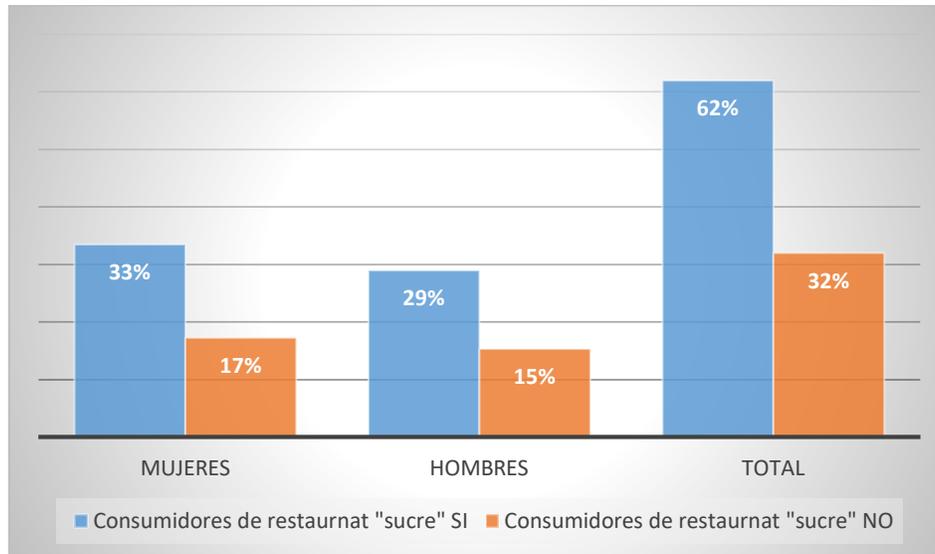
Las encuestas se realizaron principalmente a afueras del negocio a clientes que ya hayan consumido, además aprovechando las ferias domingueras que se realizan a afueras de la empresa donde concurren mucha gente.

#### 5.2. Análisis de datos de cuestionarios realizados a clientes del Restaurant “SUCRE”

A continuación, se procederá a realizar un análisis de trabajo de campo, realizado en la Ciudad de Yacuiba.

##### 1. ¿Usted asiste a consumir productos del Restaurant “SUCRE”?

**GRÁFICO N° 10: ASISTENCIA AL RESTAURANT “SUCRE”**



**Fuente:** Elaboración propia.

Según los resultados representando a la mayoría de personas es decir un 62% de los encuestados asisten a consumir productos en el Restaurant “SUCRE” por lo que podemos

interpretar que el restaurant es conocido y tiene clientela. Por otro para poder captar el 32% que no asisten se deberá trabajar en la forma de traerlos como futuros clientes.

**TABLA N° 21: ASISTENCIA AL RESTAURANT “SUCRE”**

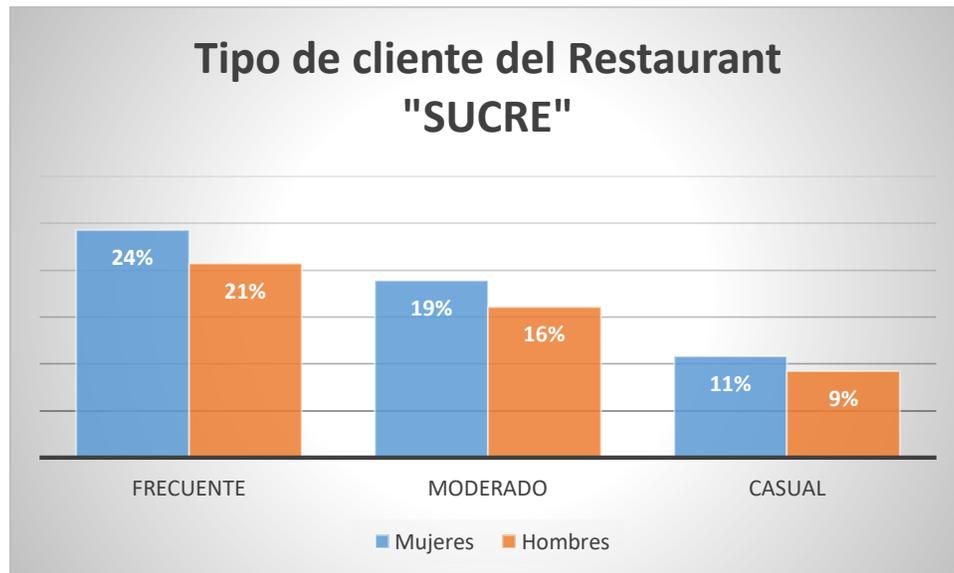
<b>CONSUMIDORES DE RESTAURANT "SUCRE"</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
Mujeres	127	78	204
Hombres	108	66	174
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>144</b>	<b>378</b>
Porcentaje	62%	32%	100%

**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados arrojan que, del total de encuestados de 378 personas, de estos 234 son clientes del Restaurant “SUCRE”. Por lo tanto

**2. ¿Qué tipo de cliente se considera usted del Restaurant “SUCRE”?**

**GRÁFICO N° 11: TIPO DE CLIENTES DEL RESTAURANT “SUCRE”**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 22: TIPO DE CLIENTE DEL RESTAURANT "SUCRE"**

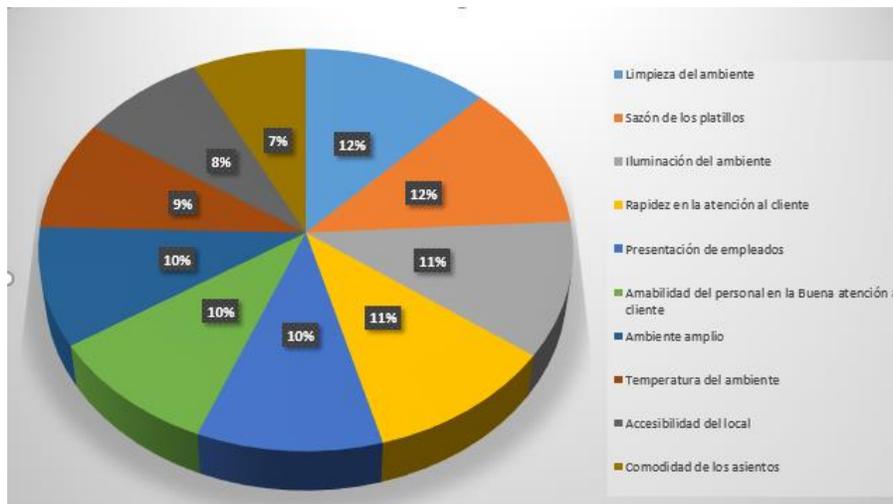
Tipo de cliente del Restaurant "SUCRE"				
	Frecuente	Moderado	Casual	TOTAL
Mujeres	57	44	25	126
Hombres	48	38	22	108
TOTAL	105	82	47	234
Porcentaje	45%	35%	20%	100%

Fuente: Elaboración propia.

De las 234 personas que, si son consumidores del Restaurant "SUCRE" con una proporción similar entre hombres y mujeres de estos un 45% con 105 son clientes frecuentes, un 35% con 82 clientes moderados y un 20% con 47 clientes casuales. Esto refleja que existe pocos clientes que son frecuentes a la empresa, por lo tanto se deberá realizar programas de promoción que permita aumentar este tipo de clientes.

**3. ¿Cuál de las siguientes características considera usted más importante sobre ambiente del Restaurant "SUCRE"?**

**GRÁFICO N° 12: CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DEL AMBIENTE DEL RESTAURANT "SUCRE"**



Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla se realizó asignando un puntaje a las diferentes características, donde 1 fue el menos importante y 10 el más importante.

**TABLA N° 23: CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES**

Características importantes	Puntos	Lugar
Limpieza del ambiente	1573	1er lugar
Sazón de los platillos	1520	2do lugar
Iluminación del ambiente	1395	3er lugar
Rapidez en la atención al cliente	1383	4to lugar
Presentación de empleados	1334	5to lugar
Amabilidad del personal en la Buena atención al cliente	1258	6to lugar
Ambiente amplio	1225	7mo lugar
Temperatura del ambiente	1141	8vo lugar
Accesibilidad del local	1054	9no lugar
Comodidad de los asientos	958	10mo lugar

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA N° 24: ANÁLISIS DE CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES**

		Características importantes									
		Comodidad de los asientos	Accesibilidad del local	Sazón de los platillos	Ambiente amplio	Temperatura del ambiente	Limpieza del ambiente	Rapidez en la atención al cliente	Iluminación del ambiente	Presentación de empleados	Amabilidad del personal en la Buena atención al cliente
N	Válido	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4,09	4,50	6,50	5,24	4,88	6,72	5,91	5,96	5,70	5,38
Mediana		3,00	3,00	8,00	4,00	3,50	7,50	7,00	7,00	6,00	5,00
Desv. Desviación		3,312	2,890	3,011	2,412	2,627	3,298	2,678	2,429	2,350	2,457
Percentiles	25	1,00	2,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	50	3,00	3,00	8,00	4,00	3,50	7,50	7,00	7,00	6,00	5,00
	75	7,00	7,00	9,00	7,00	7,00	10,00	8,00	7,00	7,00	8,00

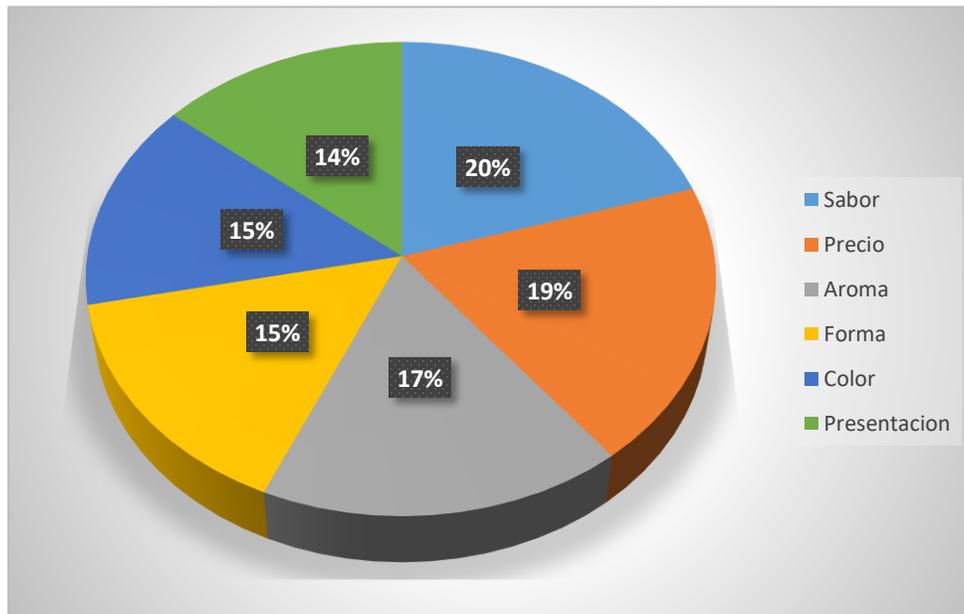
Fuente: Elaboración propia.

Del total de encuestados que, si son consumidores del restaurant, consideran que el atributo más importante para ellos son la limpieza del ambiente siendo este el atributo con mayor puntaje proporcionado por los clientes con un total de 1573 puntos con una media de 6,72. Seguido por sazón de los platillos con 1520 puntos y en tercer lugar la iluminación del ambiente con 1395 puntos. Así mismo se puede evidenciar que el percentil para la limpieza del ambiente que el 25% de los encuestados asignaron un puntaje menor a 4 y los 75% restantes un puntaje mayor a 4.

Por lo tanto, si se quiere tener una mejor percepción del ambiente del local, el supervisor de la empresa deberá poner mucho más control en la gestión de limpieza del ambiente.

4. ¿Cuál de las siguientes características considera más importante de un platillo del Restaurant “SUCRE”?

GRÁFICO N° 13: CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DE UN PRODUCTO (PLATO)



Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla se realizó asignando un puntaje a las diferentes características, donde 1 fue el menos importante y 6 el más importante.

TABLA N° 25: CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DE UN PRODUCTO (PLATO)

Características importantes de un producto (plato)	Puntos	Lugar
Sabor	994	1er lugar
Precio	942	2do lugar
Aroma	843	3er lugar
Forma	746	4to lugar
Color	701	5to lugar
Presentación	688	6to lugar

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados podemos interpretar que a los clientes del restaurant les importa mucho el Sabor, el mismo cuenta con una puntuación de 994 puntos, seguido por el Precio con 942 puntos y en tercer lugar el Aroma con 843 puntos.

Por lo tanto, si se quiere ganar más clientela, la empresa deberá dar prioridad a el Sabor de sus platillos, además deberá establecer unos precios que sean competitivos en el mercado.

**TABLA N° 26: CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES**

<b>Características importantes</b>							
		<b>color</b>	<b>presentación</b>	<b>sabor</b>	<b>forma</b>	<b>aroma</b>	<b>precio</b>
N	Válido	234	234	234	234	234	234
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3,00	2,94	4,25	3,19	3,60	4,03
Mediana		2,00	3,00	5,00	3,00	4,00	5,00
Desv. Desviación		1,585	1,836	1,848	1,462	1,471	1,569
Percentiles	25	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	3,00
	50	2,00	3,00	5,00	3,00	4,00	5,00
	75	4,00	5,00	6,00	4,00	4,00	5,00

**Fuente:** Elaboración propia.

Así mismo se evidencia que el percentil de la característica de Sabor, que un 25% dieron una puntuación menor a 3 y el restante 75% pusieron una puntuación mayor 3.

**5. ¿Cuál de estos adjetivos describe, lo que los productos Restaurant “SUCRE” significan para usted?**

Los resultados de esta escala de diferencial semántico se pondero un valor a las X marcadas por los encuestados donde 1 es el puntaje más bajo y 7 el puntaje más alto.

**TABLA N° 27: ANÁLISIS DE ADJETIVOS DE LOS PRODUCTOS DEL RESTAURANT “SUCRE”**

Adjetivos de los productos del Restaurant “SUCRE”			Mal aroma-buen aroma	siempre frio-siempre a temperatura	papas secas-papas crocantes	detalles descuidados-detalles cuidados
N	Válido	234	234	234	234	234
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,61	4,45	4,65	4,44	3,89
Mediana		5,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Desv. Desviación		1,850	1,500	1,700	1,770	1,725
Percentiles	25	3,00	3,75	4,00	3,00	3,00
	50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00
	75	6,00	5,00	6,00	6,00	5,00

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados se puede observar que el atributo con mayor puntaje es el que cuenta con una media de 4,65 el cual representa que los platos del Restaurant “SUCRE” siempre están a temperatura. Donde un 25% votaron una puntuación menor a 4 y el restante 75% votaron mayor a 4 puntos. Por otro lado, se puede observar que la empresa tiene detalles descuidados en la presentación de cada de sus productos, por lo tanto, la empresa deberá prestar más atención en estos detalles que según a la percepción de los consumidores se encuentran descuidados.

#### **6. A continuación, presentamos diversas opciones sobre el Restaurant “SUCRE”**

Los resultados arrojan que en primer lugar con una media de 4,48 de puntos asignados por lo tanto se puede interpretar que los clientes consideran que las sazones de los productos del restaurant son únicas. En segundo lugar, con una media de 3,56 indica que los clientes consideran que los precios de los productos de la empresa son accesibles, además que la empresa cuenta con una buena variedad de productos y en tercer lugar con una media de 3,54 de clientes que consideraron sentirse incomodos con la decoración del ambiente de la empresa.

**TABLA N° 28: OPCIONES SOBRE EL RESTAURANT “SUCRE”**

Opciones sobre el Restaurant											
		La empresa tiene un menú claro y preciso	Me he sentido incomodo con la decoración del ambiente	La empresa ofrece una buena variedad de productos	Los precios de los productos son accesibles	La atención del cliente es lenta	Los asientos son incómodos	El ambiente se encuentra siempre limpio	La sazón de los productos son únicos	Empleados siempre uniformados	No tengo conocimiento sobre el horario de atención
N	Válidos	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
	Perdidos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Media		1,71	3,54	3,54	3,56	2,40	3,13	3,54	4,48	2,53	1,65
Mediana		1,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	5,00	2,00	1,00
Desv. Desviación		1,040	1,165	1,081	1,389	1,253	0,969	1,281	0,955	1,172	0,915
Percentiles	25	1,00	3,00	3,00	2,00	1,00	3,00	2,00	4,00	2,00	1,00
	50	1,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	5,00	2,00	1,00
	75	2,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	5,00	3,00	2,00

**Fuente:** Elaboración propia.

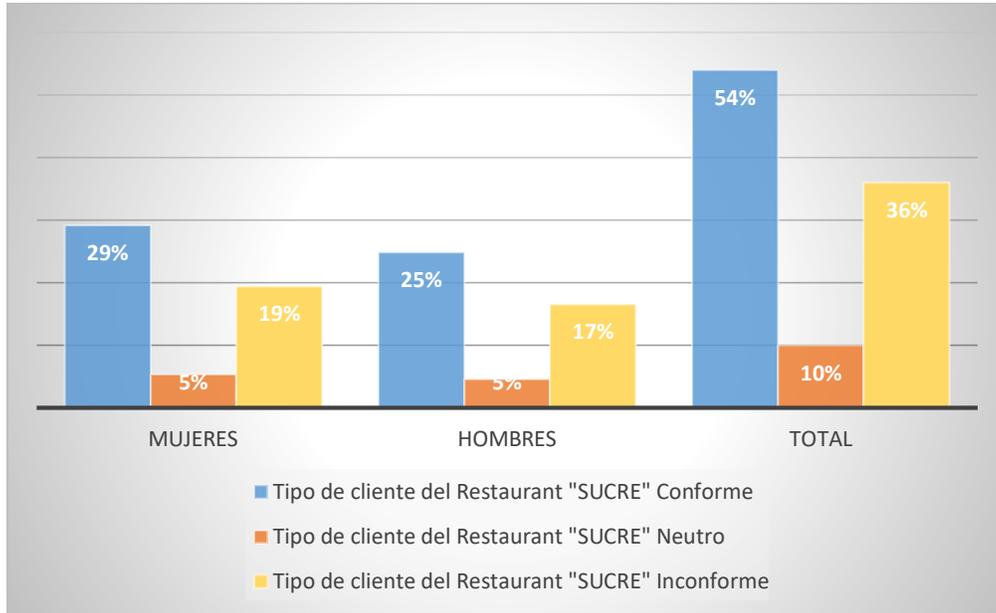
Además de puede evidenciar que la empresa no cuenta con un menú claro y preciso donde un 75% de los encuestados respondieron con un puntaje de menor a 2 y los restantes 25% con uno mayor a 2.

Por otro lado, se puede interpretar que los clientes no tienen conocimiento sobre los horarios de atención de la empresa, misma opción que cuenta con una media de 1,65 de puntuación. Así también se muestra una debilidad en la atención del cliente y la presentación de los empleados mismo que tiene una media de 2,40 y 2,53 puntos asignados por parte de los clientes.

Por lo tanto, la empresa deberá presentar un cronograma de horario de atención, además que el supervisor de la empresa deberá gestionar una mejor gestión para la presentación de sus meseros para que así puedan prestar una mejor atención al cliente.

7. ¿Cuán conforme está usted con el servicio que presta el Restaurant “SUCRE”?

**GRÁFICO N° 14: CONFORMIDAD CON EL SERVICIO DEL RESTAURANT “SUCRE”**



Fuente: Elaboración propia

**TABLA N° 29: CONFORMIDAD CON EL SERVICIO RESTAURANT "SUCRE"**

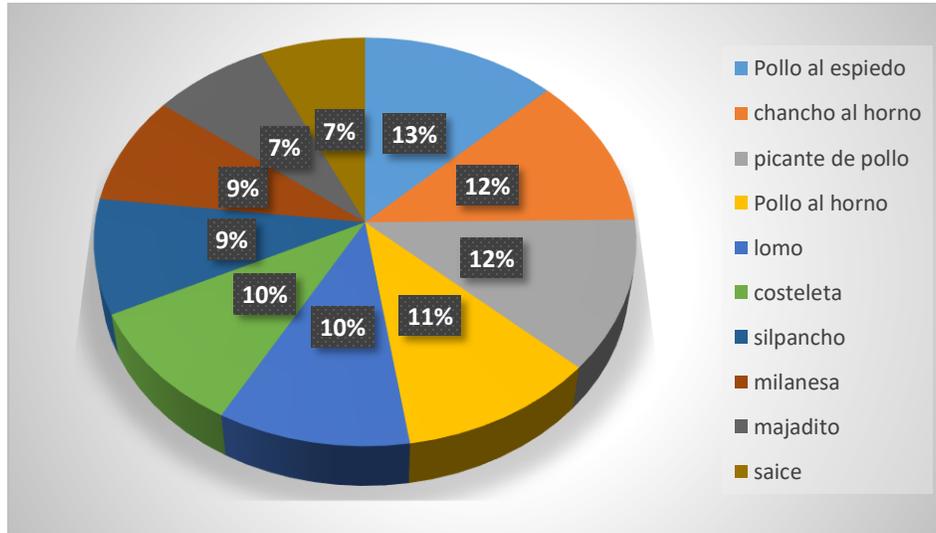
Conformidad con el servicio Restaurant "SUCRE"				
	Conforme	Neutro	Inconforme	TOTAL
Mujeres	68	13	45	126
Hombres	58	11	39	108
TOTAL	54%	10%	36%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados indican que los clientes del Restaurant “SUCRE” poco más que la mitad de los consumidores se entran conformes con los servicios prestados por la empresa, por lo tanto, el restaurant deberá presentar diferentes propuestas que puedan cambiar esta percepción de parte de sus consumidores.

8. De todos los productos mencionados del restaurant ¿Cuáles son sus preferidos?

**GRÁFICO N° 15: PREFERENCIA DE CONSUMO EN LOS PRODUCTOS DEL RESTAURANT “SUCRE”**



Fuente: Elaboración propia.

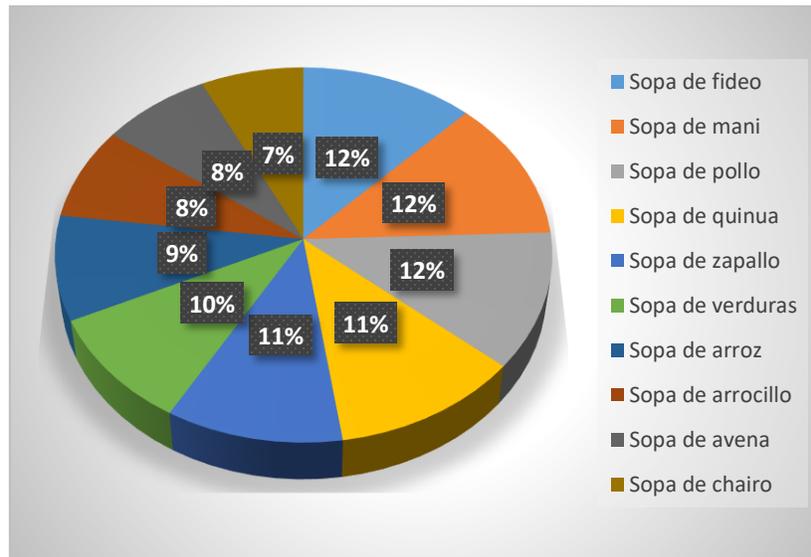
**TABLA N° 30: PREFERENCIA DE PRODUCTOS (SEGUNDOS)**

Preferencia de productos	Puntos	Lugar
Pollo al espiedo	1642	1er lugar
Chancho al horno	1542	2do lugar
Picante de pollo	1535	3er lugar
Pollo al horno	1396	4to lugar
Lomo	1351	5to lugar
Costeleta	1245	6to lugar
Silpancho	1165	7mo lugar
Milanesa	1110	8vo lugar
Majadito	980	9no lugar
Saice	883	10mo lugar

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados se puede evidenciar que los platos preferidos por los clientes encuestados son el Pollo al Espiedo, Chanco al horno y el Picante de pollo, por lo tanto se puede interpretar que la empresa deberá enfocar sus estrategias a estos productos.

**GRÁFICO N° 16: PREFERENCIA DE CONSUMO EN LOS PRODUCTOS DEL RESTAURANT “SUCRE”**



Fuente: Elaboración propia

**TABLA N° 31: PREFERENCIA DE PRODUCTOS (SOPAS)**

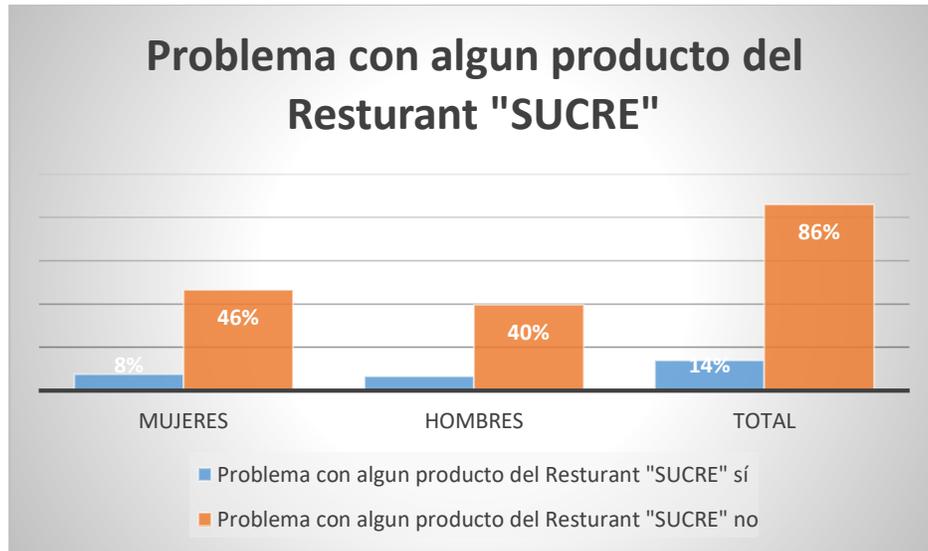
Preferencia de productos	Puntos	Lugar
Sopa de fideo	1575	1er lugar
Sopa de maní	1566	2do lugar
Sopa de pollo	1511	3er lugar
Sopa de quinua	1476	4to lugar
Sopa de zapallo	1374	5to lugar
Sopa de verduras	1245	6to lugar
Sopa de arroz	1158	7mo lugar
Sopa de arrocillo	1027	8vo lugar
Sopa de avena	993	9no lugar
Sopa de chairo	933	10mo lugar

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados se puede interpretar los platillos de sopas que más preferencia tienen son la Sopa de Fideo, Sopa de Maní y la Sopa de pollo tienen la misma proporción de preferencia por parte de los clientes.

9. ¿Alguna vez tuvo algún problema con algún producto del Restaurant “SUCRE”?

**GRÁFICO N° 17: PROBLEMA CON ALGÚN PRODUCTO DEL RESTAURANT "SUCRE"**



Fuente: Elaboración propia.

**TABLA N° 32: PROBLEMA CON ALGÚN PRODUCTO DEL RESTAURANT "SUCRE"**

Problema con algún producto del Restaurant "SUCRE"			
	SÍ	NO	TOTAL
Mujeres	18	109	126
Hombres	15	92	108
TOTAL	33	201	234
Porcentaje	14%	86%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que existe un bajo porcentaje de personas que tuvieron problemas al consumir algún producto del restaurant, esto no significa que no se deba corregir los problemas que en la siguiente pregunta se mencionan. Ya que todo esto estará encaminando a la empresa a poder ser más competitiva.

Por otro lado, la mayoría de los clientes encuestados no presentaron problemas a la hora de consumir algún producto del Restaurant “SUCRE”.

**10. Si respondió sí a la anterior pregunta ¿Cuál fue el problema que tuvo con el producto en particular?**

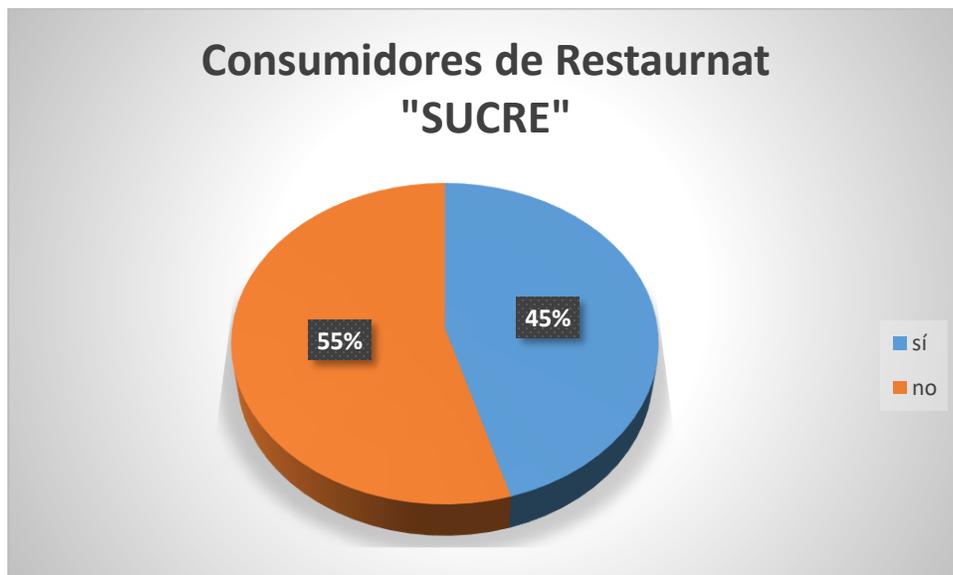
Entre los principales problemas frecuentes están relacionados con la mala gestión en cuanto a la dirección de la empresa por la gerente general es decir la propietaria de la empresa. Cabe señalar que la propietaria no reconoce estos problemas, ella informa que realiza una eficiente gestión de la empresa.

Entre estos problemas de gestión relatados por los clientes se pudo identificar que la empresa se encuentra funcionando sin una visión a largo plazo, es decir no tiene una planificación que encamine a la empresa.

Además, los clientes también mencionan que no tienen conocimiento sobre el menú detallado de los productos que ofrece la empresa, por lo tanto, se puede interpretar que la empresa realiza alguna promoción para sus productos, lo que evidencia que no existe un manejo adecuado del marketing.

**11. ¿Hizo conocer el problema a la gerente del Restaurant?**

**GRÁFICO N° 18: PROBLEMA CON EL SERVICIO DEL RESTAURANT "SUCRE"**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 33: PROBLEMA CON EL SERVICIO DEL RESTAURANT “SUCRE”**

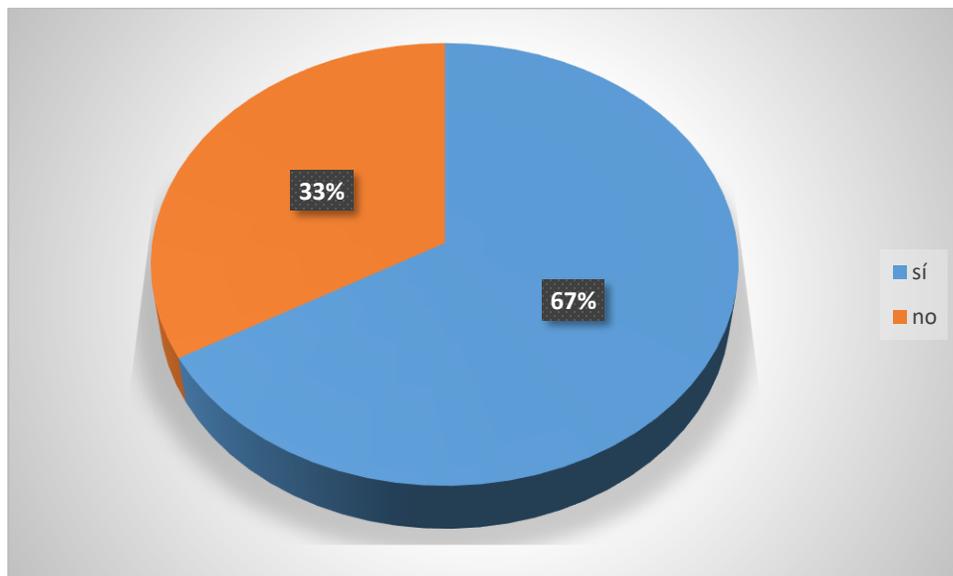
problema con el servicio del Restaurant “SUCRE”			
	SÍ	NO	TOTAL
Habitantes	15	18	33
TOTAL	45%	55%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados indican que menos de la mitad de los clientes encuestados si hicieron conocer el problema que tuvieron al consumir el producto del restaurant. Por otro lado, un 55% de los clientes no hicieron conocer el problema. Por lo que podemos interpretar que muchos de los clientes de la empresa son consumidores pasivos que fácilmente no dan a conocer el problema.

**12. ¿Hubo una respuesta sobre el problema del producto?**

**GRÁFICO N° 19: RESPUESTA AL PROBLEMA DEL RESTAURANT “SUCRE”**



Fuente: Elaboración propia.

**TABLA N° 34: HUBO UNA RESPUESTA DEL RESTAURANT "SUCRE"**

<b>Hubo una respuesta del Restaurant "SUCRE"</b>			
	SÍ	NO	TOTAL
Habitantes	10	5	15
TOTAL	67%	33%	100%

**Fuente:** Elaboración propia.

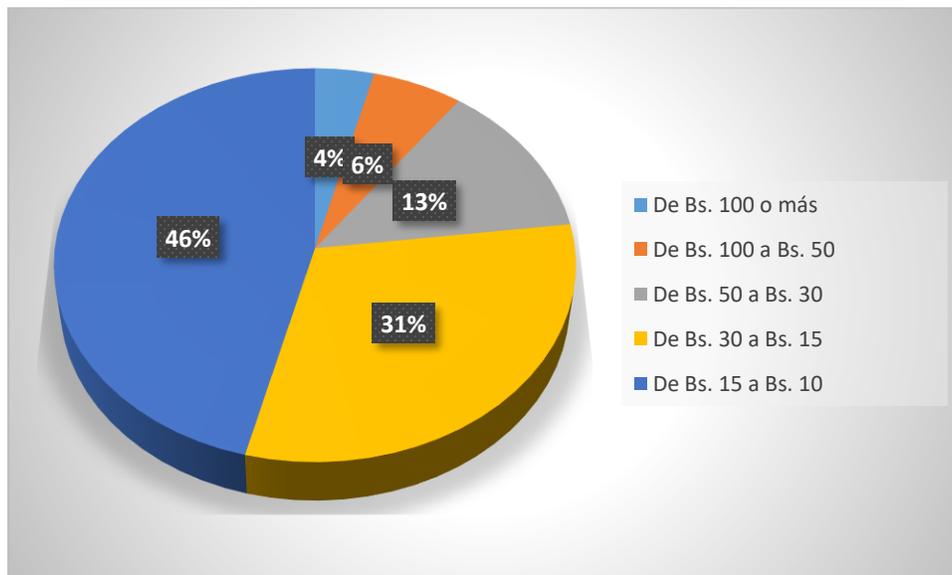
Según los resultados, indican que de los 15 clientes que, si hicieron conocer el problema que tuvieron al consumir algún producto del Restaurant "SUCRE", la mayoría afirmaron que, si hubo una respuesta por parte del gerente general, por lo que se interpreta que el gerente viene desarrollando su actividad de manera regular.

Por otro lado, se deberá trabajar en ese 33% de clientes que no recibieron respuesta.

### 13. ¿Cuánto gasta usted en promedio en su alimentación diaria?

Cabe mencionar que a partir de la pregunta 13 se tomará en cuenta el total de encuestados, es decir las personas que, si asisten al restaurant que representan el 62%, así también el restante de personas que no asisten a consumir a la empresa.

**GRÁFICO N° 20: GASTO PROMEDIO EN ALIMENTACIÓN**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 35: GASTO PROMEDIO EN ALIMENTACIÓN**

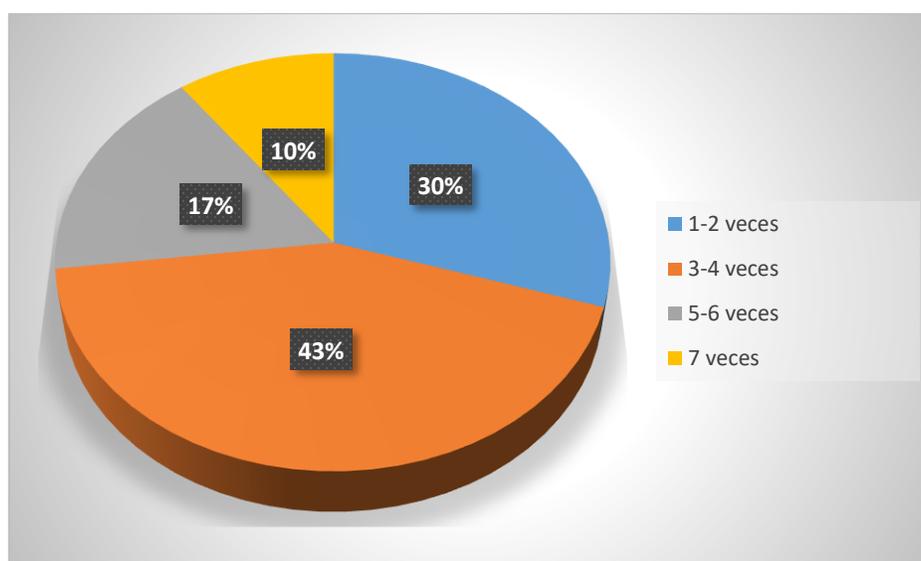
<b>Gasto promedio en alimentación</b>						
	De Bs. 100 o mas	De Bs. 100 a Bs. 50	De Bs. 50 a Bs. 30	De Bs. 30 a Bs. 15	De Bs. 15 a Bs. 10	TOTAL
Habitantes	15	23	49	117	174	378
porcentaje	4%	6%	13%	31%	46%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados indican que poco menos de la mitad de los encuestados gastan en promedio de Bs. 15 a Bs. 10, en segundo lugar, con un 31% gastan en promedio entre Bs. 30 a Bs. 15. Por lo que se puede interpretar que en su mayoría de clientes encuestados tienen gastos regulares-bajos, para esto la empresa deberá lanzar políticas de precios para este tipo de público.

#### 14. ¿Cuántas veces asiste a consumir en Restaurantes?

**GRÁFICO N° 21: CONSUMO PROMEDIO POR SEMANA**



Fuente: Elaboración propia.

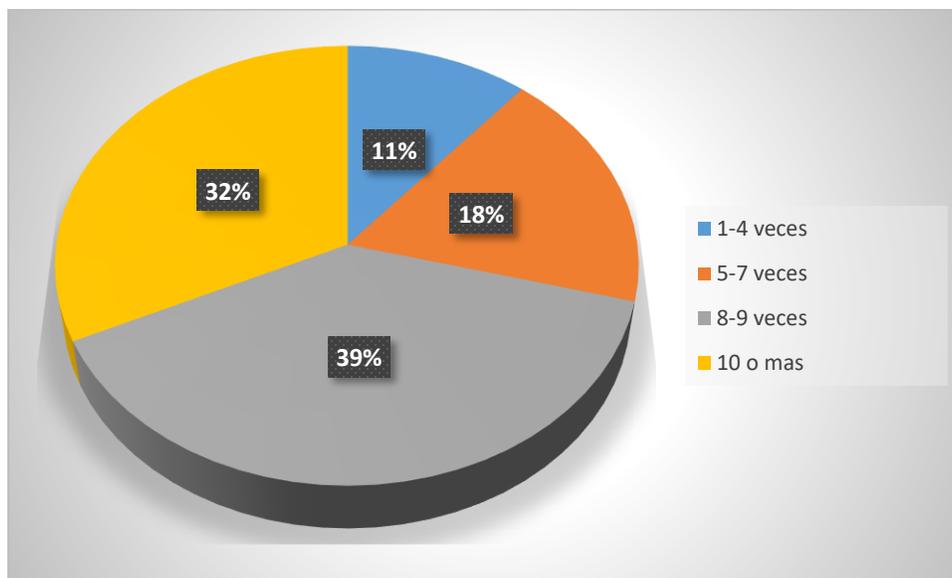
**TABLA N° 36: CONSUMO PROMEDIO POR SEMANA**

Consumo promedio por semana					
	1-2 veces	3-4 veces	5-6 veces	7 veces	TOTAL
Habitantes	113	163	64	38	378
Porcentaje	30%	43%	17%	10%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados indican que los clientes en su mayoría consumen de 1 a 4 veces a la semana, por lo que se interpreta que la empresa tiene clientes que asisten regularmente, por lo tanto, la empresa deberá trabajar en estos consumidores para que asistan con más frecuencia, Así también se evidencia que los clientes habituales representan apenas el 10%.

**GRÁFICO N° 22: CONSUMO PROMEDIO POR MES**



Fuente: Elaboración propia.

**TABLA N° 37: CONSUMO PROMEDIO POR MES**

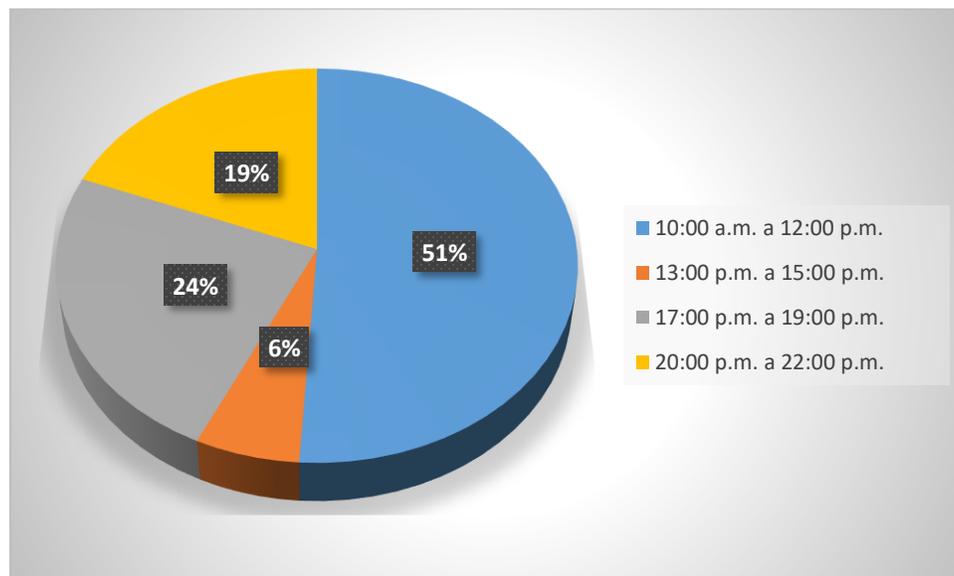
Consumo promedio por mes					
	1-4 veces	5-7 veces	8-9 veces	10 o mas	TOTAL
Habitantes	42	68	147	121	378
Porcentaje	11%	18%	39%	32%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados se puede evidenciar que la mayoría de los clientes de la empresa asisten de entre 8 a más veces al mes. Por otro lado, se deberá trabajar más en los clientes que no asisten de manera regular a la empresa.

### 15. ¿Qué horario prefiere ir consumir?

**GRÁFICO N° 23: PREFERENCIA EN EL HORARIO DE ATENCIÓN**



Fuente: Elaboración propia.

**TABLA N° 38: PREFERENCIA EN EL HORARIO DE ATENCIÓN**

Preferencia de horario					
	10:00 a.m. a 12:00 p.m.	13:00 p.m. a 15:00 p.m.	17:00 p.m. a 19:00 p.m.	20:00 p.m. a 22:00 p.m.	TOTAL
<b>Habitantes</b>	193	23	91	72	378
<b>Porcentaje</b>	51%	6%	24%	19%	100%

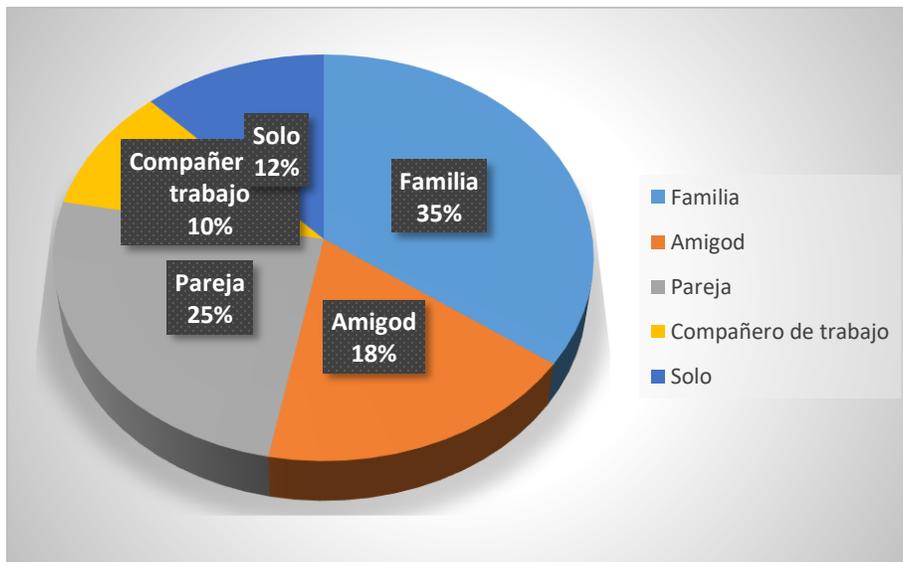
Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados se puede evidenciar que poco más de la mitad de los encuestados prefieren consumir platillos en restaurantes en el horario de entre las 10:00 a.m. a 12:00 p.m. y otro porcentaje menor que prefiere los horarios de 17:00 p.m. a 19:00 p.m.

Por otro lado, el horario que los clientes prefieren menos es el de las 13:00 p.m. a 15:00 p.m.

**16. ¿Con quienes prefiere ir al Restaurant?**

**GRÁFICO N° 24: PREFERENCIA EN LA COMPAÑÍA**



Fuente: Elaboración propia.

**TABLA N° 39: PREFERENCIA EN LA COMPAÑÍA**

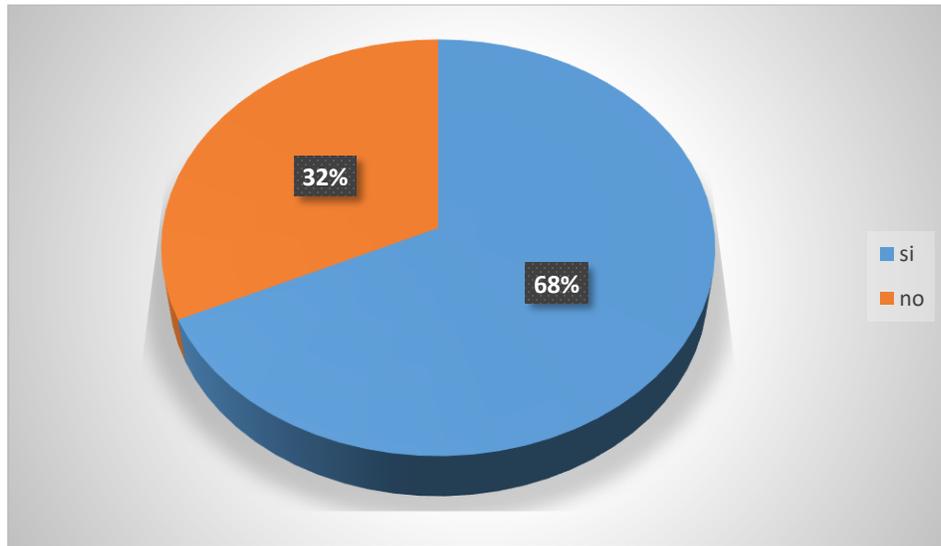
Preferencia de compañía						
	Familia	Amigos	Pareja	Comp. de trabajo	Solo	TOTAL
Habitantes	132	68	95	38	45	378
<b>Porcentaje</b>	35%	18%	25%	10%	12%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados se puede observar que un porcentaje moderado de encuestados prefieren ir a consumir a restaurantes en familia, así también de un porcentaje menor que prefieren ir en Pareja. Por lo tanto, la empresa deberá lanzar sus estrategias de marketing que vayan enfocados a estos segmentos.

**17. ¿Usa usted el delivery para comprar alimento de Restaurantes?**

**GRÁFICO N° 25: USO DEL DELIVERY PARA COMPRAR ALIMENTO**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 40: USO DEL DELIVERY PARA COMPRAR ALIMENTO**

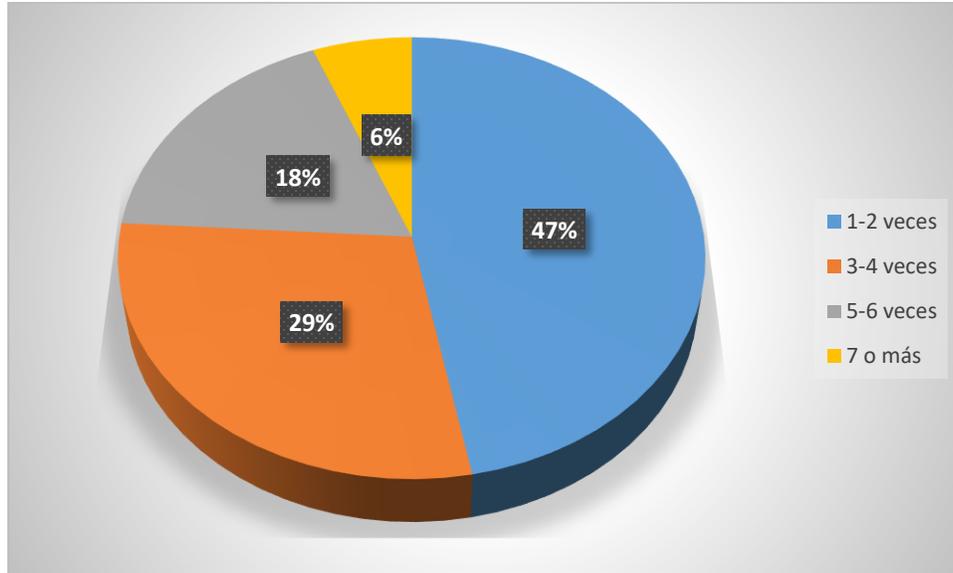
<b>Uso de delivery para comprar alimento</b>			
	SI	NO	TOTAL
Habitantes	257	121	378
TOTAL	68%	32%	100%

**Fuente:** Elaboración propia.

Según los resultados nos indican que la mayoría de los encuestados si realizan sus compras de alimento a través de deliverys, por lo que se interpreta que el restaurant tiene una gran oportunidad para introducirse a este segmento. Por otro lado, existe un 32% que no utiliza este medio.

**18. ¿Cuántas veces compra alimento a través de delivery?**

**GRÁFICO N° 26: COMPRA DE ALIMENTO CON DELIVERY POR SEMANA**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 41: COMPRA DE ALIMENTO CON DELIVERY POR SEMANA**

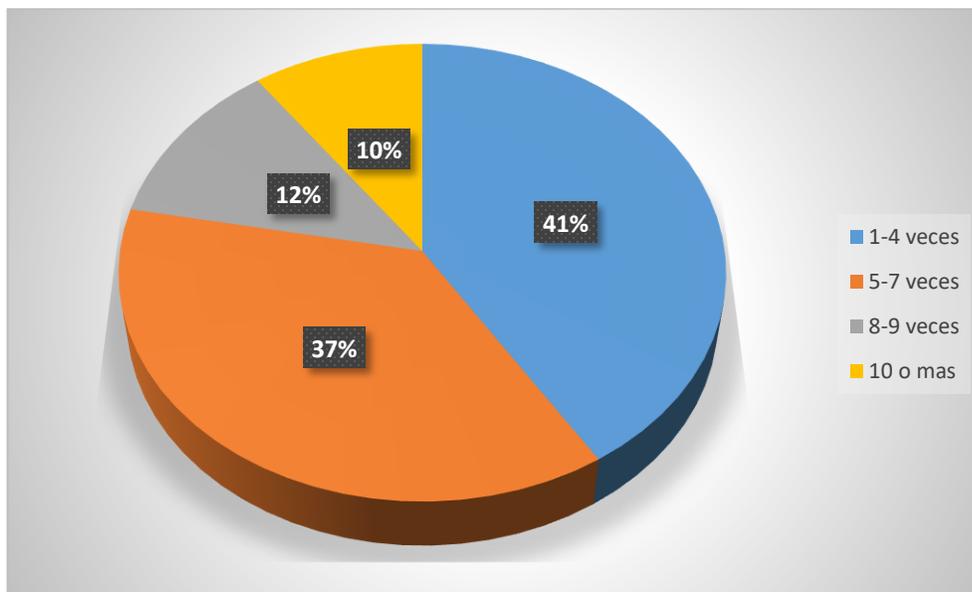
compra de alimento con delivery por semana					
	1-2 veces	3-4 veces	5-6 veces	7 o más	TOTAL
Habitantes	121	75	46	15	257
Porcentaje	47%	29%	18%	6%	100%

**Fuente:** Elaboración propia.

Se puede observar que del total de 237 de personas que, sí utilizan el servicio de delivery para la compra de alimento mencionados en la anterior pregunta, poco menos de la mitad de los encuestados utiliza de 1 a 2 veces a la semana, además de un 29% de los encuestados respondieron que lo usan de 3 a 4 veces a la semana. Por lo que se interpreta.

Así también se tiene un 18% que compra de 5 a 6 veces a la semana y por último con un 6% de encuestados que compran 7 o más veces a la semana.

**GRÁFICO N° 27: COMPRA DE ALIMENTO CON DELIVERY POR MES**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 42: COMPRA DE ALIMENTO CON DELIVERY POR MES**

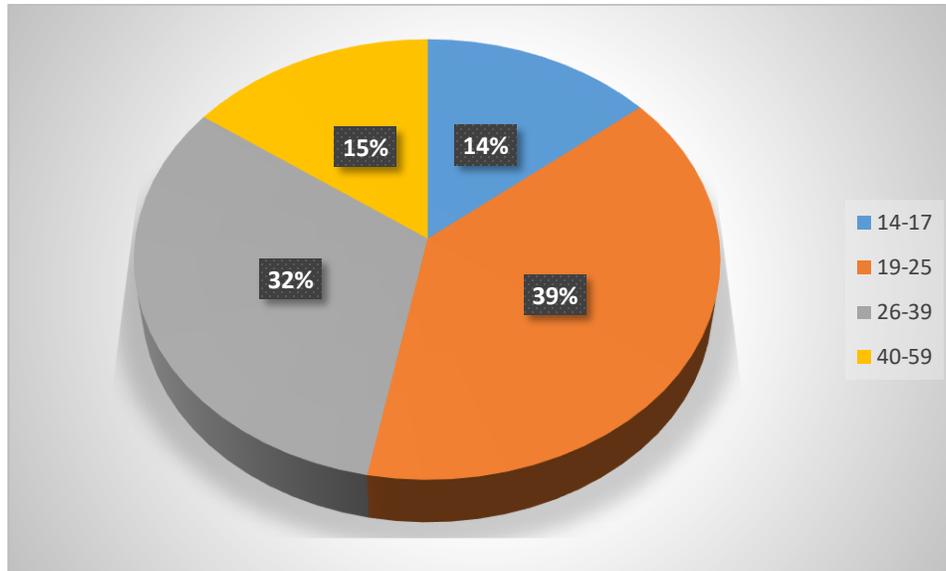
compra de alimento con delivery por mes					
	1-4 veces	5-7 veces	8-9 veces	10 o mas	TOTAL
Habitantes	105	95	31	26	257
Porcentaje	41%	37%	12%	10%	100%

**Fuente:** Elaboración propia.

El resultado también muestra un 41% de personas que compran alimento a través de deliverys de 1 a 4 veces al mes, un 37% que compran de 5 a 7 veces al mes. Estos últimos ocupan una gran proporción, se puede decir que los habitantes de la Ciudad de Yacuiba por lo menos compran de 1 a 7 veces alimento a través de delivery.

19. Para concluir por favor responder las siguientes preguntas.

**GRÁFICO N° 28: EDAD DE LOS CLIENTES ENCUESTADOS**



Fuente: Elaboración propia.

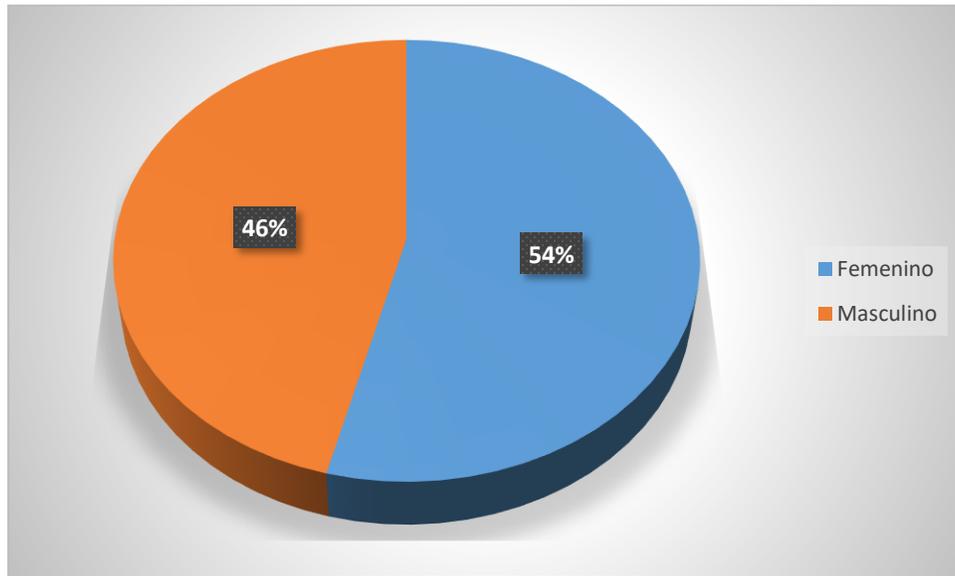
**TABLA N° 43: EDAD DE LOS CLIENTES ENCUESTADOS**

Edad de los clientes encuestados					
Edad	14-17	19-25	26-39	40-59	TOTAL
Cientes	33	91	75	35	234
Habitantes	20	56	46	22	144
TOTAL	53	147	121	57	378
Porcentaje	14%	39%	32%	15%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En general los resultados muestran el rango de edades de los clientes de la empresa son un 39% entre 19 a 25 años, un 32% entre los 26 a 39 años, el 15% entre los 40 a 59 años y por ultimo un 14% entre los 14 a 17 años de edad. Se puede evidenciar que en una gran proporción los clientes de la empresa y los que no lo son, están en el rango de jóvenes y adultos.

### GRÁFICO N° 29: CLIENTES POR SEXO



Fuente: Elaboración propia.

### TABLA N° 44: SEXO DE LOS CLIENTES

Uso de delivery por semana			
Sexo	Femenino	Masculino	TOTAL
Habitantes	204	174	378
Porcentaje	54%	46%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En general los encuestados son un 54% de mujeres y un 46% de hombres, éstos entre clientes y habitantes que viven en el área urbana de la Ciudad de Yacuiba.

### 5.3. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Un 45% de los clientes actuales de la empresa son consumidores frecuentes, esto refleja un bajo porcentaje, por lo tanto, se deberá manejar una estrategia de promoción que permita a que los clientes puedan conocer más acerca de la empresa y llegar a consumir del mismo.

- El atributo más valorado por los clientes con respecto a la empresa Restaurant “SUCRE” es la limpieza del ambiente, seguido por la sazón de los platillos. Por otro lado, se puede observar que los clientes sienten incomodidad con los asientos de la empresa, además de que se les dificulta la accesibilidad del mismo. Por lo tanto, se recomienda realizar un cambio a mediano plazo a los asientos y la decoración del ambiente porque éstos incomodan a los consumidores.
- En cuanto a las características de los platillos del restaurant, un 20% de los clientes considera que el Sabor de los patillos es importante, seguidos por un 19% de los precios de los mismos, se recomienda aplicar una estrategia de precios que le permita ganar más competitividad en el mercado. Por otro lado, los clientes afirman que los platillos en su mayoría son siempre a temperatura, con buen aroma, pero descuidadas con los detalles de éstos.
- Los clientes también consideran que la empresa no cuenta con un menú claro y preciso que pueda servir como guía para ellos, así también con una media de 1.65 sobre el puntaje de 1 a 7 de la escala Likert, consideran que no tienen conocimiento sobre los horarios de atención.
- Solo un 54% de los clientes están conformes con el servicio prestado por la empresa, esto es de suma preocupación debido a que es un bajo porcentaje que apenas pasa el 50%. Por otro lado, se tiene un 36% de clientes que están inconformes.
- Los platillos con más preferencia por parte de los consumidores son el Pollo al Espiedo, Chanco al horno y Picante de pollo, así también los menos preferidos con el Saice, Majadito y la Milsanesa. Por otro lado, las sopas con más preferencias es la Sopa de Fideo, Sopa de Maní y la Sopa de Pollo.
- Según el análisis realizado se observó que la empresa no tiene una buena capacidad de resolución de problemas por parte de la gerente general y el supervisor, esto se debe

corregir con asesoramientos adecuados y un plan detalle que permitan al gerente tomar decisiones.

- Según a la pregunta 10 del cuestionario se concluye que la empresa al no contar con un plan estratégico que direcciona a la empresa para que sea sustentable a lo largo del tiempo y le permita ganar competitividad que sean difíciles de imitar frente a sus competidores.
- Un 73% de los clientes encuestados consumen en el Restaurant “SUCRE” aproximadamente entre 1 a 4 veces a la semana, con solo 10% de clientes que si consumen 7 veces a la semana. Por otro lado, un 51% de los encuestados prefieren el horario de las 10:00 a.m. a 12:00 p.m. Así también el 35% prefieren ir a consumir acompañados de la Familia, un 18% con Amigos.
- Un 68% de los encuestados sí utiliza en Delivery para comprar alimentos, de éstos un 47% compran de 1 a 2 veces a la semana, además de un 29% de 3 a 4 veces por semana, por lo tanto, se recomienda poder utilizar este medio para así llegar a más segmentos.
- Realizando un análisis se pudo identificar al público con mayor asistencia son un 39% de jóvenes y un 32% de personas adultas. Éstos gastan en promedio de Bs. 30 a Bs. 10. Estableciéndose como un segmento de jóvenes, adultos de clase media-baja que prefieren asistir a consumir con amigos y familiares.

**TERCERA PARTE**

**PROPUESTA**

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

##### 6.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la empresa Restaurant “SUCRE” se encuentra en una situación preocupante por el descenso de los ingresos, a la empresa es reconocida entre sus clientes por tener una sazón única, además de manejar unos precios relativamente accesibles muy similares a los de la competencia.

Es por este motivo que en este proyecto de investigación un plan de marketing estratégico tendrá como fin la supervivencia de la empresa, además de poder ganar ventajas competitivas sustentables en el tiempo.

##### 6.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para que la empresa Restaurant “SUCRE” pueda perfilar mejor sus objetivos y puede hallar la forma de poder llegar a su público objetivo se presentara una propuesta de la Misión, Visión. Además de definición de objetivos empresariales y valores, debido a que los actuales, mencionados por la propietaria, no cuentan con los elementos claves que se utilizan para definir la misión, visión, objetivos y valores.

###### 6.2.1. Misión, Visión, Objetivo y Valores

###### 6.2.1.1.Misión

###### Misión del Restaurant “SUCRE”

*“Atender la necesidad de alimentación con una atención al cliente amable, responsable, respetuosa, esforzada y dedicada de tal manera que beneficie a nuestros clientes, empleados y propietarios.”*

### 6.2.1.2. Visión

#### Visión del Restaurant “SUCRE”

*“Ser una empresa de servicio de alimentación reconocida en la región por su hospitalidad, esfuerzo y dedicación, que día a día lucha por desarrollar mejores condiciones laborales y un mejor nivel de vida para nuestros colaboradores y sus familias, en beneficio de la organización.”*

Se propone realizar una impresión de la misión y visión para colocarlos en un lugar visible para que los clientes puedan conocer la razón de ser la empresa.

### 6.2.1.3. Valores

Los valores propuestos para la empresa son los siguientes:

**TABLA N° 45: PROPUESTA DE VALORES PARA EL RESTAURANT "SUCRE"**

<b>VALORES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Amabilidad:</b>	Por parte de los trabajadores del restaurant.
<b>Responsabilidad:</b>	En la elaboración de cada uno de sus patillos, esto con el compromiso de cada uno de los trabajadores de la empresa.
<b>Esfuerzo y dedicación:</b>	Aplicamos nuestro esfuerzo y dedicación diariamente, para todo aquel que entre a nuestro restaurant.
<b>Respeto:</b>	Por la empresa, por los compañeros y por los clientes.

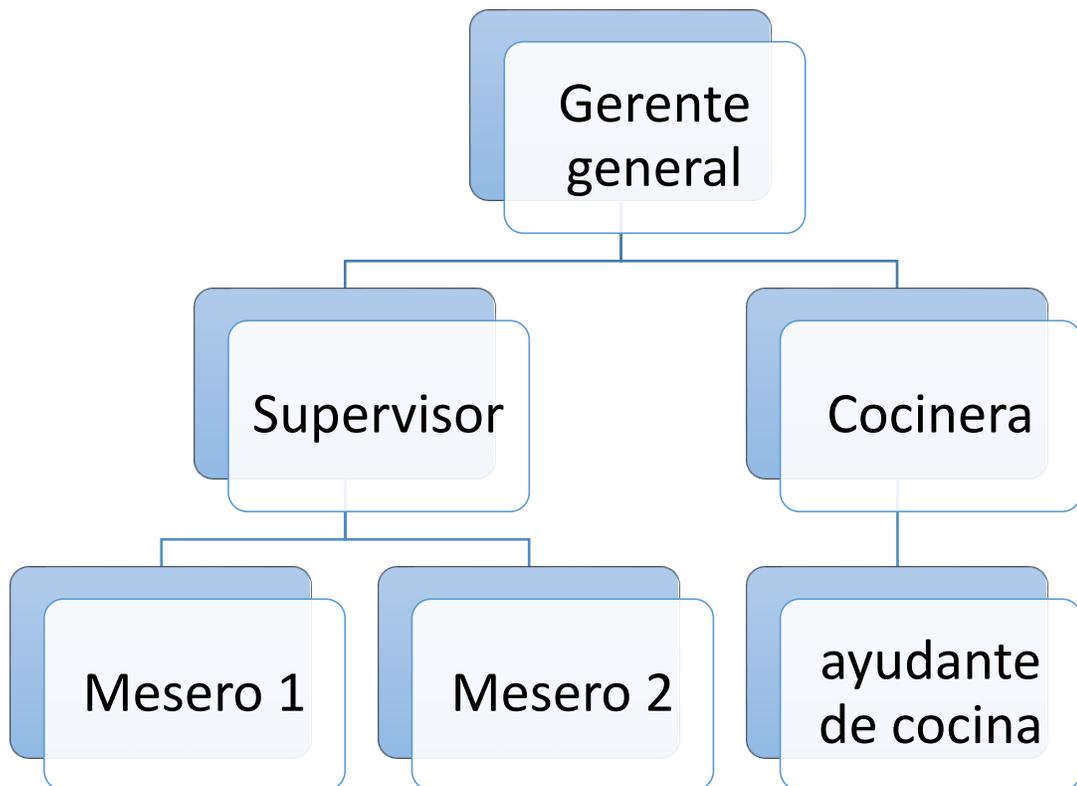
**Fuente:** Elaboración propia.

## Estructura Organizacional

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura que comprende cada uno de los empleados que se encuentran laborando dentro de la organización, resaltando las relaciones jerárquicas y las competencias que le dan vida al mismo.

En la actualidad Restaurant “SUCRE” no cuenta con un organigrama debidamente establecido, anteriormente en el diagnóstico interno se elaboró uno en base a la observación directa y datos proporcionados por la propietaria. Pero este no cuenta con las características y/o elementos como los roles y posiciones que están distribuidos incorrectamente, dificultando el correcto funcionamiento de la empresa.

### GRÁFICO N° 30: PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**Fuente:** Elaboración propia.

### Sueldos de Restaurant “SUCRE”

A continuación, se presentará una propuesta para la asignación de salarios del Restaurant “SUCRE”.

**TABLA N° 46: PROPUESTA DE NÓMINA DE TRABAJADORES**

CARGO	NOMBRE	TRABAJADORES	SUELDO
Gerente general	Claudia Cruz	1	3.000 Bs.
Supervisor	Gonzalo Panoso	1	2.500 Bs.
Cocinera	Magui	1	2.122 Bs.
Ayudante de cocina	Eva Zeballos	1	2.122 Bs.
Mesero 1	Carlos	1	2.122 Bs.
Mesero 2	Miguel	1	2.122 Bs.
<b>TOTAL</b>		6	13.988 Bs.

**Fuente:** Elaboración propia.

Se puede evidenciar que se asignó salarios a la gerente general y el supervisor, los mismos que no tenían un sueldo establecido mencionado en el análisis interno de la empresa, se asignan estos salarios para que la propietaria pueda tener un mejor control sobre los egresos del restaurante.

### 6.3. OBJETIVO DE PLAN DE MARKETING

#### Objetivo general

Incrementar los beneficios anuales durante los próximos 4 años para asegurar la permanencia en el mercado del Restaurant “SUCRE” ubicado en la Ciudad de Yacuiba.

#### Objetivos específicos

- Seleccionar el segmento más atractivo para el Restaurant “SUCRE”.
- Captar un 20% de nuevos consumidores durante los primeros dos años.
- Mejorar la distribución de los productos que optimicen el tiempo de entrega durante el 2021.
- Incrementar los ingresos en un 20% durante los dos primeros años.

## 6.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 6.4.1. SEGMENTACIÓN

Para segmentar el mercado del Restaurant “SUCRE” se procederá a la definición de variables, perfiles, cuantificación y evaluación de los diferentes segmentos, para luego definir el segmento meta más atractivo para la empresa.

#### 6.4.1.1. Determinación de perfiles de los segmentos

**Segmento A:** Grupo de jóvenes de género masculino y femenino, que comprenden entre las edades entre 19 a 25 años, del área Urbana de la Ciudad de Yacuiba.

**Segmento B:** Grupo de personas adultas de género masculino y femenino, que comprenden entre las edades entre 26 a 39 años, del área Urbana de la Ciudad de Yacuiba.

**TABLA N° 47: PERFIL DE SEGMENTO**

		SEGMENTO A	SEGMENTO B
<b>TIPOS DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	Grupo de jóvenes de género masculino y femenino, que comprenden entre las edades entre 19 a 25 años, del área Urbana de la Ciudad de Yacuiba.	Grupo de personas adultas de género masculino y femenino, que comprenden entre las edades entre 26 a 39 años, del área Urbana de la Ciudad de Yacuiba.
<b>SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICAS</b>	PROVINCIA	Gran Chaco.	Gran Chaco.
	CIUDAD	Yacuiba.	Yacuiba.
	SECTOR	Este, Oeste, Norte y Sur de la Ciudad de Yacuiba.	Este, Oeste, Norte y Sur de la Ciudad de Yacuiba.
	DENSIDAD	Urbana.	Urbana.
	EDAD	19 a 25 años.	26 a 39 años.
	EDUCACIÓN	Primaria y Secundaria	Primaria, secundaria y estudios superiores

<b>SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA</b>	ESTADO CIVIL	Solteros y casados.	Solteros y casados.
	GÉNERO	Masculino y femenino.	Masculino y femenino.
	NACIONALIDAD	Boliviano/ Extranjero	Boliviano/ Extranjero
	OCUPACIÓN	Estudiantes dependientes, profesionales, amas de casa y comerciantes.	Profesionales, amas de casa y comerciantes.
<b>SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA</b>	CLASE SOCIAL	Media-Baja	Media-Baja
	FRECUENCIA DE USO	Asistencia mensual de 1 a 4 veces.	Asistencia mensual de 5 a 7 veces.
<b>SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL</b>	BENEFICIOS DESEADOS DE LOS PLATILLOS	Buen sabor, precio y aroma.	Buen sabor, precio y aroma.
	BENEFICIOS DESEADOS DEL AMBIENTE	Limpieza del ambiente, Sazón de los platillos y la Iluminación del ambiente.	Limpieza del ambiente, Sazón de los platillos y la Iluminación del ambiente.
	GUSTO Y PREFERENCIA DE PLATILLOS	Sopa de Maní, Fideo, Pollo, Pollo al Espiedo, Chancho al horno y Picante de pollo.	Sopa de Maní, Fideo, Pollo, Pollo al Espiedo, Chancho al horno y Picante de pollo.

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4.1.2. Evaluación de los segmentos de mercado

Para la evaluación de los segmentos de mercado s tomara en cuenta los siguientes factores: tamaño y nivel de crecimiento del segmento, atractivo del mismo, además también si éstos están encaminados con los objetivos de la empresa.

Donde:

1	Malo
2	Bueno
3	Muy bueno

**TABLA N° 48: EVALUACIÓN DE SEGMENTOS**

Segmentos	EVALUACIÓN				TOTAL
	tamaño	crecimiento	atractivo	objetivos	
Segmento A	2	3	2	1	8
Segmento B	3	3	3	3	12

Fuente: Elaboración propia.

#### **6.4.1.3. Determinación del segmento de mercado meta**

Se procederá a elegir un segmento debido a que la empresa tiene recursos limitados, por lo tanto, la empresa enfocará sus estrategias a este segmento específico.

*“Personas adultas de género masculino y femenino, que comprenden entre las edades entre 26 a 39 años, de clase media-baja del área Urbana de la Ciudad de Yacuiba.”*

### **6.4.2. ESTRATEGIA FUNCIONAL**

#### **6.4.2.1. Estrategia de producto**

A continuación, se presentará las estrategias de producto para el Restaurant “SUCRE”.

#### ➤ **Variedad de productos:**

El Restaurant “SUCRE” cuenta con una amplia gama de productos que varían de acuerdo a los días de la semana, así también el desarrollo de nuevos productos está bajo la tutela de la gerente general es decir la señora Claudia Cruz quien es la propietaria del negocio.

➤ **Diseño de menú**

Se propone elaborar un menú impreso que permita a los clientes escoger con más claridad sus productos, con el fin de mejorar la atención al cliente.



**6.4.2.2. Estrategia de precio**

#### 6.4.2.2.1. Estrategias de ajuste de precios

Cabe señalar que este ajuste de precios será propuesto únicamente para los productos más que más preferencia tienen por los consumidores.

➤ **Fijación de precios de descuento y bonificación:**

Los clientes de la empresa podrán acceder a beneficios como el descuento según el volumen de compra, la antigüedad y frecuencia del cliente. En la siguiente tabla se presentará el descuento sugerido para los siguientes productos.

**TABLA N° 49: PRODUCTOS CON DESCUENTOS**

PRODUCTOS	PRECIO	N° de platos
Pollo al Espiedo económico	10 Bs.	1
Pollo al Espiedo cuarto	15 Bs.	1
Pollo al Espiedo medio	30 Bs.	2
Pollo al Espiedo entero	60 Bs.	4
Chanco al horno	8 Bs.	1
Picante de pollo	8 Bs.	1
Sopa de Maní	5 Bs.	1
Sopa de Fideo	5 Bs.	1
Sopa de Pollo	5 Bs.	1

**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 50: INCENTIVO POR COMPRA**

NUMERO DE PLATOS	DESCUENTO
7 a 9 platos	3%
10 a 14 platos	5%
15 a 19 platos	7%
20 a 30 platos	9%
30 a más platos	11%

**Fuente:** Elaboración propia.

Se puede observar en la tabla anterior, los descuentos que se propone para la empresa, que tiene como objetivo incentivar las compras, estos rangos de compra son manejados en función al número de platos comprados por los clientes.

### 6.4.2.3. Estrategia de plaza

#### ➤ **Implementar más medidas de bioseguridad**

Se propone implementar más medidas de bioseguridad en el local de la empresa, los cuales permitan a los consumidores tener más confianza a la hora de consumir los productos.

**TABLA N° 51: PROPUESTA DE COMPRA**

PRODUCTOS DE BIOSEGURIDAD	UNIDADES	PRECIO	COSTO
Gel desinfectante	7	12	84
Barbijos	30	0.5	15
Guantes de látex	30	1,5	45
Alcohol desinfectante	5	10	50
Termómetro infrarrojo UT300+	1	180	180
Mascarilla de cara	5	13	65
<b>TOTAL</b>			<b>439</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Se propone utilizar el gel desinfectante en cada una de las mesas de la empresa, 1 uno en caja y otro en la cocina. Por otro lado, los barbijos, guantes de látex, el alcohol desinfectante y las mascarillas de cara deben ser utilizados exclusivamente por el personal de la empresa. Esto con el objetivo de dar más confianza a los clientes del restaurant y mejorar el punto de venta.

#### ➤ **Alianza estratégica con empresa de Delivery**

Se propone realizar alianza estratégica con la empresa Asociación de mototaxi “FRAY QUEBRACHO”, el mismo se encargará de la distribución de pedidos a través de redes sociales como WhatsApp. El costo del envío dependerá del lugar procedente del pedido, es

decir si el pedido es un radio de un distrito serán de Bs. 5 y los distritos fuera de estos el costo será de Bs. 8.

Cabe señalar que esta propuesta ya está en ejecución, se firmó un contrato (**ver anexo**) con la empresa de moto taxis “FRAY QUEBRACHO”, todo con el fin de contrarrestar las nuevas medidas de restricción de circulación que hoy el 18 de enero del 2021, se están aprobando.

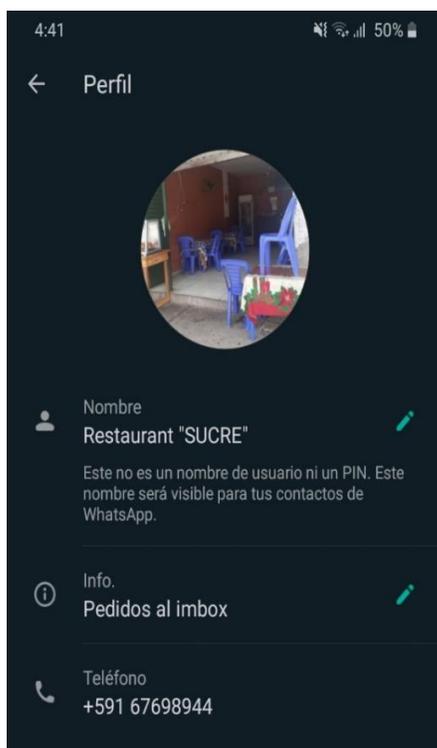
#### 6.4.2.4. Estrategia promoción

##### 6.4.2.4.1. Publicidad

###### ➤ Vía redes sociales

**WhatsApp:** Debido a las tendencias del uso de la tecnología de las redes sociales, donde la población en general recurre a estos medios, dejando de lado los medios tradicionales.

Por lo tanto, se propone crear una línea exclusiva para la empresa, este con el nombre del de la empresa con los que realizara publicaciones sobre los patillos a servirse en el día. Como se puede evidenciar en las siguientes imágenes:





**Facebook:** Es una de las aplicaciones más utilizadas y por esto muchas empresas están apostando por promocionar sus productos a través de esta red social, es por eso que proponemos crear una página a nombre de la empresa Restaurant “SUCRE”. A través de esta página se realizará publicaciones de los productos con más demanda, además de los descuentos y otros anuncios.

➤ **Por radio**

Este medio de comunicación también es importante para nuestro segmento meta, especialmente comerciantes del sector Mercado Campesino, los mismos que utilizan este medio de comunicación para mantenerse informados en sus puestos de venta.

Por lo tanto, se propone programar espacios publicitarios en la RADIO YACUIBA, 101,5 F.M. el mismo enfocado al segmento escogido anteriormente es decir al grupo de personas adultas de género masculino y femenino, que comprenden entre las edades entre 26 a 39 años, de clase media-baja del área Urbana de la Ciudad de Yacuiba.

Cabe mencionar que esta radio es una de las más sintonizadas de la Ciudad.



Este spot publicitario para el Restaurant “SUCRE” será el siguiente:

**Mujer:** Gordo soy yo, ya lo pensé y te perdono, esa mujer con la que te vi conversando, seguro fue mi imaginación. Te veo en Restaurant “SUCRE” hoy a las 12:00 p.m.

**Locutor:** Nadie desaprovecha una comida deliciosa en Restaurant “SUCRE” a partir de las 10 a.m. además disfruta de un almuerzo a solo 12 Bs. Restaurant “SUCRE”, calle avaroa1 frente al mercado Campesino de la Ciudad de Yacuiba. Pedidos al WhatsApp al 67698944.

➤ **Por feria Dominguera**

La promoción de los productos a través de ferias es importante debido a que es una oportunidad perfecta para interactuar, descubrir clientes y generar nuevos contactos.

Por lo que se propone realizar gestiones para poder tener un espacio en la feria dominguera, con esto proporcionar degustaciones de los platillos elaborados en el día, esta labor estaría a cargo del supervisor con la ayuda de un mesero.

**6.5. PLAN DE ACCIÓN, ESTABLECIMIENTO DEL PRESUPUESTO Y MÉTODO DE CONTROL**

**TABLA N° 52: PLAN DE ACCIÓN Y CONTROL**

PLAN DE ACCIÓN							
Objetivos	Estrategias	Plan de acción	Responsable	Duración	Inversión	Medio de control	Resultado
Asegurar la permanencia de la empresa	Plan de marketing estratégico	Diseñar un plan de marketing estratégico que contenga estrategias para que el Restaurant “SUCRE” pueda permanecer en el mercado.	Wilver Cruz	1 año.	Impresión de la misión y visión 40 Bs.	Midiendo el nivel de ingresos a fin de año.	Lograr la permanencia de la empresa.
Seleccionar el mercado meta más atractivo	Segmentación	Seleccionar el segmento más atractivo del mercado	Wilver Cruz	1 año.	--	Tener en claro cuál es el mercado meta.	Llegar de mejor manera al segmento objetivo.
Captar un 20% de nuevos consumidores durante los primeros dos años.	Promoción a través de redes sociales aprovechando la tendencia al uso de la tecnología	<p>Crear y realizar campañas de publicidad a través de WhatsApp y Facebook tomando en cuenta la tendencia de uso de la tecnología aprovechando la sazón única de los platillos.</p> <p>Realizar publicidad a través de medios como la Radio y la feria dominguera.</p>	Supervisor de la empresa	2 años	8.700 Bs.	Número de clientes que asisten a la empresa.	Mayor cantidad de clientes que asisten a la empresa.

Mejorar la distribución de los productos que optimicen el tiempo de entrega durante el 2021.	Alianzas estratégicas	Realizar alianzas estratégicas con empresas de Deliverys aprovechando la buena ubicación geográfica.	Gerente general	2 semanas	80 Bs.	Nivel de pedidos a través de Delivery	Llegar a nuevos mercados.
Incrementar los ingresos en un 20% durante los dos primeros años.	Estrategias funcionales	Elaborar un programa de incentivos. Comprar material de bioseguridad.  Diseñar un menú detallado de los productos de la empresa que permita aumentar la clientela aprovechando el crecimiento de la población yacuibaña.  Compra de material de bioseguridad.	Gerente general	6 meses	Impresión de menú 160 Bs.  Compra de material de bioseguridad 878 Bs.	Total de ventas del año 2021- Total de ventas del año 2019 / Total de ventas del año 2019 x 100.	Mayor cantidad de ingresos para la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 53: PREPUESTO REQUERIDO**

PRESUPUESTO PARA EL AÑO 2021													
Descripción	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
Compra de material de bioseguridad	439						439						878
Convenio con Fray Quebracho	80												80
Publicidad por Radio	1.000	1.000	1.000				1.000	1.000	1.000				6.000
Publicidad en la feria	950	250	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	2.700
Impresión del menú	80						80						160
Impresión de la misión y visión	40												40
TOTAL													9.858

Fuente: Elaboración propia.

### 6.5.1. Análisis financiero

A continuación, se presentará una estimación de flujo de caja proyecto de la empresa, mismo fue elaborado en base a datos proporcionados por la propietaria, con una tasa de crecimiento del 15% y un 5% de crecimiento en gastos operativos. Así también se tomó en cuenta los cambios en los costos de los salarios de la empresa.

**TABLA N° 54: ESTIMACIÓN DE FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

Años	2020	2021	2022	2223
<b>Ingresos</b>				
<b>Ingresos por ventas</b>	347.310	399.407	459.317	528.215
<b>Total de ingresos</b>	347.310	399.407	459.317	528.215
<b>Egresos</b>				
<b>Costo de operaciones</b>	161.280	169.344	177.811	186.702
<b>Costo fijo anual</b>	54.600	54.600	54.600	54.600
<b>Costo variable</b>	54.000	167.856	167.856	167.856
<b>Total egresos</b>	269.880	391.800	400.267	409.158
<b>Utilidad neta</b>	77.430	7.607	59.050	119.057
<b>Flujo de caja</b>	77.430	7.607	59.050	119.057

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos proporcionados por la propietaria.

#### 6.5.1.1. Periodo de recuperación (PR):

El periodo de recuperación, de una inversión, es el tiempo que se tarda en recuperarse la inversión efectuada. En el caso de Restaurant “SUCRE” será de la siguiente manera:

$$PR = \text{Año anterior a a recuperacion} + \frac{\text{Costo no recuperado al principio del año de la recuperaci3n}}{\text{flujo de caja durante el año de la recuperaci3n total}}$$

Entonces:

	0	1	2	3
Flujo de caja	(-9858)	7.607	59.050	119.057
Flujo de caja acumulado	(-9858)	-2.251	56.799	175.856

Remplazando la formula se obtiene:

$$PR = 1 + \frac{2251}{59050} = 1,04 \text{ años}$$

Por lo tanto, Restaurant “SUCRE” al invertir en la propuesta del plan de marketing estratégico con una inversión requerida de Bs. 9.858 podrá recuperar su inversión en un tiempo aproximado de 1,04 años.

**CUARTA PARTE**

**CONCLUSIONES Y**

**RECOMENDACIONES**

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. CONCLUSIONES

Después de haber desarrollado la presente investigación y haber elaborado una propuesta en base a un análisis externo e interno del Restaurant “SUCRE”, además de una investigación de mercados presentamos las siguientes conclusiones:

- Restaurant “SUCRE” llegó a captar clientes con diversas acciones como diversificar sus productos, buena ubicación del local, precios económicos y la sazón de sus productos que fueron descritos como exquisitos por parte de algunos clientes.
- La empresa al no contar con un plan de marketing estratégico difícilmente podrá permanecer en el mercado y superar el descenso de sus ingresos provocados por la cuarentena a causa del covid-19.
- Así también la ausencia de una planificación estratégica, no permite al Restaurant “SUCRE” trazar y tomar decisiones a largo plazo, para así poder tomar una dirección estratégica que le permita ganar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y además sean difícil de evitar por los competidores.
- La empresa cuenta con una gran cantidad de proveedores que ayudan con la elaboración de sus productos esto con la proporción de ingredientes frescos y económicos, por otro lado, la empresa se encuentra en el mercado altamente competitivo con una fuerte rivalidad entre los competidores, como también la amenaza de productos sustitutos.
- Los principales competidos de la empresa son: Restaurant de Pollos Chino, Restaurant La Paceña y Restaurant El Pagador, mismos funcionan a inmediaciones del Restauran “SUCRE”.

- Según el análisis financiero realizado a través de una estimación de los egresos e ingresos semanal, mensual y anual de los últimos tres años se pudo evidenciar que existe un descenso en los ingresos a partir de los inicios del 2020, constituyéndose éste en la principal preocupación por parte de la gerente general de la empresa.
- La empresa cuenta con una gran variedad de productos que van cambiando a lo largo de la semana esto ayuda a los clientes a que puedan diversificar su consumo, por otro lado, se observó que la empresa no realiza ningún tipo de promoción para sus productos. así también no cuenta con una alternativa de entrega de productos a domicilio dificultando el ingreso a nuevos segmentos.

En cuanto a precios la empresa tiene dificultades para poder fijar precios competitivos debido que en el sector restaurantero de la zona se maneja precios muy similares.

- Durante la elaboración de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), analizamos internamente, donde logramos detectar algunos aspectos negativos y desfavorables para la empresa, como ser: la falta de planificación estratégica, falta de un menú impreso y la baja gestión de comunicación comercial vía redes.
- Según la investigación de mercados se pudo evidenciar que la mayoría de los encuestados sí asisten a consumir en el Restaurant “SUCRE”, además se pudo constatar las siguientes percepciones que para los clientes consideran importantes:
  - En cuanto a los platillos los atributos más apreciados son el sabor, el precio y el aroma, en cuanto a preferencia se tiene el Pollo al Espiedo, chanco al horno y picante de pollo.

Por otro lado, se pudo evidenciar que el gerente general de la empresa no tiene una buena capacidad de resolución de problemas. los horarios preferidos por los consumidores son entre las 10:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 17:00 p.m. a 19:00 p.m. Además de que la mayoría de las personas encuestadas dijeron que sí utilizan el Delivery como medio de compra de alimentos.

## 7.2. RECOMENDACIONES

Se sugiere al Restaurant “SUCRE” tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la empresa aprobar el presupuesto propuesto para poder ejecutarlo lo más antes posible. Para que éste puede ejecutarse a partir de la fecha y pueda contribuir a la permanencia en el mercado del restaurant.
- Se aconseja que la misión, visión y valores estén a la vista de los empleados y clientes de la empresa.
- Se recomienda enfocar de aquí en adelante todos sus recursos en el segmento propuesto, el mismo que fue elegido, por ser el más atractivo para la empresa.
- Se recomienda brindar a los empleados los materiales de protección de bioseguridad, para salvaguardar la salud de los mismos y la de los consumidores.
- Se recomienda a la empresa realizar campañas de publicidad por medios como la Radio, Feria dominguera y a través de redes sociales como WhatsApp y Facebook, aprovechando las nuevas tendencias al uso de la tecnología.
- Se recomienda gestionar la alianza estratégica con la empresa de Delivery que gracias a este trabajo de investigación se hizo realidad.
- También se sugiere al supervisor tener muy en cuenta la limpieza del ambiente debido que es una percepción muy importante para los consumidores.
- Por último, se recomienda a la empresa seguir el plan de acción propuesto, porque este permite tener un mejor panorama de las acciones a seguir el modo de control y los resultados que darán cada estrategia aplicada.

