



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

**FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y
ADMINISTRATIVA**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

**PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA “CARBONERO
MIRADOR”, UBICADA EN LA CIUDAD DE LOJA. PERIODO
OCTUBRE 2019 – MARZO 2020.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL GRADO DE INGENIERA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORA:

KRUPSKAYA JOHANNA MALDONADO AJILA.

DIRECTOR DE TESIS:

ING. MAX BOADA

LOJA – ECUADOR

2020 - 2021

CERTIFICACIÓN

MGTR. ING. LCI. MAX GABRIEL BOADA HURTADO
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber dirigido el proceso investigativo de la postulante, **Krupskaya Johanna Maldonado Ajila**, cuyo tema se titula **PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA “CARBONERO MIRADOR”, UBICADA EN LA CIUDAD DE LOJA. PERIODO OCTUBRE 2019 – MARZO 2020**, el mismo que fue desarrollado en su totalidad, con absoluta responsabilidad, ajustándose a las normas técnicas y jurídicas establecidas en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, por tanto, autorizo su presentación, a fin de que la postulante continúe con los tramites correspondientes al proceso de graduación.

Lo certifico en honor a la verdad.

Loja, Octubre del 2020

Atentamente



Firmado electrónicamente por:
MAX GABRIEL
BOADA HURTADO

Mgtr. Ing. LCI. Max Gabriel Boada Hurtado
DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Yo **KRUPSKAYA JOHANNA MALDONADO AJILA**, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, el uso de la misma para fines académicos y de investigación.

AUTOR: Krupskaya Johanna Maldonado Ajila

C.I.: 1104474802

CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACION ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo **Krupskaya Johanna Maldonado Ajila**, declaro ser autor de la tesis titulada: **“PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA “CARBONERO MIRADOR”, UBICADA EN LA CIUDAD DE LOJA. PERIODO OCTUBRE 2019 – MARZO 2020”**, como requisito para optar el grado de: **INGENIERA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**: autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos e investigación muestre la producción intelectual de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de comunicación del país y del exterior, con las cuales tenga convenios la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja a los 23 días del mes de Marzo del 2021, firma el autor.

AUTORA: Krupskaya Johanna Maldonado Ajila.

CEDULA: 1104474802

CORREO INTITUCIONAL: jkmaldonadoa@unl.edu.ec

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de tesis: Max Gabriel Boada Hurtado

Presidente del tribunal: Ing. Raúl Ernesto Chávez Guamán Mg.

Vocal del tribunal: Ing. Gretty del Pilar Salinas Ordoñez.

Vocal del tribunal: Ing. Thalía del Rocío Quizhpe Salazar Mg.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a las personas más importantes de mi vida como son mi Madre quien me acompaña y me apoya en todo momento y mi querido Padre a quien extraño y que, aunque ya no está conmigo físicamente desde el cielo me apoya y me acompaña que es gracias a ellos que pude culminar este proyecto de vida, que lo he realizado por y para ellos con esfuerzo y amor.

A mis hermanos, familiares, amigos y mi novio que con su amor y su comprensión han sido un pilar fundamental en todo este trayecto para alcanzar los objetivos planteados y por ser el motor fundamental para continuar.

A mis queridos y estimados docentes y mi director de tesis quienes han sembrado el conocimiento en mí y me han formado en las aulas, llenándome día a día con nuevos conocimientos y me han enseñado que todo esfuerzo realizado con responsabilidad con llevan al éxito.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por el apoyo, comprensión, consejos y paciencia que me han tenido para culminar una etapa muy importante en mi vida, a mis hermanos y familiares por los consejos dados con el propósito de brindarme la fortaleza necesaria para continuar adelante a pesar de los inconvenientes encontrados, a mi novio por el amor y el apoyo que siempre me da para seguir adelante.

A mi director de tesis por su paciencia para guiarme y por impartir sus enseñanzas con el objetivo de obtener un trabajo de calidad, y a los docentes que han impartido su cátedra y me han dado su ayuda en el desarrollo de este proyecto.

A mis compañeros y demás personas que han estado conmigo a lo largo de esta etapa estudiantil y me han brindado el apoyo necesario en su debido momento.

A la Universidad Nacional de Loja, por ser el ente educativo que brinda las condiciones necesarias para mi formación y el de muchos estudiantes.

A. TITULO

**PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA “CARBONERO
MIRADOR”, UBICADO EN LA CIUDAD DE LOJA. PERIODO
OCTUBRE 2019 – MARZO 2020.**

B. RESUMEN

El presente trabajo es un análisis del entorno general, con el cual se realizó la matriz PESTEC. El mismo que se refleja en la matriz de evaluación de factores externos dando como resultado 3,00, valor que se ubica por encima de la medida; como principales oportunidades: Mayor difusión de los servicios por medio de internet y métodos tradicionales, aprovechamiento de nuevas tecnologías, etc. Las principales amenazas son: Existencia de rivalidad entre competidores, el desempleo se mantiene y va en crecimiento, etc.

Posteriormente se realizó el análisis del entorno competitivo en el cual a través de las cinco fuerzas de Porter se determinó el nivel de competitividad, dando como resultado en la MPC de 3,00 estando la empresa en buena posición pero que puede mejorar siendo los siguientes indicadores lo más importantes: precio, instalaciones, ubicación y servicio.

En el análisis interno se realizó la investigación de mercado, que permitió determinar las fortalezas y debilidades, señalando como fortalezas principales las siguiente: posee instalaciones apropiadas, ubicación estratégica, etc. Como debilidades: falta de publicidad de todos los servicios, la empresa no cuenta con un sistema de evaluación de resultados, etc.

Con la elaboración de la matriz EFE y EFI se realizó la matriz FODA, misma que permitió el desarrollo de la matriz Ansoff y se establecieron las estrategias de cartera, de penetración, de desarrollo de nuevos mercados, de segmentación y posicionamiento.

Finalmente se diseñó la propuesta del plan de marketing, desarrollando las estrategias antes mencionadas, haciendo uso de herramientas de marketing ATL Y BTL.

SUMMARY

This work is an analysis of the general environment, with which the PESTEC matrix was made. The same that is reflected in the evaluation matrix of external factors resulting in 3.00, value that is located above the measure; as main opportunities: Greater dissemination of services through the Internet and traditional methods, use of new technologies, etc.. The main threats are: Existence of rivalry among competitors, unemployment is maintained and growing, etc.

Subsequently, an analysis of the competitive environment was carried out, in which Porter's five forces were used to determine the level of competitiveness, resulting in a CPM of 3.00, with the company in a good position but with room for improvement, the most important indicators being price, facilities, location and service.

The internal analysis included market research to determine the company's strengths and weaknesses, with the following being the main strengths: it has appropriate facilities, strategic location, etc. As weaknesses: lack of advertising of all services, the company does not have a system for evaluating results, etc.

With the development of the EFE and EFI matrix, the SWOT matrix was developed, which allowed the development of the Ansoff matrix and established the strategies for portfolio, penetration, development of new markets, segmentation and positioning.

Finally, the marketing plan proposal was designed, developing the aforementioned strategies, making use of ATL and BTL marketing tools.

C. INTRIDUCCIÓN

Según Philip Kotler (Kotler, 2006) el plan de marketing es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing. El plan de marketing opera en dos niveles: estratégico y táctico; el estratégico determina los mercados meta y la proposición de valor que se van a ofrecer, en función del análisis de oportunidades de mercado; el táctico especifica las acciones de marketing correctas que se van a poner en práctica, como características del producto, promoción, comercialización, establecimiento de precios, canales de distribución y servicios.

El Ecuador se caracteriza por ser un país de carácter consumista, según Resumen Ejecutivo de Encuesta a Hoteles, Restaurantes y Servicios del INEC 2015, fueron investigadas 958 empresas a nivel nacional. Del total de empresas, el 29% se dedicaron a la actividad de Hoteles y Restaurantes y el 71% a la de Servicios. A nivel regional en el Ecuador, la Sierra y la Costa son las regiones que cuentan con el mayor número de empresas. En cuanto a Hoteles y Restaurantes con un 59% son empresas de la Sierra, 33% pertenecen a la Costa y 8% entre las Regiones Amazónica e Insular. En cuanto a Servicios existen 65% empresas que pertenecen a la Sierra, 33% a la Costa y 2% entre las Regiones Amazónica e Insular.

En la ciudad de Loja, un gran porcentaje de su comercio, se ubica en el canal horeca, en los cuales se encuentran los hoteles y restaurantes, es muy importante que los empresarios en la actualidad sepan acerca de las herramientas que ayudaran a mejorar no solo en la presentación y el servicio sino también en la rentabilidad y el cómo atraer la atención del mercado actual en este sector de los servicios.

Esto nos indica que el mercado ya no es lo que era, mucho menos los clientes; para una gran mayoría, los planes de marketing han sido aplicados para potenciar a las empresas y para permitir alcanzar nuevos mercados, socios estratégicos, proveedores de

materia prima, etc. Por esta razón la mercadotecnia debe trabajar de la mano con estrategias para desarrollar una ampliada funcionalidad en el provisionamiento de la mente de los consumidores.

Al momento de llamar la atención de un mercado, todas las estrategias a usar deben ser aplicadas de manera eficiente, atractiva y según el caso también agresiva, pues lo que busca es que antiguos y posibles nuevos clientes, prefieran el producto o negocio, que se está dando a conocer, por encima de los que puedan existir como contendientes directos, por lo que introducir el mensaje en la mente del consumidor es lo más importante, para lograr lo planteado.

El provisionamiento de marcas de productos y servicios se han dado cuenta que la decisión de compra se realiza en el punto de venta ya que un 90% de los consumidores escogen el producto en el punto de venta esto tiene una mayor efectividad al momento de realizar una compra, la publicidad interactiva a través de los puntos de venta se ha convertido en un efectivo desarrollo que sigue dando frutos, y muchas de estas estrategias no tiene desarrolladas las empresas lojanas.

La empresa “EL CARBONERO MIRADOR” se encuentra dentro del sector de servicio de alimentos ya que brinda los servicios de restaurante en la ciudad de Loja. El sector de servicios de alimentos se ha desarrollado de manera creciente de tal manera que cuenta con una variada competencia, al analizar la situación de la empresa uno de sus problemas principales es que no aplica de manera correcta y efectiva las herramientas de marketing por lo cual se hace difícil fidelizar clientes y sobresalir con la competencia, al igual que elevar los niveles en sus ventas. Ante esta realidad es necesaria la implementación de un plan de marketing que ayude a superar las debilidades que actualmente tiene la empresa.

El trabajo de investigación se realizó para el restaurante Carbonero Mirador ubicado en la ciudad de Loja, provincia de Loja, el propósito fue utilizar marketing ATL y BTL para la promoción y posicionamiento de la marca del restaurante como entidad independiente. Para la estructura del trabajo se tomaron en consideración los siguientes aspectos:

Revisión de literatura, estructurada con bibliografía contemporánea desde 2005 hasta la fecha, donde se fundamentaron los conceptos de marketing, proyección empresarial, plan de marketing, análisis Macro y micro ambiente, las cinco fuerzas de Porter, la matriz EFE y EFI, matriz de Ansoff, estrategias de posicionamiento, y las etapas de un plan de marketing.

Metodología en la cual se detalló los materiales y métodos utilizados, técnicas e instrumentos de recolección de información, mismos que fueron necesarios para realizar el análisis de los factores que interviene en el entorno del restaurante, por lo cual se siguió un orden establecido empezando con el análisis externo, competitivo, y el interno. La información se obtuvo a través de la entrevista aplicada al gerente del Carbonero, las encuestas aplicadas a los trabajadores, y a los clientes fijos que posee la empresa cuyo tamaño de muestra se determinó a través de la formula arrojando un total de 373 encuestas.

En los resultados, obtenidos a través de la aplicación de encuestas y entrevista, se realizó la interpretación de los análisis de la matriz PESTEC en la cual se hizo el estudio de los factores, el análisis de las variables señaladas permitió determinar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno externo; como principales oportunidades: Mayor difusión de los servicios por medio de internet y métodos tradicionales, aprovechamiento de nuevas tecnologías, etc. Las principales amenazas son:

Existencia de rivalidad entre competidores, el desempleo se mantiene y va en crecimiento, etc.

En el análisis competitivo conocimos los principales competidores directos, determinados a través del análisis de los factores claves de éxito, concluyendo de esta manera que el competidor principal y líder en el mercado, en relación a los factores clave de éxito, es Parrilladas El Fogón.

El análisis interno mismo que termino con la elaboración de la matriz EFI, se analizaron las áreas funcionales de la institución determinando que el Carbonero posee fortalezas internas suficientes para minimizar sus debilidades y de esta manera cumplir con las expectativas de los clientes.

En la discusión se presentó el análisis interno y externo, resumido en la matriz FODA donde sus respectivos resultados son combinados para generar estrategias que den solución a los problemas detectados. Se elaboro la matriz Interna-Externa donde el resultado obtenido a través de la misma permitió la descripción de la matriz de Ansoff, donde se estableció que en base a los resultados obtenidos se debe generar estrategias de penetración de mercado, mismas que fueron desolladas a través de las estrategias en la cuales está el reposicionamiento de la marca, marketing de 360° y marketing de presentación.

D. REVISIÓN DE LITERATURA

D.1 MARCO REFERENCIAL

Para la elaboración del marco referencial se revisó los siguientes trabajos de investigación:

-) Plan de marketing para el restaurant Romasag de la ciudad de Loja, cuya investigación fue realizada por los siguientes autores Hernández Quezada, Edwin Bladimir, Sanmartín Granillo, Rosa Magdalena y de la cual se destaca lo siguiente: Se plantea, al gerente de la empresa la importancia de la implementación del Plan de Marketing, ya que esto le permitirá posicionarse en la mente de los consumidores y posteriormente alcanzar su fidelidad. De tal manera que se incrementarán las ventas y las utilidades de la empresa. Se utilizará la materia prima (vegetales, carnes, mariscos, especies dulces y saldas) que darán un realce en aroma, sabor, color exquisito, presentando características llamativas de calidad al cliente. Además, recomendar que se realice un seguimiento perfecto del cumplimiento de los objetivos planteados, así como analizar periódicamente su efectividad en el incremento de la cuota de participación de mercado de la empresa. Poder generar una ventaja competitiva, mediante una mejor presentación de menús, que sean llamativos y atractivos a los clientes. (Hernández Quezada Edwin Bladimir, 2016)
-) La idea de nuestro proyecto es realizar un plan de marketing con el fin de incrementar el rendimiento financiero de la cadena de Restaurantes Cocolón. Los locales de Cocolón están ubicados en la avenida principal de entre ríos, La Plaza de los Ceibos, en el centro de Guayaquil (frente a la plaza San Francisco) y en la plaza Orellana (Av. Fco de Orellana). En base a las encuestas realizadas a las cadenas de restaurantes cocolón se pudo resaltar que los clientes destacan el sabor

de los alimentos con un 51% como excelente, la calidad percibida del servicio en general es considerado como muy buena, y que tanto la ubicación como la comida tradicional son consideradas con un 49% y 47% respectivamente como extremadamente importante. Las ventas proyectadas de la Cadena de restaurantes cocolón para el año 2012 al año 2015, referente a su menú entre platos y bebidas en promedio será de 218.658, la ganancia promedio anual es de \$1.269.761,58. Mientras que el punto de equilibrio es de \$73.838,39 en promedio y que representa cubrir los Costos Mensuales y no perder dinero. Para la realización del plan se utilizarán las estrategias más conocidas del Marketing Estratégico como son: las estrategias de ventas, de precio, de comunicación y de marketing táctico, ya sea para atender a los clientes o fidelizarlos y de esa forma incrementar los rendimientos financieros. (Jorge Romo, 2012)

D.2 MARCO TEORICO

La elaboración del marco teórico para esta investigación estuvo basado fundamentalmente a partir del planteamiento del problema, para lo cual he decidido tomar como herramienta principal el plan de marketing bajo la estructura propuesta por el autor Philip Kotler, puesto que se adecua a las necesidades de la empresa Carbonero Mirador, con el único propósito de alcanzar la solución eficiente y eficaz del tema de investigación planteado.

✓ ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

El modelo de la estructura del plan de marketing que se desarrolló en la investigación estuvo basado en el modelo presentado por Philip Kotler, en su libro: Dirección de Marketing. Los pasos a tener en cuenta fueron:

I. Resumen Ejecutivo

II. Análisis De La Situación

- a. Descripción Del Mercado
- b. Análisis Dofa, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas
- c. Enfoque Estratégico
- d. Análisis De La Competencia
- e. Descripción Del Producto
- f. Distribución

III. Estrategias De Marketing

- a. Objetivos De Marketing
- b. Objetivos Financieros
- c. Mercado Meta
- d. Posicionamiento
- e. Mezcla De Marketing, Producto, Precio, Distribución, Promoción
- f. Estrategias
- g. Investigación De Merados

IV. Información Financiera

- a. Pronósticos De Ventas
- b. Pronósticos De Gastos

V. Control De Resultados

- a. Calendario De Aplicación (Kotler, 2006)

- **Resumen Ejecutivo**

El resumen ejecutivo se dirige a los gerentes de mayor rango que deben estudiar y aprobar el plan de marketing. El resumen ejecutivo una perspectiva general de las oportunidades de mercado y de la estrategia que se empleará para satisfacer las necesidades de los argumentos meta. El resumen ejecutivo incluye los objetivos financieros y de marketing, así como los resultados esperados (Kotler, 2006).

- **Análisis De La Situación**

Se enfoca en la definición del mercado y en la capacidad actual de la empresa para atender a ese mercado (Kotler, 2006)

- **Descripción Del Mercado**

La descripción del mercado incluye: tamaño, necesidades, crecimiento y tendencias. La descripción de los segmentos meta ofrece un contexto para las estrategias y los programas de marketing (Kotler, 2006)

- ✓ **Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Análisis DOFA)**

Cuando la empresa desarrolla sus estrategias de marketing debe considerar las tendencias del mercado.

- **Fortalezas:** son elementos que ayudan a la empresa a lograr sus objetivos.
- **Debilidades:** son elementos internos que interfieren en la consecución de objetivos de la empresa.
- **Oportunidades:** son necesidades o intereses potenciales de los compradores que la empresa podría aprovechar de forma rentable.
- **Amenazas:** son desafíos que representan los avances o tendencias desfavorables que podrían disminuir las ventas y las utilidades. (Kotler, 2006)

- **Análisis de la competencia**

El análisis de la competencia identifica a los competidores claves, describe sus posiciones de mercado respectivas y ofrece una perspectiva general de sus estrategias. (Kotler, 2006)

- **Descripción Del Producto**

Este ítem resume las principales características de los productos de la empresa. (Kotler, 2006)

- **Distribución**

En este ítem se describe cada canal que utiliza la empresa para distribuir los productos y menciona los avances y las tendencias recientes. (Kotler, 2006)

- ✓ **ESTRATEGIA DE MARKETING**

- **Objetivo:** los objetivos financieros y de marketing se deben definir en términos específicos, de forma que la dirección esté en condiciones de cuantificar los avances y tomar medidas correctivas para mantenerse en el camino deseado. En este ítem se describen elementos que podrían influir en la estrategia del marketing de la empresa y su puesta en práctica. (Kotler, 2006)

- **Mercado Meta:** Todas las estrategias de marketing comienzan con la segmentación, la selección del público meta y el posicionamiento. Antes de proceder a determinar el posicionamiento es necesario definir los segmentos metas, puesto que para lo primero es necesario identificar las posiciones de la competencia a fin de poder destacar los factores de diferenciación. (Kotler, 2006)

- **Posicionamiento:** En este ítem se identifica la marca, las ventajas de los consumidores y los factores de diferenciación y similitud del producto o de la línea de productos. (Kotler, 2006)

- ✓ **Estrategias**

Producto: para definir la estrategia de producto es necesario tomar decisiones coordinadas sobre la mezcla de producto, las líneas de producto, las marcas, el empaque, el etiquetado y las garantías. (Kotler, 2006)

Precio: en este ítem se incluye la política de precios, los objetivos y los programas de fijación inicial y adaptación de precios en respuesta a las oportunidades y a los desafíos de los competidores. (Kotler, 2006)

Distribución: incluye la selección y la administración de las relaciones de canal necesarias para generar valor a los clientes. (Kotler, 2006)

- **Comunicación De Marketing**

La estrategia de comunicaciones de marketing incluye la administración de todos los esfuerzos por comunicar valor a los clientes potenciales y a los miembros del canal. (Kotler, 2006)

- **Mezcla De Marketing**

La mezcla de marketing incluye las tácticas y los programas específicos que refuerza cada estrategia. Estos programas deben ser específicos y medibles, tener nombre, una persona responsable, un calendario con plazos y un presupuesto. Los programas de medidas se deben coordinar con los recursos y las actividades de otros departamentos que contribuyen a la creación, la entrega o comunicación de valor para el cliente. (Kotler, 2006)

- **Investigación De Mercados**

La investigación de mercados se utiliza para respaldar el desarrollo, la aplicación y la evaluación de estrategias y programas. (Kotler, 2006)

- **Información Financiera**

La información financiera incluye presupuestos de marketing y pronósticos de ventas para planear los gastos, las operaciones y el calendario de cada programa de medidas. El análisis de punto de equilibrio incluye los ingresos esperados, los costos fijos correspondientes y los costos variables del producto durante el periodo que cubre el plan de marketing. (Kotler, 2006)

- **Control**

Ejecución: Este ítem ayuda a la dirección a medir los resultados y a identificar los problemas o las desviaciones que ameritan medidas correctivas. (Kotler, 2006)

Organización De Marketing: La organización de marketing se puede estructurar por función, o por productos, clientes o por ambos. (Kotler, 2006)

Es importante orientar las investigaciones en un modelo teórico, para lo cual el siguiente va dirigido a estudiar las concepciones de la planeación estratégica y el marketing, a fin de conocer e identificar la importancia de la implementación del Plan de Marketing para la empresa Carbonero Mirador.

Planificación estratégica:

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla. Este trabajo pretende proporcionarles un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla. (Ansoff, 2000).

PROCESO DE EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Raíces etimológicas:

Estrategia. - "Griego stategos: "Un general" => "ejercito", acaudillar.

Verbo griego estrategos: "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. (Castillo, 2019)

Antecedentes:

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados." (Castillo, 2019)

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico. (Castillo, 2019)

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica. (Castillo, 2019)

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado. (Castillo, 2019)

Inicios de la Planeación Estratégica:

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. (Castillo, 2019)

Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. (Castillo, 2019)

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern en su obra "la teoría del juego"; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta". (Castillo, 2019)

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro. Se vio que la solución radicaba

en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieron los objetivos de la firma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución. (Castillo, 2019)

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo. (Castillo, 2019)

Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran acervo de conocimiento de este tema. El propósito del presente contenido teórico es recopilar la esencia de estos conocimientos; es decir, intenta descubrir en un lenguaje sencillo y conciso los conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica, los cuales todo directivo a cualquier nivel debería conocer. (Castillo, 2019)

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios. (Castillo, 2019)

En 1954 Peter Drucker opina que: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener". (Castillo, 2019)

1962 Alfred Chandler: " el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (1ra definición moderna de estrategia >strategy andstructure>)

Henry Mintzberg : "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo.

Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes." (Castillo, 2019)

GENERALIDADES

La Planeación: Aspectos Generales

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia la habilidad para hacer las cosas "correctas" y la eficiencia la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas "correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo. (Castillo, 2019)

"Para Reyes Ponce: la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización." (Castillo, 2019)

La Estrategia

“El Enfoque Tradicional. - Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario The American Heritage define estrategia como "la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala".

Así mismo el diccionario de Administración y Finanzas lo define como “conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una Organización”. El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de administración. Por ejemplo, Alfred Chandler de Harvard en el año 1962 definió estrategia como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos". En la definición de Chandler está implícita la idea de qué estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma. De manera similar, James B. Quinn del Dartmouth College ha definido la estrategia como "un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa. (Castillo, 2019)

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. Al final las dimensiones personal y organizacional se

entretejen en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones, las cuales influirán en las personas y viceversa. (Castillo, 2019)

En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas. (Castillo, 2019)

MISIÓN, VISIÓN Y METAS PRINCIPALES

CONCEPTO DE MISIÓN

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.” (Castillo, 2019)

“La razón de establecer la misión de una empresa es que ésta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización. (Castillo, 2019)

La misión le da identidad y personalidad a una empresa, mostrando a agentes externos tales como clientes o proveedores, el ámbito en el cual se desarrolla, y permitiendo distinguirla de otras empresas similares. (Castillo, 2019)

Una buena misión de empresa, debe tener las siguientes características:

- Debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- No debe ser muy limitada que llegue a limitar el accionar de los miembros de la empresa.

- No debe ser muy amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.
- Debe distinguir a la empresa de otras similares.” (Castillo, 2019)

“Componentes de una misión organizacional

1. Clientes: ¿Quiénes son ellos?
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios de la compañía?
3. Ubicación: ¿Dónde compite la compañía?
4. Tecnología: ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
5. Preocupación por la supervivencia: ¿Cuáles son los objetivos económicos de la compañía?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa?
7. Concepto propio: ¿Cuáles son las principales fortalezas y ventajas competitivas de la compañía?
8. Preocupación por la imagen pública: ¿Cuál es la responsabilidad pública de la empresa y qué imagen desea?
9. Preocupación de los empleados: ¿Cuál es la actitud de la compañía hacia sus empleados?” (Castillo, 2019)

Para formular la misión se debe realizar las siguientes preguntas:

-) ¿Quiénes somos?
-) ¿Qué buscamos?
-) ¿Qué hacer?
-) ¿Por qué lo hacemos?
-) ¿Para quienes trabajamos? (Castillo, 2019)

CONCEPTO DE VISIÓN

“La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. (Castillo, 2019)

Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.” (Castillo, 2019)

“Una visión, además debe cumplir con las siguientes siete características:

- ✚ Simple clara y comprensible.
- ✚ Ambiciosa, convincente y realista.
- ✚ Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- ✚ Proyectada a un alcance geográfico.
- ✚ Conocida por todos.
- ✚ Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia” (Castillo, 2019)

Para formular la misión se debe realizar las siguientes preguntas:

- ¿Qué somos o que queremos ser?
- ¿Qué necesidades se va a satisfacer?
- ¿Personas o grupos beneficiarios?
- ¿Servicio a ofrecer?
- ¿Cómo se va a ofrecer el servicio? (Castillo, 2019)

ANÁLISIS EXTERNOS E INTERNOS

ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Oportunidades.

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ❖ ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ❖ ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ❖ ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ❖ ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

- ❖ ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ❖ ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

(Castillo, 2019)

Amenazas.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ✓ ¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?
- ✓ ¿Qué están haciendo los competidores?
- ✓ ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ✓ ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?"

(Castillo, 2019)

ANÁLISIS PESTE

El análisis PESTE es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. (Castillo, 2019)

PESTE está compuesta por las iniciales de factores que son utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

- Políticos,
- Económicos,
- Sociales
- Tecnológicos,
- Ambientales (Castillo, 2019)

Análisis PESTE: Para el análisis del entorno se determina y analiza las fuerzas externas claves: (Políticas), (Económicas), (Sociales), (Tecnológicas), (Ambientales), fuerzas competitivas, todas estas conocidas como el análisis PESTE. (Castillo, 2019)

Estos factores claves varían con el tiempo, son medibles, jerárquicos, aplicables a todas las empresas que compiten y son importantes para establecer los objetivos de largo plazo.

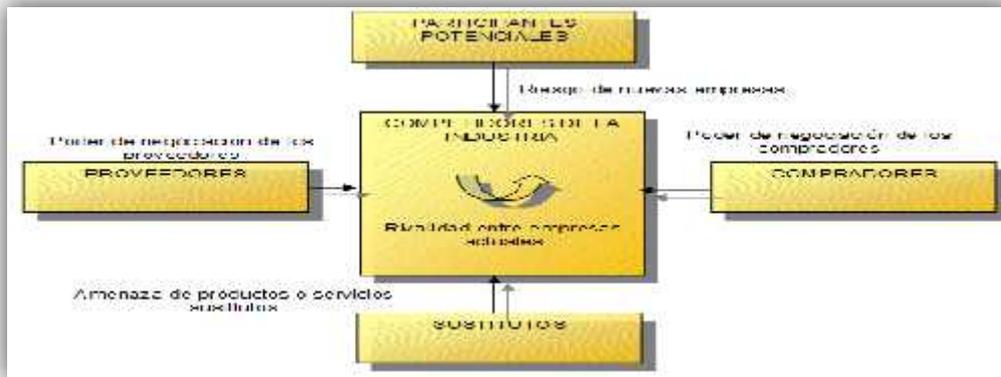
“Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PESTE mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea. (Castillo, 2019)

El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que, si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores. (Castillo, 2019)

El análisis DOFA mide una unidad de negocios o una propuesta; el análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso. El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones.” (Ansoff, 2000)

EL MODELO DE LAS "CINCO FUERZAS" DE PORTER

Figura 1 Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: (gimnasiosoae, 2014)

Es muy popular el enfoque para la planificación de la estrategia corporativa, propuesto en 1980 por Michael Porter, en su libro **Competitive Strategy: Enchiques for Analyzing Industries and Competitors**. Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores. (Porter, 2008)

2. Rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. (Porter, 2008)

3. Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos. (Porter, 2008)

4. Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las

organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Porter, 2008)

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. (Porter, 2008)

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. (Porter, 2008)

Análisis FODA

Figura 2 Análisis FODA



Fuente: (dequate, 2019)

El análisis Interno

El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas (si se está haciendo lo

que se debe hacer) y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente (si se está haciendo correctamente). (Porter, 2008). La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas (Porter, 2008)

Fortalezas: Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, empresa). (Porter, 2008)

Debilidades: Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. (Porter, 2008)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Tabla 1. *Ejemplo de Matriz EFI*

| Factores | Peso | Calificación | Valor Pon. |
|-------------|-------------|--------------|------------|
| Fortalezas | | | |
| f.1 | | | |
| f.2 | | | |
| Debilidades | | | |
| d.1 | | | |
| d.2 | | | |
| Total | 1.00 | | |

Fuente: Planificación estratégica (Castillo, 2019)

Elaboración: La Autora

-) Se indican las fortalezas y debilidades de la compañía.
-) Se asigna una ponderación a cada factor los valores oscilan entre 0.01 y 0.09 cuyo resultado total es uno de estas ponderaciones.
-) Se asigna una calificación de uno a cuatro a los factores de la siguiente manera:

Tabla 2. Calificación de factores

| Factor | Valoración |
|------------------------|------------|
| Fortaleza Mayor | 4 |
| Fortaleza Menor | 3 |
| Debilidad Mayor | 2 |
| Debilidad Menor | 1 |

Fuente: Planificación estratégica (Castillo, 2019)

Elaboración: La Autora

-) Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
-) La sumatoria de los resultados ponderados, da un valor mayor a 2.5 hay predominios de las fortalezas sobre las debilidades y no tiene problemas internos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas y que tiene problemas internos, si es igual a 2.5 en la empresa hay estabilidad o equilibrio. (Porter, 2008)

El análisis Externo

Las organizaciones modernas se encuentran inmersas en un nuevo orden geopolítico marcado por operar en un mundo multipolar, cambiante y asimétrico, y en una economía globalizada. La competencia está en la arena global, sin límites ni restricciones.

Nuestro punto de partida para el planeamiento estratégico es el diseño de una gerencia que tenga como referencia la influencia del entorno. Si no se evalúa el entorno permanentemente, es muy probable quedar fuera del mercado. (Porter, 2008)

La evaluación externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Mediante ella se busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la organización. (Porter, 2008)

La evaluación externa nos revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. Su propósito es ofrecer información relevante a la gerencia para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia. (Porter, 2008)

Oportunidades: Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.

Amenazas: Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico. (Porter, 2008)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Tabla 3. Matriz EFE

| Factores | Peso | Calificación | Valor Pond. |
|---------------|-------------|--------------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| o.1 | | | |
| o.2 | | | |
| o.3 | | | |
| o.4 | | | |
| Amenazas | | | |
| a.1 | | | |
| a.2 | | | |
| a.3 | | | |
| a.4 | | | |
| Total | 1.00 | | |

Fuente: Planificación estratégica (Castillo, 2019)

Elaboración: La Autora

-) Se indican las oportunidades y amenazas de la compañía
-) Se asigna una ponderación a cada factor los valores oscilan entre 0.01 y 0.09 cuyo resultado total es uno de estas ponderaciones.
-) Se asigna una calificación de uno a cuatro a los factores de la siguiente manera:

Tabla 4. Calificación de factores

| Factor | Valoración |
|--------------------------|------------|
| Oportunidad Mayor | 4 |
| Oportunidad Menor | 3 |
| Amenaza Mayor | 2 |
| Amenaza Menor | 1 |

Fuente: Planificación estratégica (Castillo, 2019)

Elaboración: La Autora

-) Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
-) La sumatoria de los resultados ponderados, da un valor mayor a 2.5 hay predominios de las oportunidades sobre las amenazas y no tiene problemas externos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades y que tiene problemas externos, si es igual a 2.5 en la empresa hay estabilidad o equilibrio.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO: Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. (Porter, 2008)

La estrategia FA: Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución. (Porter, 2008)

La estrategia DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión. (Porter, 2008)

La estrategia DO: Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad. (Porter, 2008)

Problema

Aquel conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin un problema es una cuestión que requiere o un punto discutible que requiere de una solución. (Castillo, 2019)

Meta

Al hablar de cultura empresarial siempre te hablan de las metas: que debes tenerlas y cumplirlas. Pero, ¿qué es una meta? La palabra viene del latín y hace referencia a la intencionalidad, pero la intención no significa querer hacer las cosas. La intención está formada por decir lo que quieres hacer y las acciones que haces para lograrlo.

La meta es, entonces, un enunciado que se cumple. Así, si dices que tu meta es tener un negocio, deberás trabajar para lograrlo. Esa es tu meta mayor, y se consigue a través de metas más pequeñas. (Castillo, 2019)

Táctica

Es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular. El término también se usa para nombrar a la habilidad para aplicar dicho sistema. (Castillo, 2019)

La táctica ayuda a poner en orden los recursos en pos de un fin. De esta forma se reduce el margen de error ya que se minimizan las acciones espontáneas o impensadas y se puede poner en práctica aquello que ya se practicó y entrenó (Castillo, 2019)

La táctica plantea cómo se llevan a cabo los planes. Al método que se utilice para alcanzar los objetivos se le conoce como táctica. El objetivo de la táctica es calcular con precisión cada movimiento, encontrar los recursos adecuados para mejorar cualquier posición (Castillo, 2019)

Política

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. (Castillo, 2019)

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Castillo, 2019)

Presupuesto

Es la estimación programada, de manera sistemática de las operaciones de una organización (llamada empresa) para un periodo determinado para lograr unos objetivos previamente establecidos. (Castillo, 2019)

PLAN DE MARKETING

Un Plan de promociones, mercadeo o marketing (Plan de Marketing) es un documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto. Utilizando un símil cinematográfico, el plan de marketing es el guion de la película, pues permite saber qué es lo que tiene que hacer y decir cada actor (personal del departamento de marketing)

en cada momento. Su elaboración no es un trabajo puntual y administrativo, sino que requiere de un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones. (KOTELR, 2005)

Etapas del plan de marketing

Figura 3 Etapas del Plan de Marketing



Fuente: (Gonzales, 2014)

Análisis de la situación

El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Éste será el marco general en el que debemos trabajar para la elaboración del plan de marketing. (KOTELR, 2005)

Determinación de objetivos

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad. (KOTELR, 2005)

Elaboración y selección de estrategias

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía. (KOTELR, 2005)

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa. (KOTELR, 2005)

Plan de acción

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas.

Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing. (KOTELR, 2005)

Establecimiento de presupuesto

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa. (KOTELR, 2005)

Métodos de control

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez. (KOTELR, 2005)

De no establecerse estos mecanismos de control, habríamos de esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en períodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata. (Stanton, 2005)

MATRICES DE ALTO IMPACTO

MATRIZ FODA

El análisis **FODA** es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (Stanton, 2005)

El término **FODA** es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (Stanton, 2005)

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (Stanton, 2005)

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. (Stanton, 2005)

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (Stanton, 2005)

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Stanton, 2005)

MATRIZ BSG

Este modelo de análisis estratégico fue desarrollado por el Boston Consultan Grupo (BCG) en los años 70 para analizar el mercado mediante una matriz bidimensional que relaciona la tasa de crecimiento del mercado y la cuota relativa de mercado para cada producto, división o unidad estratégica de negocio. (KOTELR, 2005)

Los productos se clasifican en:

a) **VACAS LECHERAS:** Son los productos que poseen una alta participación relativa en un mercado en bajo crecimiento. (KOTELR, 2005)

b) **PERROS:** Productos con una baja participación relativa en un mercado de bajo crecimiento. (KOTELR, 2005)

c) **INCOGNITA:** Productos de baja participación relativa en un mercado de alta crecimiento (KOTELR, 2005)

d) **ESTRELLAS** Productos con alta participación relativa en un mercado con alta tasa de crecimiento. (KOTELR, 2005)

CINCO FUERZAS DE PORTER

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industria (Porter, 2008)

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. (Porter, 2008)

La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. (Porter, 2008)

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (KOTELR, 2005)

Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer

sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Porter, 2008)

Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. (Porter, 2008)

LAS 4 "P"

Todo plan de mercadeo que una empresa realice con el ánimo de impulsar un producto o servicio, debe contemplar las cuatro variables de la mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción. (Kotler, 2006)

A estos cuatro elementos se les conoce como mezcla de mercadeo y son fundamentales para alcanzar los objetivos y metas de la compañía, atraer a los consumidores y aumentar la competitividad. Conozca de qué trata cada variable y qué debe hacer para involucrarla en su empresa. (Kotler, 2006)

Producto: Es todo elemento tangible o intangible que la empresa elabora/desarrolla para ofertar en el mercado, bien sea porque quiere cubrir una necesidad de los consumidores o crear una nueva. Este elemento está sujeto a unas características específicas que lo diferencian de la competencia, entre ellas están la calidad, el diseño, la usabilidad, el empaque y la marca. (Kotler, 2006)

Precio: Es el valor del producto en el mercado. Su fijación depende de la oferta, la demanda, el público al que va dirigido y el costo de fabricación, promoción y distribución. (Kotler, 2006)

En la estrategia de precios de la empresa deben considerarse las formas de pago, el tiempo de financiación, los descuentos y los recargos del producto. (Kotler, 2006)

Plaza: Se refiere al canal de distribución empleado para hacer llegar el producto al público objetivo. En esta etapa se definen los lugares en los que se pondrá el producto para la venta y los intermediarios (si los hay) que actúan en el proceso. (Kotler, 2006)

La distribución puede ser directa o indirecta. En el primer caso, el fabricante se encarga de hacer llegar el producto al consumidor final. En el segundo, el fabricante se lo entrega a un tercero que se encarga de venderlo. (Kotler, 2006)

Promoción: Son todas las actividades que se realizan para difundir la existencia del producto, con fines persuasivos, e incentivar la compra. (Kotler, 2006)

La promoción es la unión de los esfuerzos en publicidad, relaciones públicas, y servicio al cliente, para posicionar una marca o producto específico. (Kotler, 2006)

Un buen análisis de mercado es la clave para lograr una integración coherente y organizada de estas cuatro fases, obtener una respuesta positiva de los consumidores y alcanzar las metas de la organización. (Kotler, 2006)

LA PUBLICIDAD

Es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda. A través de la investigación, el análisis y estudio de numerosas disciplinas, tales como la psicología, la neuroeconomía, la sociología, la antropología, la estadística,

y la economía, que son halladas en el estudio de mercado, se podrá, desde el punto de vista del vendedor, desarrollar un mensaje adecuado para el público. (Inma Rodríguez Ardura, 2006).

D.3 MARCO CONCEPTUAL

El plan de marketing para fidelizar clientes se basa en una clara explicación de los conceptos que serán empleados en el desarrollo de la tesis, con el objetivo de unificar ideas al contenido del plan se definen los siguientes:

Marketing: Es «es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios».

Fidelizar: Es un concepto de marketing, se refiere a la «fidelización de los clientes». La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

Cliente: en el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador y consumidor pueden ser la misma persona.

Venta: es aquel contrato bilateral en el que una de las partes (vendedora) se obliga a la entrega de una cosa determinada y la otra (compradora) a pagar por ella un cierto precio, en dinero o signo que le represente.

Negocio: consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas.

Satisfacción del cliente: es el deleite que se experimenta por el cumplimiento o incluso superar los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de gozo para un individuo.

E. MATERIALES Y METODOS

Él presente trabajo se basó en una investigación concluyente-exploratoria con un diseño descriptivo transversal simple en donde se contrarresta la información obtenida dentro de todo el proceso. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos, como la metodología descriptiva la cual es concluyente y el diseño descriptivo transversal simple la cual se utilizó para las encuestas, para poder identificar cuáles son los factores externos e internos que más inciden dentro de la organización. Para ello utilizamos fuentes de información primaria como: una encuesta para los empleados, una entrevista dirigida al gerente y una encuesta para los clientes en las cuales se plantearon preguntas sobre variables mercadológicas de la empresa. Y se utilizaron fuentes secundarias como: el banco central del Ecuador, instituto nacional de estadística y censo, etc.

Se estudio el entorno interno y externo de la empresa, se utilizó la matriz de perfil competitivo para medir la competitividad de la misma. Dentro de la información sobre el entorno interno se estableció un dialogo con el público objetivo sobre varios aspectos de la competencia, y si ha consumido el producto para saber cuál es la opinión sobre la misma y poder hacer una relación con la empresa de estudio. La encuesta tanto a los clientes como a los trabajadores se la realizo de manera manual, en el restaurante. Para los clientes se utilizó el tiempo de 2 a 3 semanas y para los trabajadores 2 días, en cuanto al gerente la entrevista se la hizo en un día, una vez que se obtuvo la información pertinente se procedió a realizar el análisis FODA identificando las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que tiene la empresa. Finalmente se procedió a realizar las estrategias para el Plan de Marketing de la empresa.

El método Inductivo se utilizó ya que, al tener una población finita de 13000 clientes fijos, se utilizó la formula pertinente para obtener la muestra de 373 encuestas y

poder preguntarles como perciben a la empresa en estudio en cuanto a las variables de marketing y poder generalizar los resultados teniendo e cuenta una muestra que es significativa, idónea y representativa con criterios similares, que permiten hacer la generalización de los resultados.

Localización

La presente investigación se realizó en la ciudad de Loja, Provincia de Loja.

Población

Para la población de estudio se tomó como base los datos históricos que tiene la empresa en lo que compete al portafolio de clientes, en este caso la información fue brindada por parte del gerente de la empresa, un total de 13000 clientes fijos.

Muestra

Para la investigación a los clientes del restaurante, dado que es una población numerosa de 13.000 clientes, se procede a calcular una muestra significativa a través de fórmula de tipo estadístico.

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

Donde:

n: tamaño de la muestra

Z: margen de confiabilidad

N: población total

P: probabilidad de que el evento ocurra

Q: probabilidad de que el evento no ocurra

Sustituyendo datos se tiene:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 13.000}{0,05^2(13.000 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 373$$

Recursos Humanos:

Docente guía del proyecto de titulación, Autor de proyecto, Director de tesis.

Materiales:

Equipos de computación, internet, copias, transporte, libro base del Plan de Marketing, útiles de oficina, impresiones, hojas de papel bond.

Métodos y Técnicas de recolección de datos

Los métodos más convenientes y los que se aplicaron fueron el **método descriptivo** en el cual el objeto de la investigación consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En esta investigación se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí. Este método, me permitirá conocer la realidad de la empresa CARBONERO MIRADOR estableciendo cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El **método inductivo** el cual se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguir cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización, lo utilizamos para formular, analizar e interpretar las encuestas, las mismas que proporcionaran información útil para la realización del plan de marketing propuesto para la empresa CARBONERO MIRADOR de la ciudad y provincia de Loja.

Para obtener la información se realizó la estructura de varias matrices las cuales en base a la bibliografía fuimos desarrollándolas y estableciendo las variables necesarias, una vez elaboradas se procedió a su aplicación y de esta manera realizar los análisis correspondientes.

TÉCNICAS

La técnica que se aplicó para el estudio de investigación es:

ENTREVISTA: esta técnica ayudo a obtener información indispensable acerca de la empresa, se realizó al gerente para determinar cómo está actualmente la empresa con respecto a cada uno de los factores tanto externos como internos del “CARBONERO MIRADOR”. Para esta técnica se utilizó una guía de entrevista (ver anexo 1)

ENCUESTA: La encuesta se aplicó a clientes cuyo valor es de 373 clientes y empleados de la empresa los cuales fueron 6, con la finalidad de conocer si el producto que brinda la Empresa está acorde a las necesidades de la sociedad. Para esta técnica se utilizará un cuestionario (ver anexo 2)

La herramienta que se utilizó dentro de este tipo de investigación es el muestreo aleatorio simple para lo cual el cuadro muestral fue elaborado por los clientes que poseen el Carbonero

Fuentes de información

Tenemos también las fuentes de información primaria las cuales constituyen la fuente principal de la investigación, a través de esta fuente se pudo emitir criterios basados en aplicación de entrevista y encuestas y el conocimiento que tenemos acerca del tema.

Las fuentes secundarias se tomaron como referencias estudios realizados en los últimos años, para el análisis de la variable del entorno general se utilizó fuentes digitales y artículos relacionados al tema.

Los cuestionarios

Para la elaboración de los cuestionarios se tomó en cuenta los tres análisis que se tenía que realizar el externo-competitivo y el interno. Para el análisis externo se preguntó sobre factores: político-legal, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos.

Para el análisis competitivo se tomó en cuenta las cinco fuerzas de Porter y se realizó preguntas relacionadas con las mismas.

Para el estudio del análisis interno se realizó preguntas que tengan relación a las diferentes áreas funcionales existentes dentro de la empresa como son: administración, marketing, recursos humanos, etc.

De la misma manera en el estudio de campo se realizó preguntas que tengan que ver con las variables mercadológicas, para una visión más clara y profunda de como perciben estas variables el segmento meta de la empresa.

F. RESULTADOS

F.1 ESTUDIO DE MERCADO

En la investigación de mercado se tomó en cuenta las variables de mayor relevancia de las encuestas aplicadas a los clientes, trabajadores y la entrevista aplicada al gerente.

Por consiguiente, se muestra los siguientes resultados:

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA CARBONERO MIRADOR

Al aplicar la encuesta a los clientes se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla de frecuencia

1. ¿Cómo considera el servicio que ofrece la empresa?

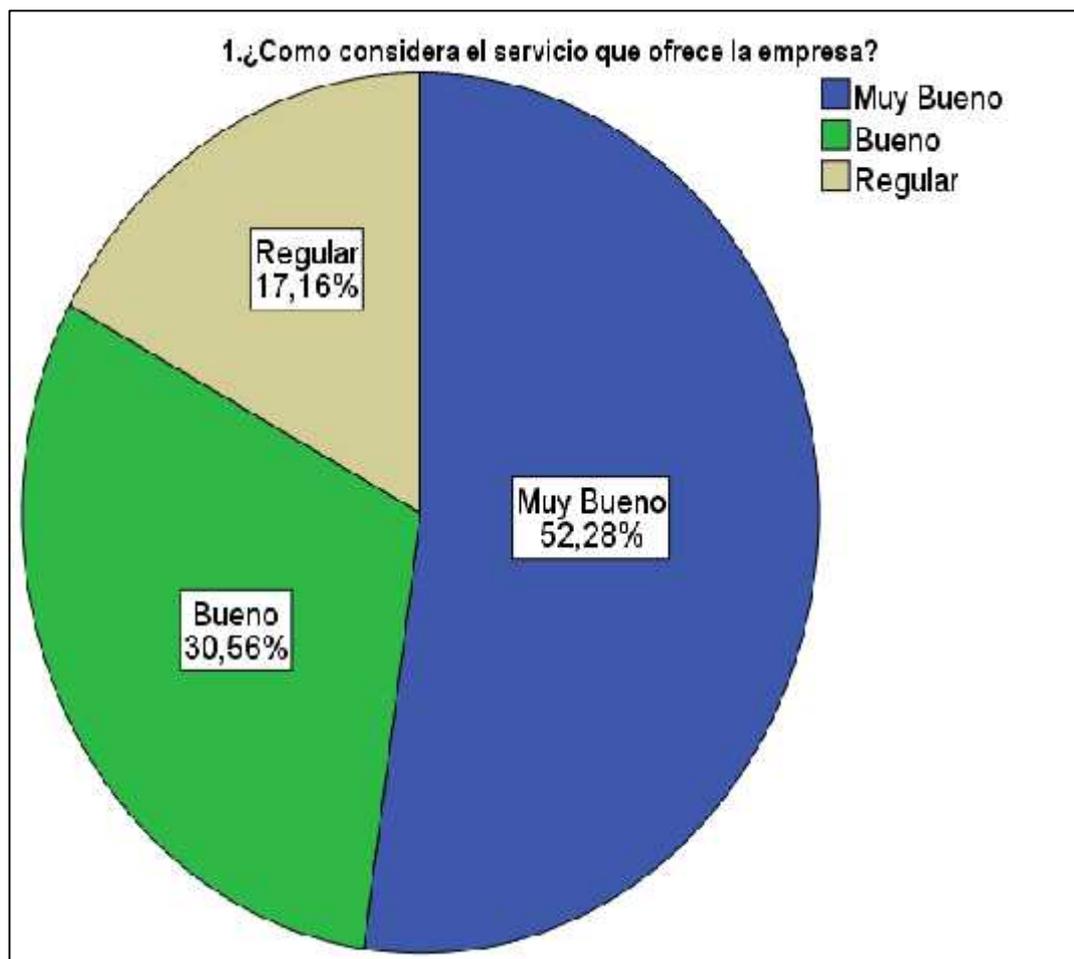
Tabla 5. Servicio que ofrece la empresa

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Muy Bueno | 195 | 52,3 |
| Bueno | 114 | 30,6 |
| Regular | 64 | 17,2 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 1)

Elaboración: La Autora

Figura 4 Servicio que ofrece la empresa



Fuente: Tabla 5

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación: El 52.3% de los clientes consideran Muy Bueno el servicio que ofrece la empresa, el 30,6% de clientes consideran Bueno el servicio de la empresa y el 17,2% de clientes consideran regular el servicio que brinda la empresa. Este 52,3% permite determinar que el servicio de la empresa es muy bueno, aunque el porcentaje obtenido sobre pasa la mitad no por mucho lo cual podría variar posteriormente en los clientes y traería perdidas a la empresa.

2. ¿Cree usted que el servicio del CARBONERO MIRADOR es mucho más seguro y rápido en cuanto a la preparación de alimentos?

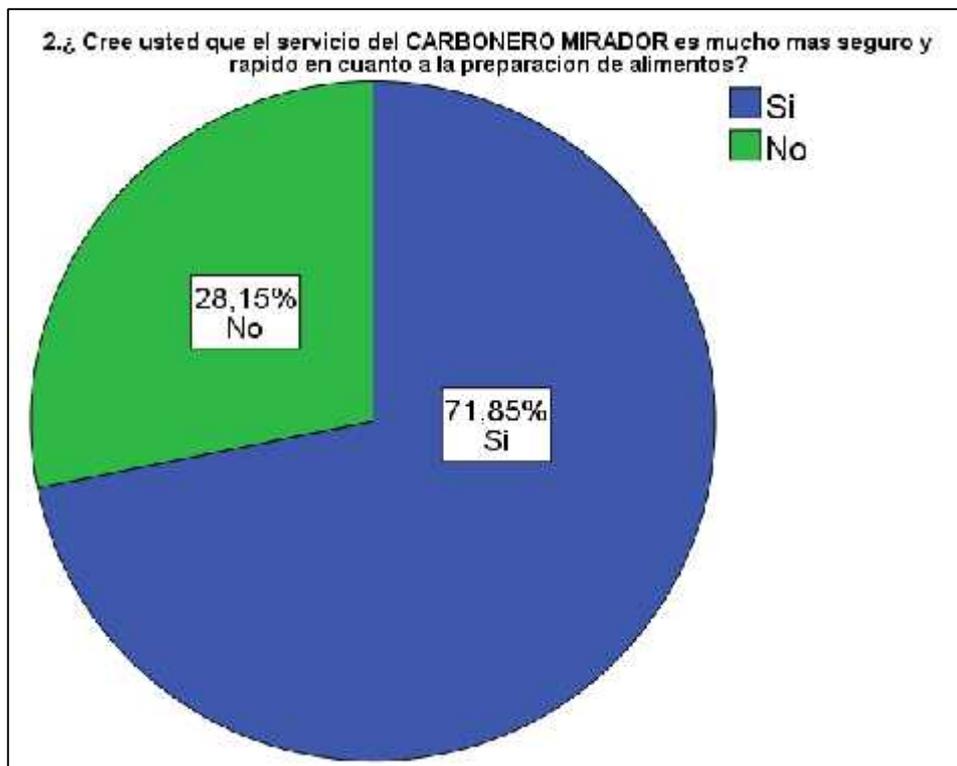
Tabla 6 Servicio más rápido y seguro

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Si | 268 | 71,8 |
| No | 105 | 28,2 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 2)

Elaboración: La Autora

Figura 5 Servicio más rápido y seguro



Fuente: Tabla 6

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación: El 71,8% de clientes consideran que el servicio de preparación de alimentos es mucho más rápido y seguro, por el contrario, el 28,2% de clientes consideran que el servicio que brinda la empresa no es tan rápido. Este 71,8% permitió determinar que el servicio de la empresa es considerado seguro y rápido para sus clientes.

3. ¿Los precios que paga por los servicios que brinda la empresa son?

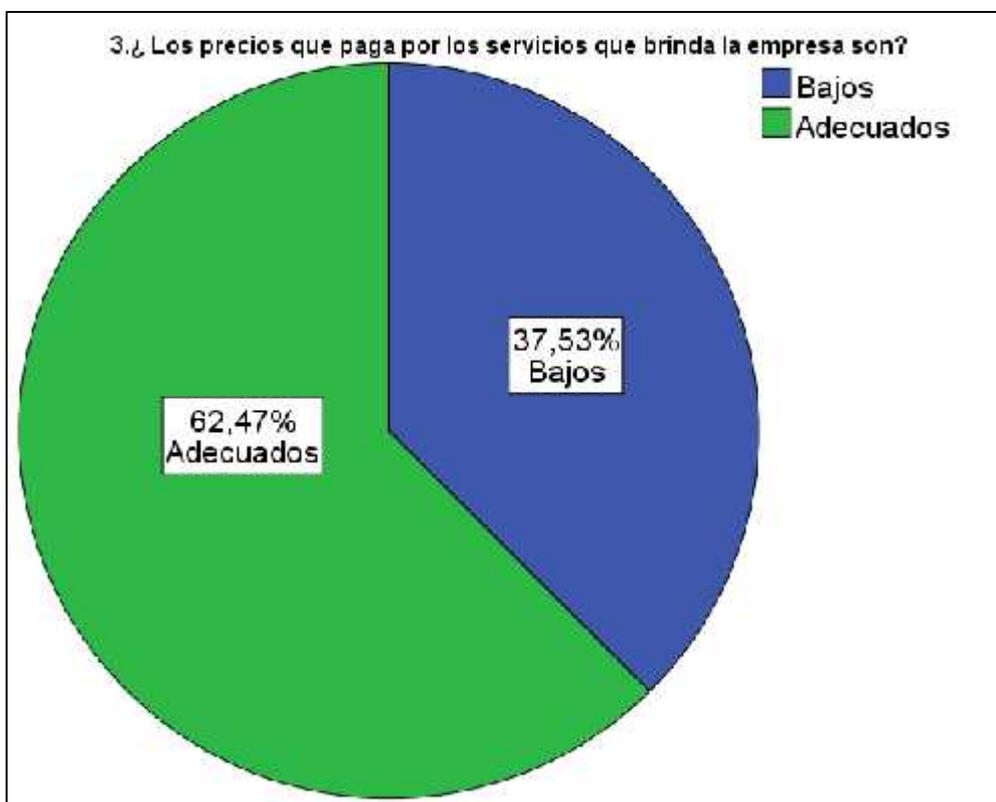
Tabla 7. Precios que paga

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Bajos | 140 | 37,5 |
| Adecuados | 233 | 62,5 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 3)

Elaboración: La Autora

Figura 6 Precios que paga



Fuente: Tabla 7

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación: El 62,5% de clientes consideran que los precios por los servicios son adecuados, por el contrario, el 37,5% de clientes consideran que los precios por los servicios son bajos. Este 62,5% permitió determinar que los precios son adecuados para que los clientes consuman dentro de la empresa.

4. ¿La ubicación de la empresa se encuentra en un lugar estratégico y le facilita la utilización de sus servicios?

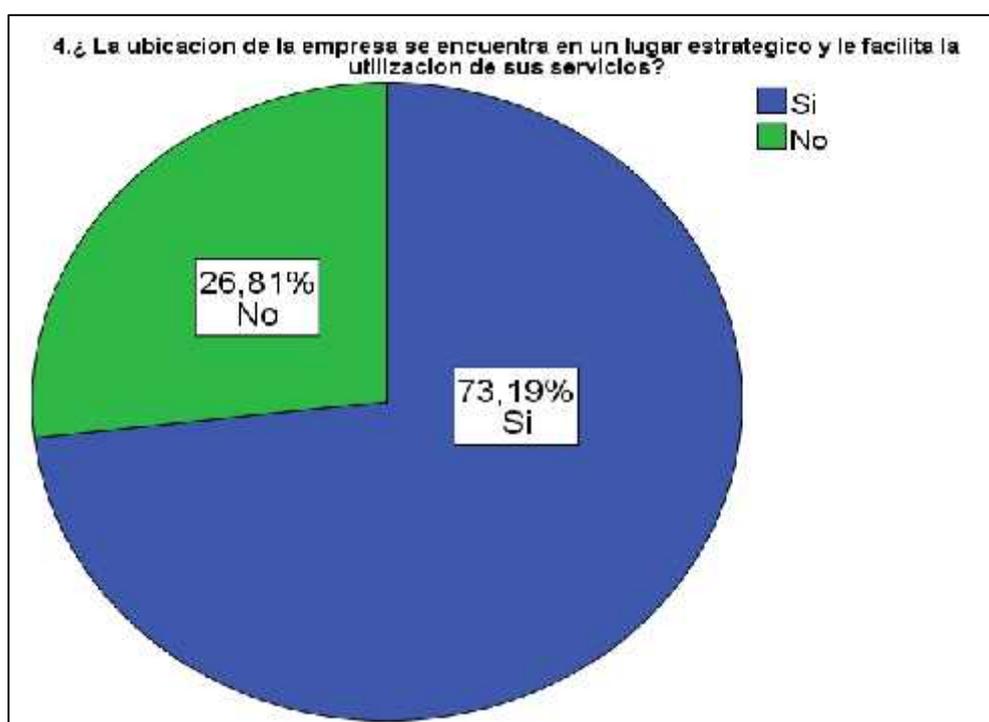
Tabla 8. *Ubicación de la empresa*

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Si | 273 | 73,2 |
| No | 100 | 26,8 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 4)

Elaboración: La Autora

Figura 7 *Ubicación de la empresa*



Fuente: Tabla 8

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación: El 73,2% de clientes consideran que la empresa se encuentra en una ubicación estratégica, por el contrario, el 26,8% de clientes consideran que la ubicación de la empresa no está ubicada de manera que sea fácil la utilización de sus servicios. Este 73,2% permitió determinar que para la mayoría de clientes la ubicación de la empresa si es accesible

5. ¿Ha escuchado o visto publicidad de los servicios que ofrece la empresa?

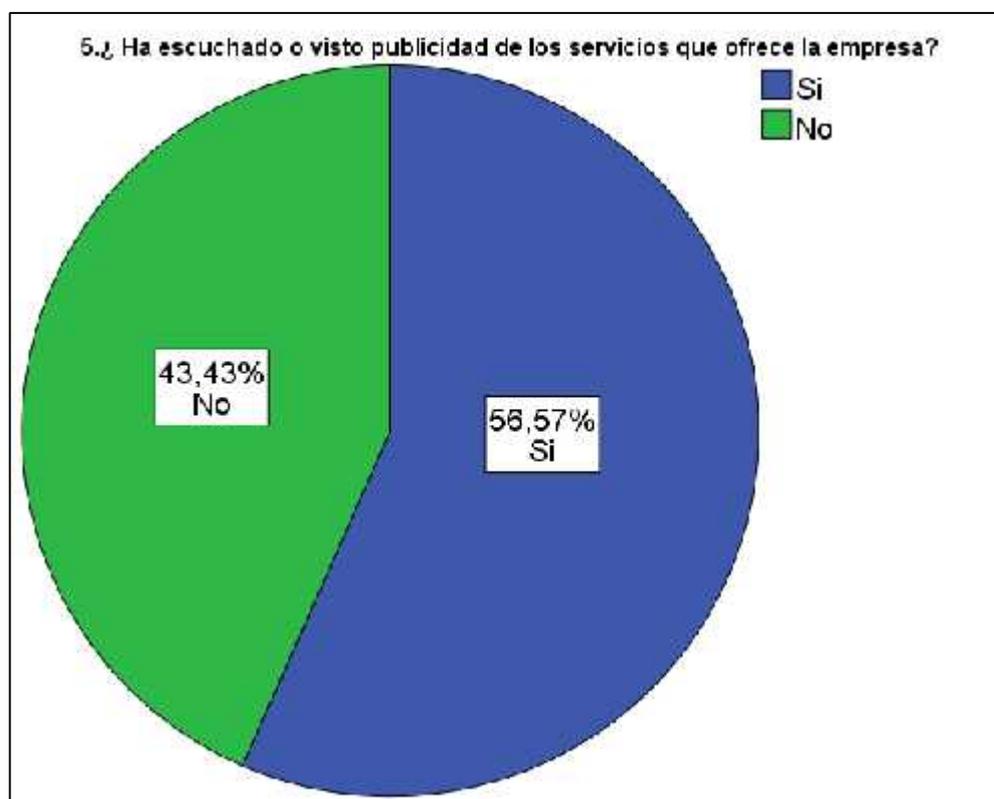
Tabla 9. Publicidad de la empresa

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Si | 211 | 56,6 |
| No | 162 | 43,4 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 5)

Elaboración: La Autora

Figura 8 Publicidad de la empresa



Fuente: Tabla 9

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación: El 56,6% de clientes ha visto publicidad de la empresa, por el contrario, el 43,4% de clientes no han visto o escuchado publicidad sobre la empresa. Este 56,6% permitió conocer que los clientes en su mayoría han visto publicidad de la empresa.

6. ¿En qué medio de comunicación le gustaría conocer campañas de promociones de la empresa CARBONERO MIRADOR?

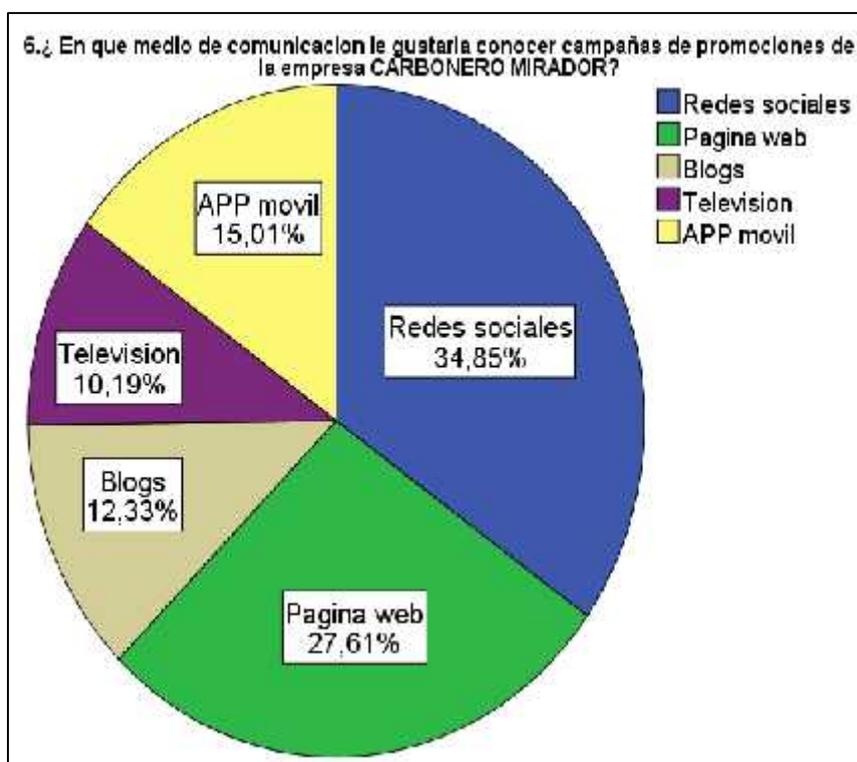
Tabla 10 Campañas de promoción

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Redes sociales | 130 | 34,9 |
| Página web | 103 | 27,6 |
| Blogs | 46 | 12,3 |
| Televisión | 38 | 10,2 |
| APP móvil | 56 | 15,0 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 6)

Elaboración: La Autora

Figura 9 Campañas de promoción



Fuente: Tabla 10

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación: El 34,9% de clientes consideran que las promociones deberían realizarse por las Redes sociales, el 27,6% de clientes consideran que debería ser por una Página web, el 15% de clientes opinan que sería mejor por una app móvil, el 12,3% de clientes considera que sería mejor por un blog y finalmente el 10,2% de clientes considera mejor que sea por medio de televisión. Este 34,9% permitió determinar que las redes sociales serian la mejor opción de llegar a los clientes

7. ¿Qué tipo de promociones quiere recibir de CARBONERO MIRADOR?

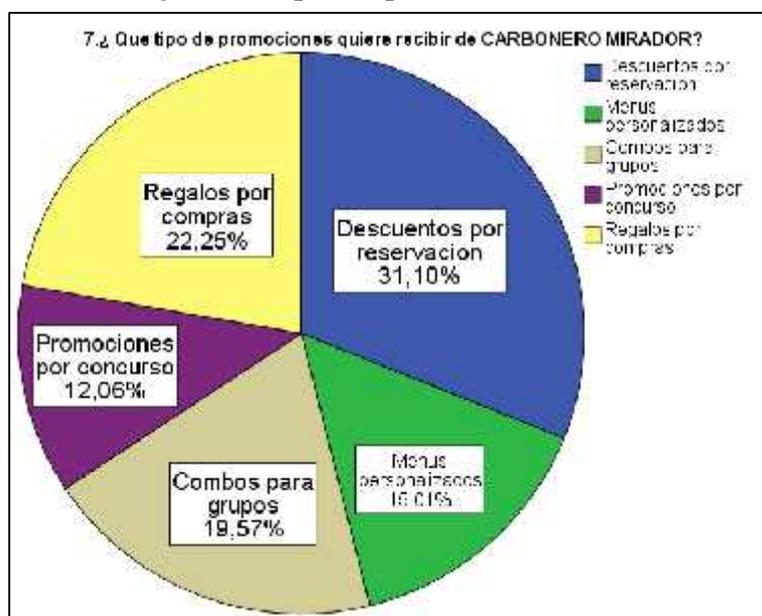
Tabla 11 Tipos de promociones

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|------------|
| Descuentos por reservación | 116 | 31,1 |
| Menús personalizados | 56 | 15,0 |
| Combos para grupos | 73 | 19,6 |
| Promociones por concurso | 45 | 12,1 |
| Regalos por compras | 83 | 22,3 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 7)

Elaboración: La Autora

Figura 10 Tipos de promociones



Fuente: Tabla 11

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación: El 31,1% de clientes prefieren descuentos por sus reservaciones, el 22,3% de clientes consideran que sería mejor regalos por compra, el 19,6% de clientes prefieren combos para grupos, el 15% de clientes considera mejor que tenga menús personalizados y el 12,1% de clientes prefieren promociones por concurso. Este 31,1% permitió determinar que los clientes prefieren promociones de descuentos por reservaciones.

8. ¿Qué atributo es más importante para adquirirlos servicios en CARBONERO MIRADOR?

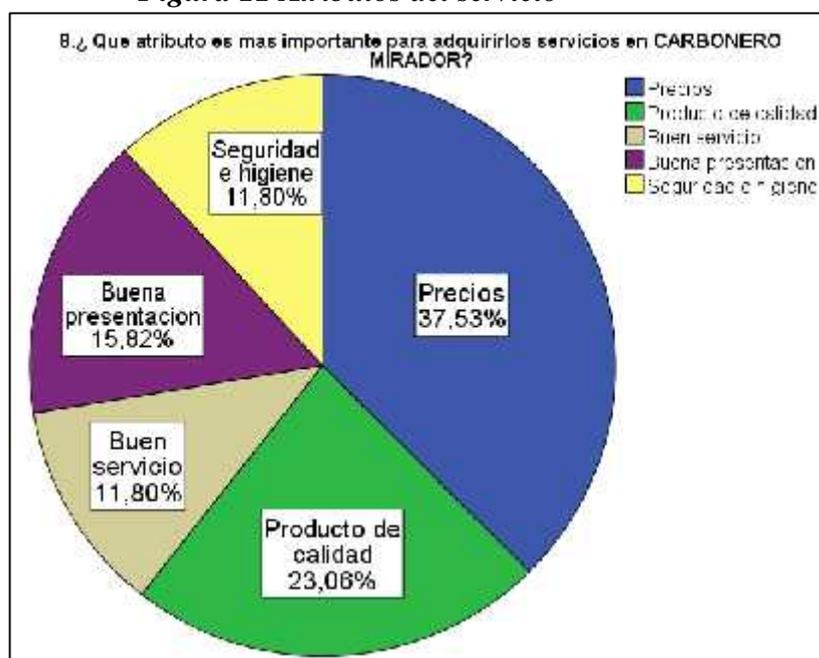
Tabla 12 Atributos del servicio

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|
| Precios | 140 | 37,5 |
| Producto de calidad | 86 | 23,1 |
| Buen servicio | 44 | 11,8 |
| Buena presentación | 59 | 15,8 |
| Seguridad e higiene | 44 | 11,8 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 8)

Elaboración: La Autora

Figura 11 Atributos del servicio



Fuente: Tabla 12

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación: El 37,5% de clientes consideran que el atributo más importante es el precio, el 23,1% de clientes piensan que es el producto de calidad, el 15,8% de clientes consideran el mejor atributo la buena presentación, el 11,8% de clientes piensa que el mejor atributo sería buen servicio y finalmente con el mismo porcentaje la seguridad e higiene. Este 37,5% permitió determinar que los precios que ofrece la empresa son su atributo más fuerte.

9. ¿Con que frecuencia utiliza usted los servicios que ofrece la empresa?

Tabla 13. Frecuencia de uso

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Quincenal | 36 | 9,7 |
| Mensual | 195 | 52,3 |
| Otros | 142 | 38,1 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 9)

Elaboración: La Autora

Figura 12 Frecuencia de uso



Fuente: Tabla 13

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación: El 52,3% de clientes utilizan mensualmente los servicios de la empresa, el 38,1% de clientes utilizan el servicio que brinda la empresa en ocasiones especiales y el 9,7% de clientes lo hacen de manera quincenal. Este 52,3% permitió determinar que en su mayoría los clientes utilizan los servicios de la empresa de forma mensual.

10. ¿Califique los siguientes atributos de CARBONERO MIRADOR?

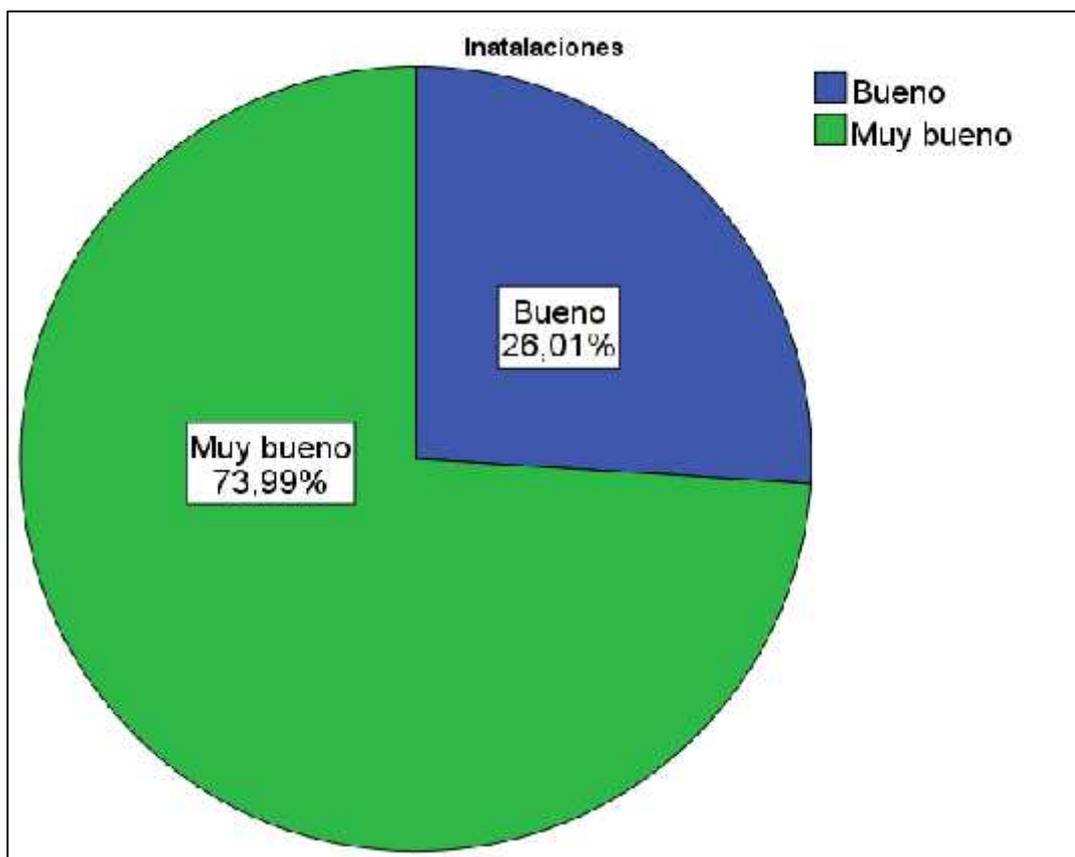
Tabla 14. Instalaciones

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Bueno | 97 | 26,0 |
| Muy bueno | 276 | 74,0 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 10)

Elaboración: La Autora

Figura 13 Instalaciones



Fuente: Tabla 14

Elaboración: La Autora

Servicio

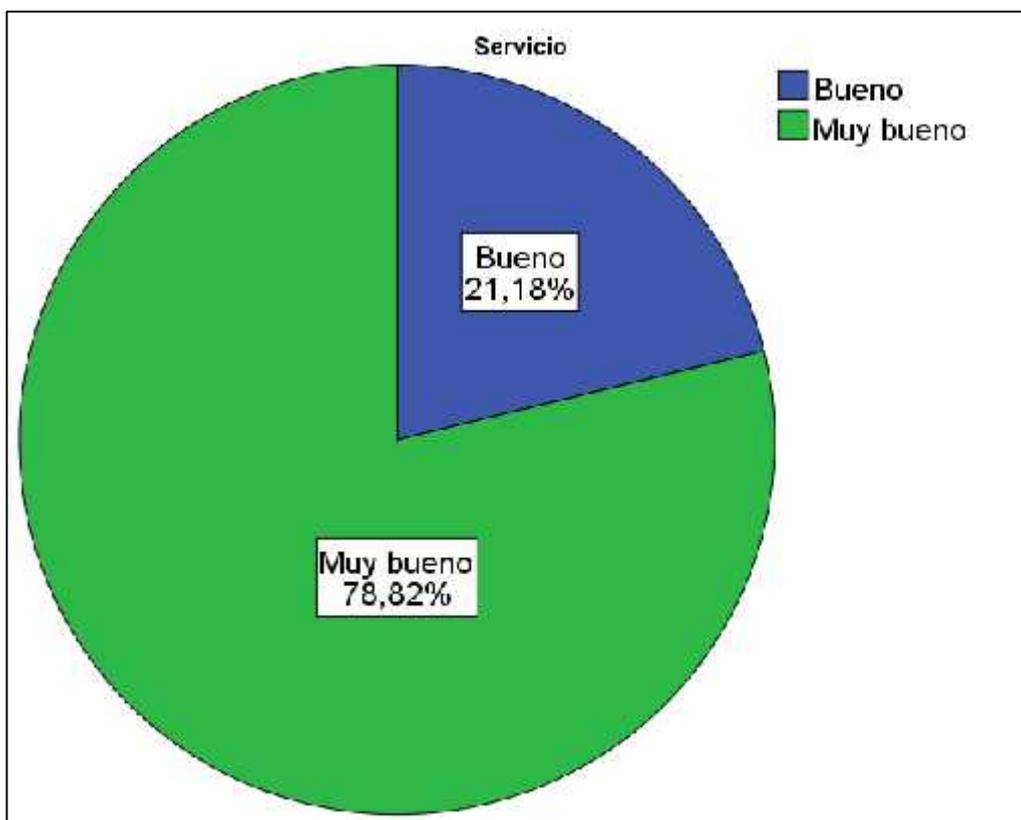
Tabla 15 Servicio

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Bueno | 79 | 21,2 |
| Muy bueno | 294 | 78,8 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 10)

Elaboración: La Autora

Figura 14 Servicio



Fuente: Tabla 15

Elaboración: La Autora

Promociones

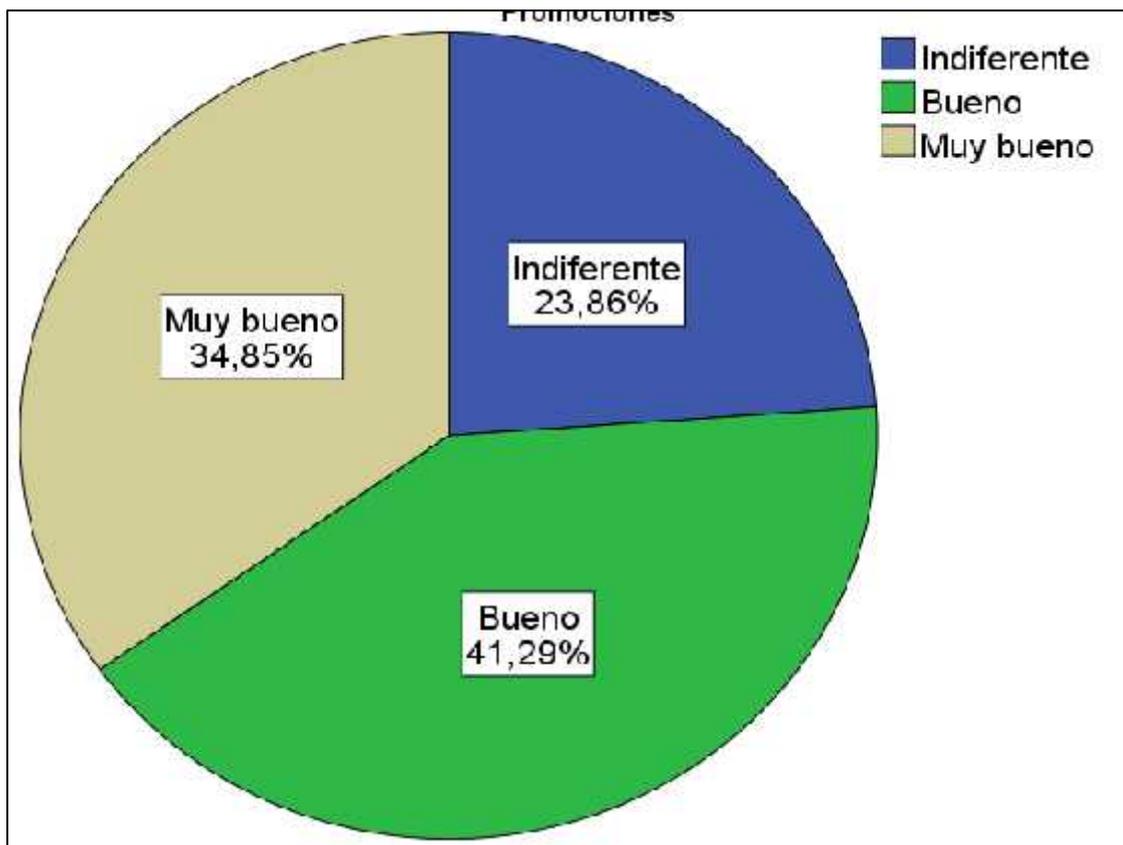
Tabla 16 Promociones

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Indiferente | 89 | 23,9 |
| Bueno | 154 | 41,3 |
| Muy bueno | 130 | 34,9 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 10)

Elaboración: La Autora

Figura 15 Promociones



Fuente: Tabla 16

Elaboración: La Autora)

Parqueadero

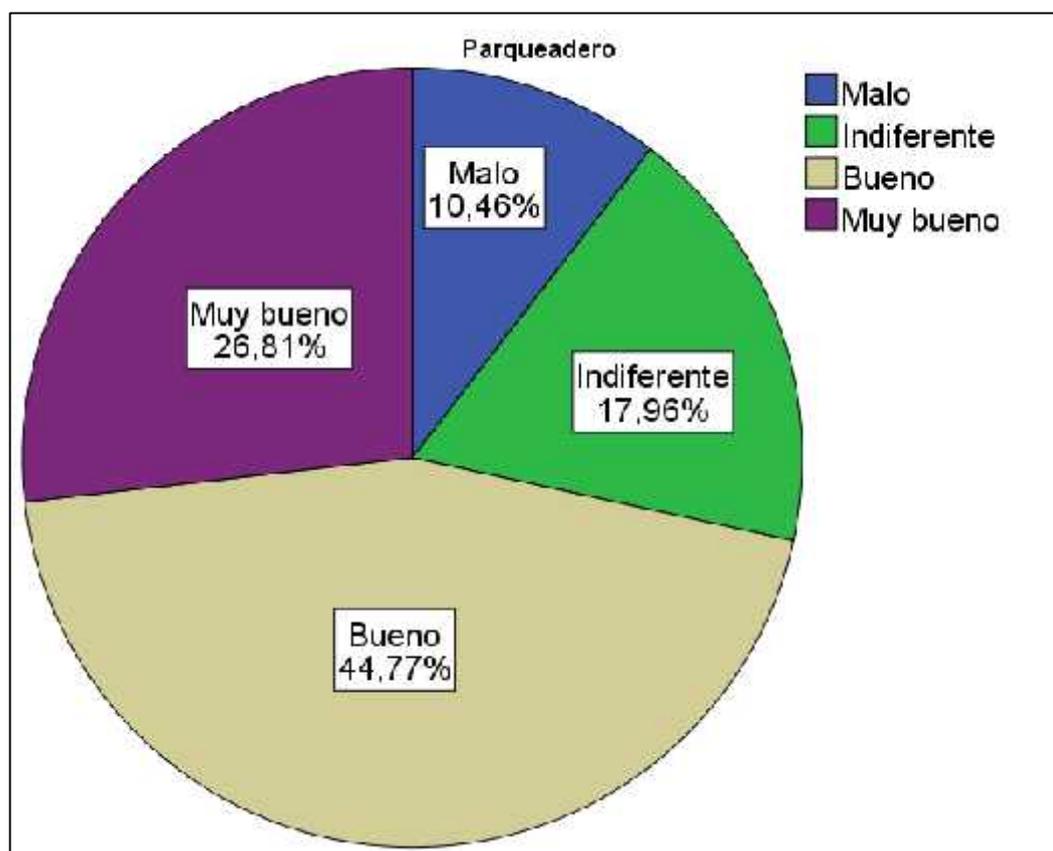
Tabla 17 *Parqueadero*

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Malo | 39 | 10,5 |
| Indiferente | 67 | 18,0 |
| Bueno | 167 | 44,8 |
| Muy bueno | 100 | 26,8 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 10)

Elaboración: La Autora

Figura 16 *Parqueadero*



Fuente: Tabla 17

Elaboración: La Autora

Seguridad

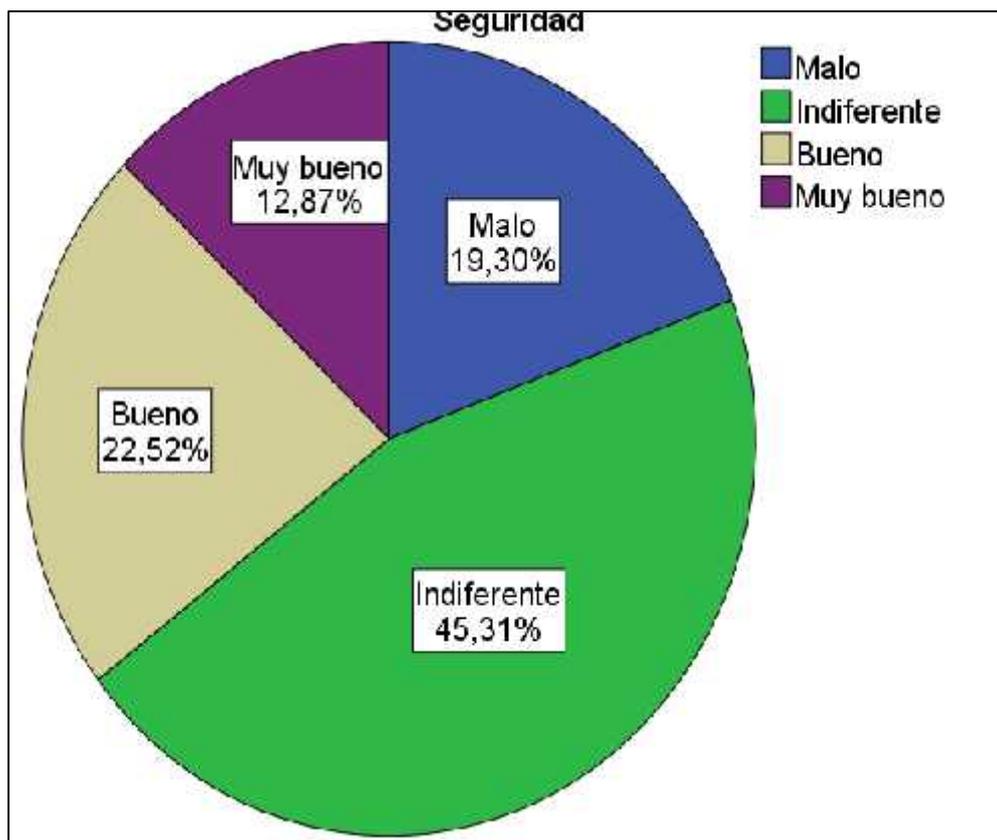
Tabla 18. Seguridad

| Descripción: | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Malo | 72 | 19,3 |
| Indiferente | 169 | 45,3 |
| Bueno | 84 | 22,5 |
| Muy bueno | 48 | 12,9 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 10)

Elaboración: La Autora

Figura 17 Seguridad



Fuente: Tabla 18

Elaboración: La Autora

Calidad

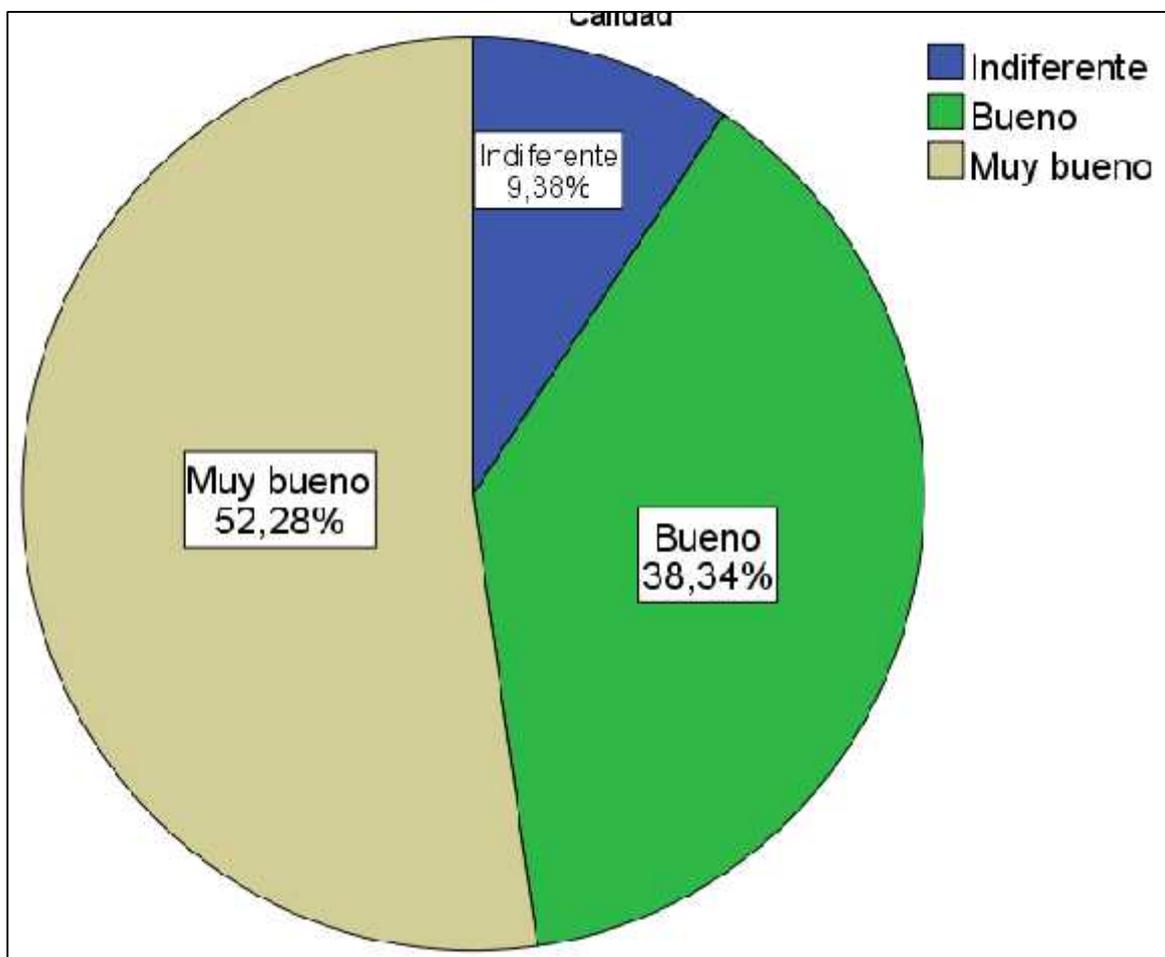
Tabla 19. Calidad

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Indiferente | 35 | 9,4 |
| Bueno | 143 | 38,3 |
| Muy bueno | 195 | 52,3 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 10)

Elaboración: La Autora

Figura 18 Calidad



Fuente: Tabla 19

Elaboración: La Autora

Presentación de platos

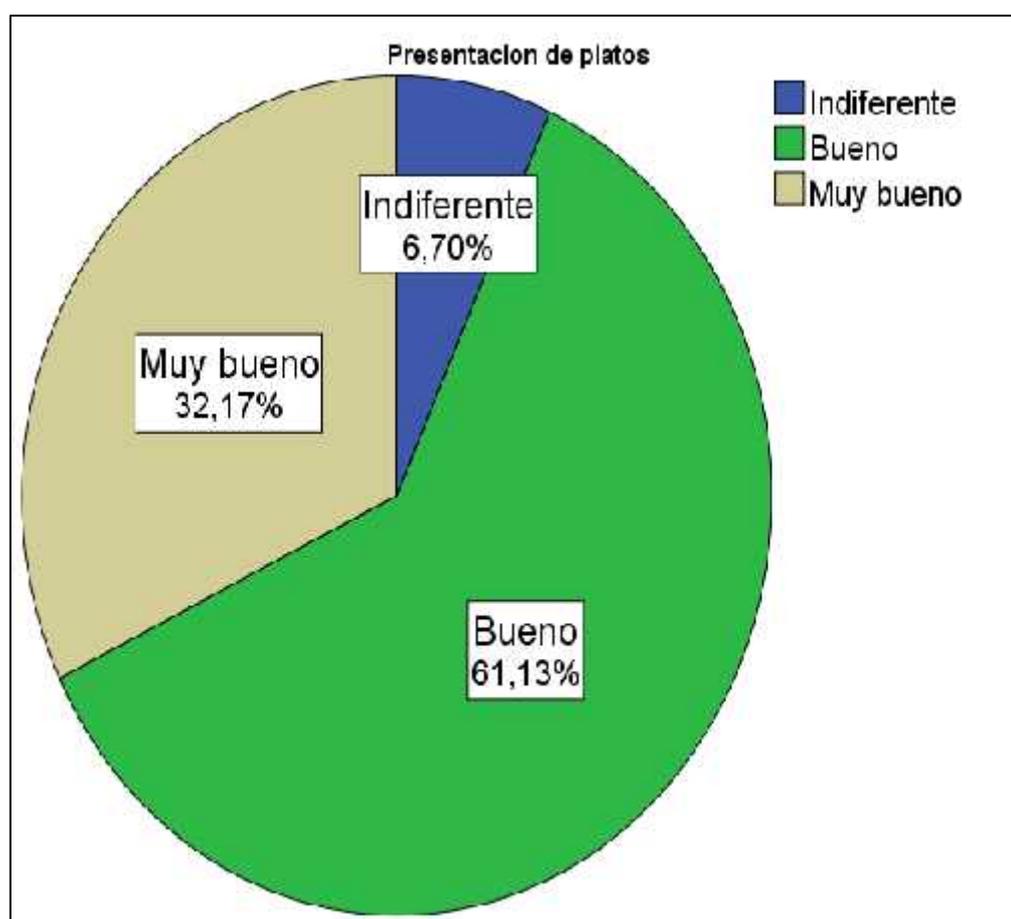
Tabla 20 *Presentación de platos*

| Descripción: | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Indiferente | 25 | 6,7 |
| Bueno | 228 | 61,1 |
| Muy bueno | 120 | 32,2 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 10)

Elaboración: La Autora

Figura 19 *Presentación de platos*



Fuente: Tabla 20

Elaboración: La Autora

Cantidad de comida

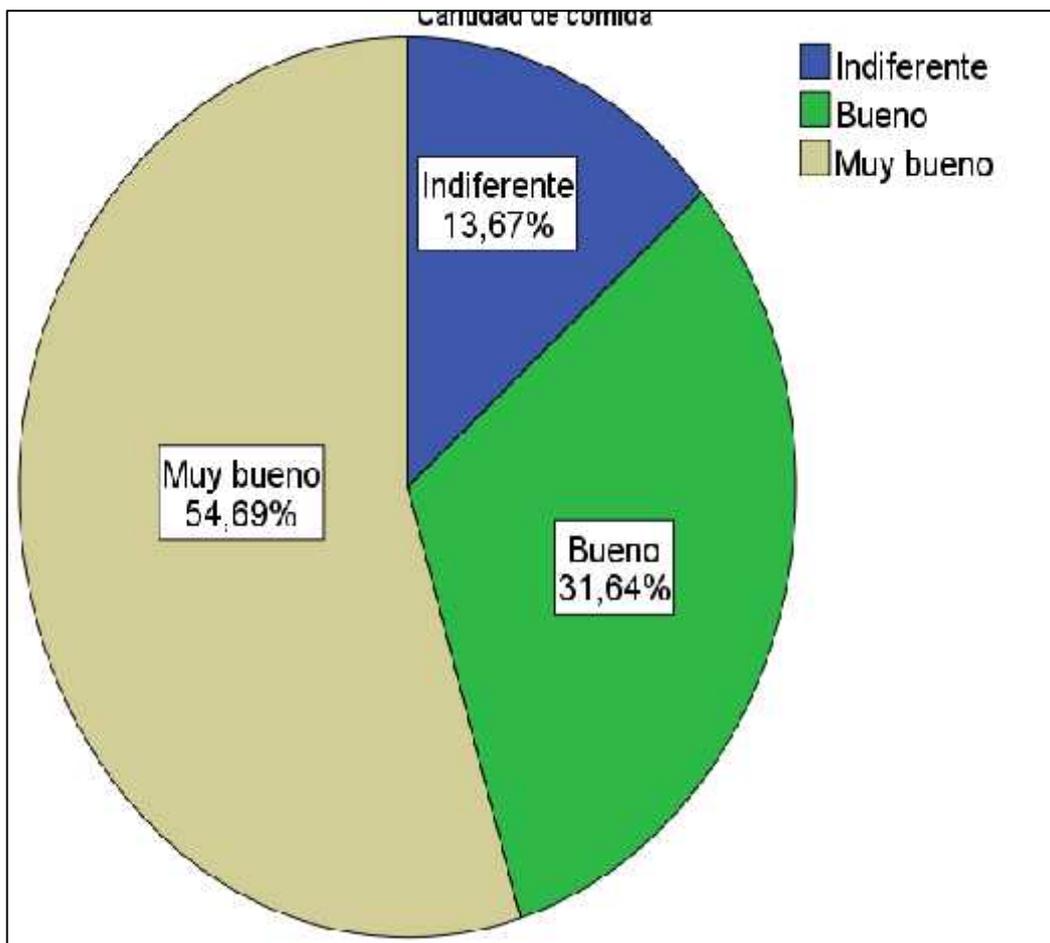
Tabla 21 Cantidad de comida

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Indiferente | 51 | 13,7 |
| Bueno | 118 | 31,6 |
| Muy bueno | 204 | 54,7 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 10)

Elaboración: La Autora

Figura 20 Cantidad de comida



Fuente: Tabla 21

Elaboración: La Autora

Variedad del menú

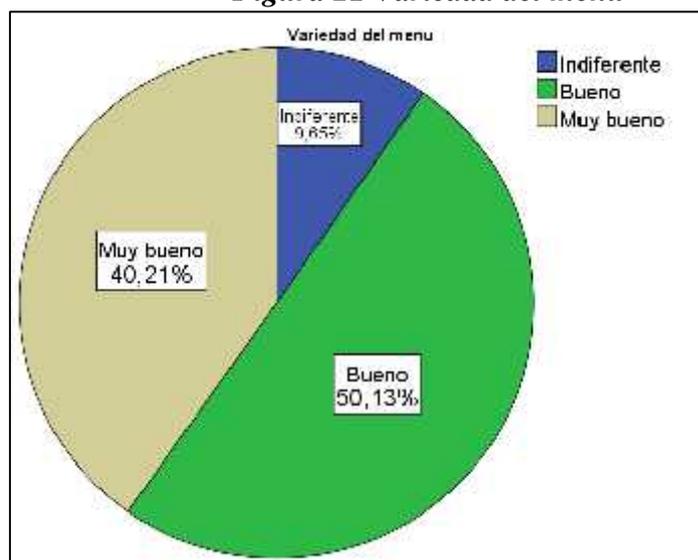
Tabla 22. Variedad del menú

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Indiferente | 36 | 9,7 |
| Bueno | 187 | 50,1 |
| Muy bueno | 150 | 40,2 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 10)

Elaboración: La Autora

Figura 21 Variedad del menú



Fuente: Tabla 22

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación: El 74% de clientes consideran que las instalaciones de la empresa es muy buena, el 78,8% de clientes consideran al servicio que ofrece la empresa muy bueno, el 78,8% de clientes consideran al servicio que ofrece la empresa muy bueno, el 41,3% de clientes considera las promociones que ofrece buenas, el 44,8% de clientes piensan que el parqueadero ese el mejor atributo que brinda la empresa, el 45,3% de clientes consideran a la seguridad de manera indiferente, el 52,3% de clientes considera muy buena la calidad del servicio que brinda la empresa, el 61,1% de clientes considera muy buena la cantidad de comida que se sirve en los platos, el 61,1% de clientes piensan que la empresa tiene una buena presentación de platos, el 54,7% de clientes consideran muy buena la cantidad de comida que se sirve en los platos, el 50,1% de clientes consideran buena la variedad del menú. Los resultados obtenidos nos permitieron determinar que los clientes tienen en un nivel alto a la empresa y los atributos que posee la misma

11. ¿Considera usted que los empleados deberían recibir capacitaciones sobre?

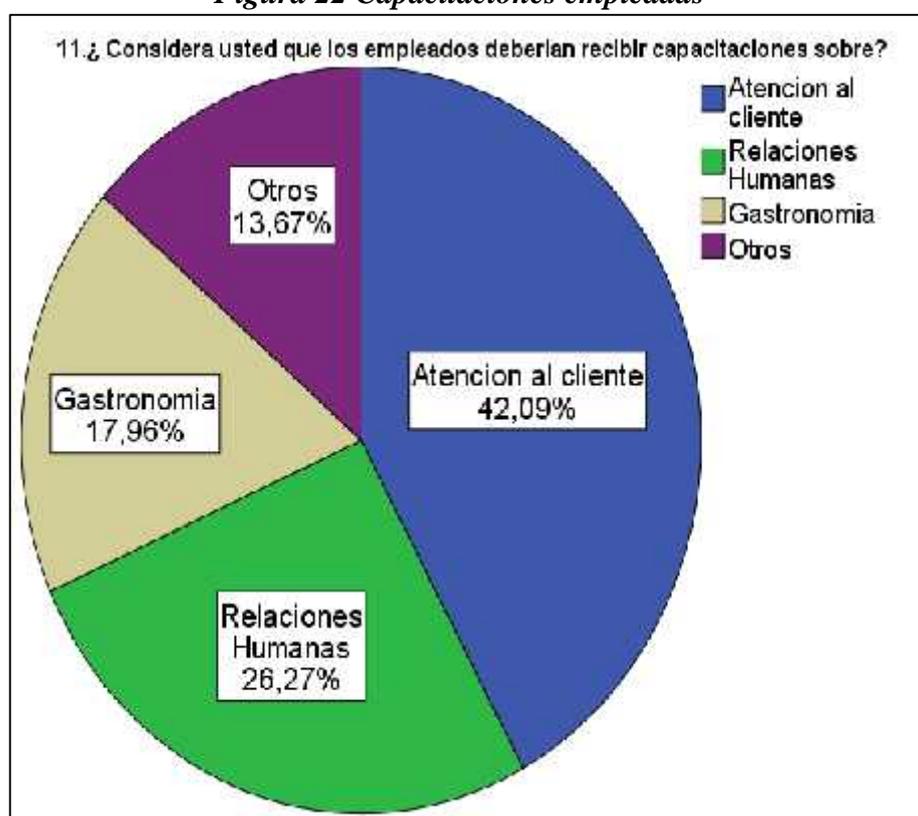
Tabla 23. Capacitaciones empleadas

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|
| Atención al cliente | 157 | 42,1 |
| Relaciones Humanas | 98 | 26,3 |
| Gastronomía | 67 | 18,0 |
| Otros | 51 | 13,7 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 11)

Elaboración: La Autora

Figura 22 Capacitaciones empleadas



Fuente: Tabla 23

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación: El 42,1% de clientes consideran que los empleados deberían recibir capacitación sobre atención al cliente, el 26,3% de clientes consideran que debería ser sobre relaciones humanas, el 18% de clientes consideran que sería mejor sobre gastronomía, el 13,7% de clientes piensan que podría ser sobre otros temas aparte de los mencionados en la encuesta. Este 42,1% nos permitió determinar que la atención al cliente sería una de las opciones más importantes en temas de capacitación.

12. Cuando yo visito CARBONERO MIRADOR me gustaría:

Nota: Para el análisis de esta pregunta se dividió los atributos de manera individual sobre que le gustaría a los clientes para que la empresa implemente:

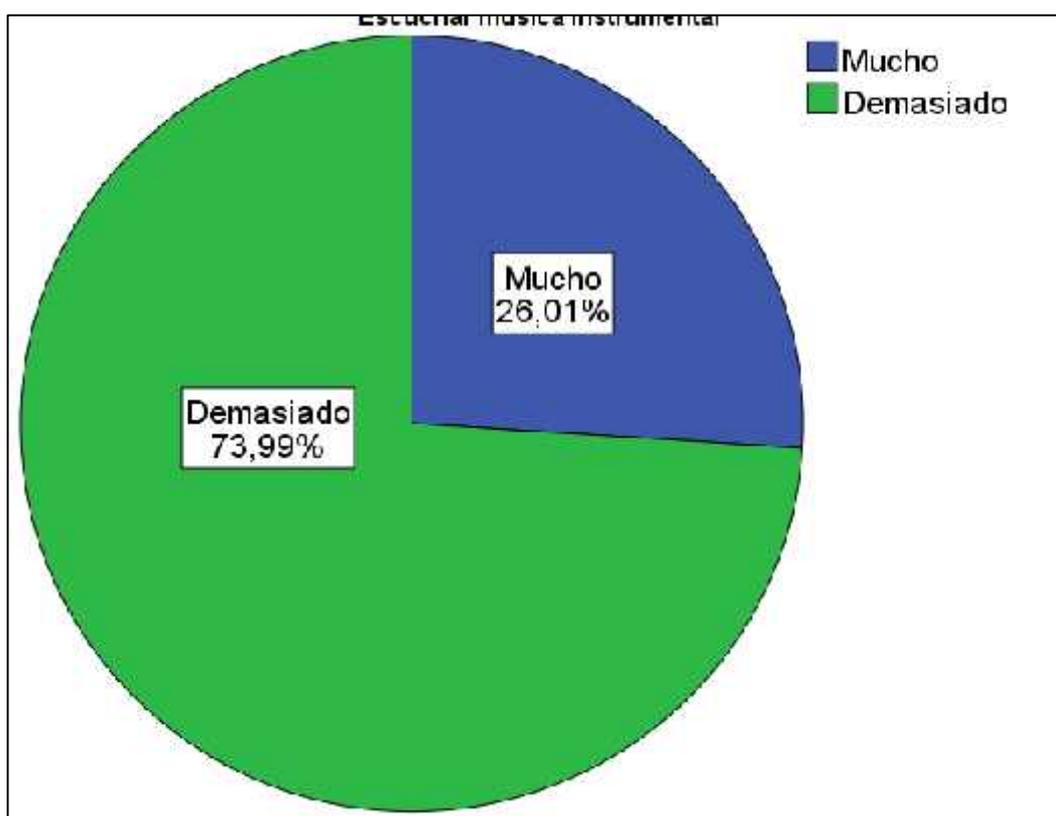
Tabla 24. *Música instrumental*

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Mucho | 97 | 26,0 |
| Demasiado | 276 | 74,0 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 12)

Elaboración: La Autora

Figura 23 *Música instrumental*



Fuente: Tabla 24

Elaboración: La Autora

Escuchar música en vivo

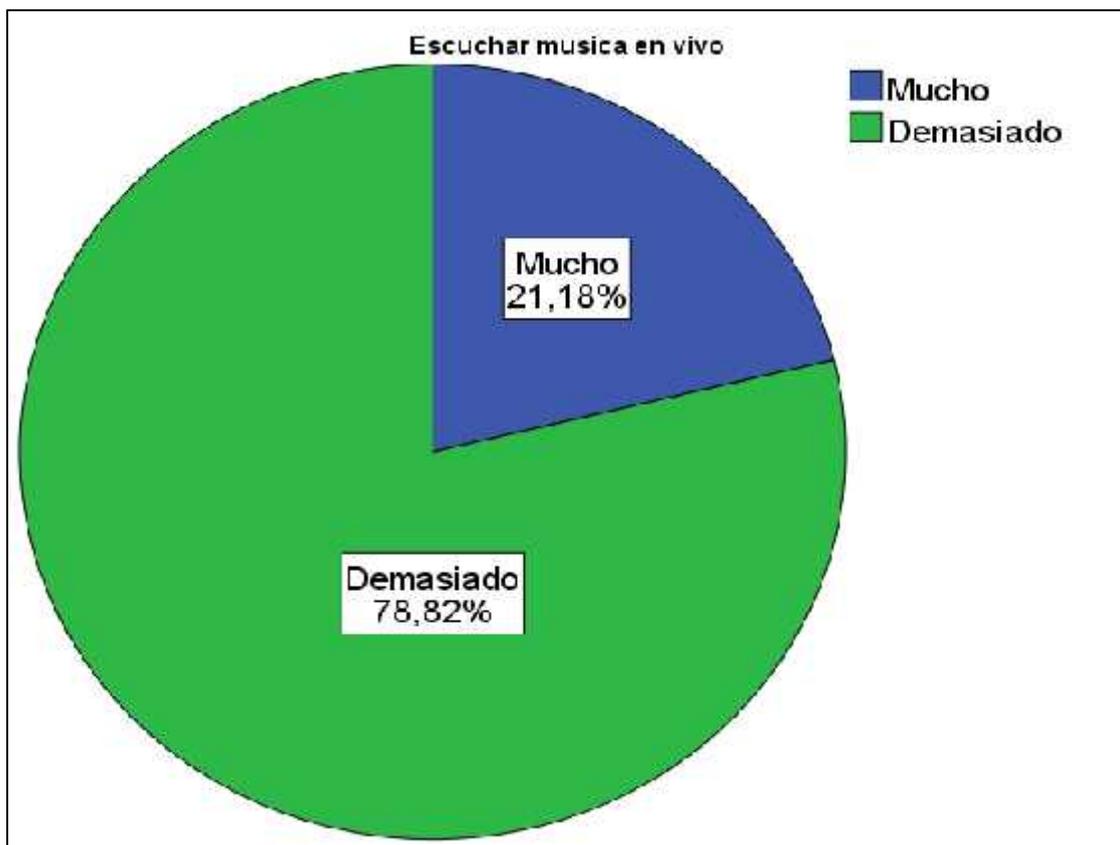
Tabla 25 *Música en vivo*

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Mucho | 79 | 21,2 |
| Demasiado | 294 | 78,8 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 12)

Elaboración: La Autora

Figura 24 *Música en vivo*



Fuente: Tabla 25

Elaboración: La Autora

Tener acceso WIFI

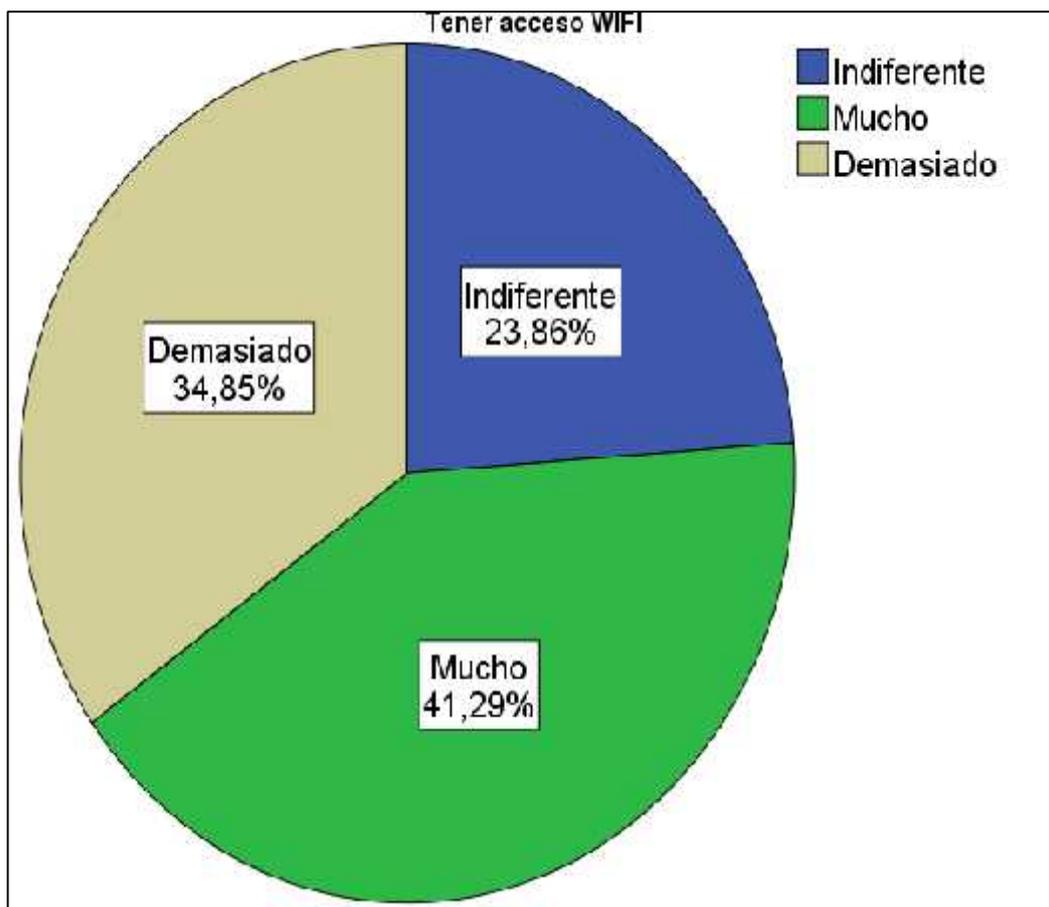
Tabla 26 Acceso WIFI

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Indiferente | 89 | 23,9 |
| Mucho | 154 | 41,3 |
| Demasiado | 130 | 34,9 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 12)

Elaboración: La Autora

Figura 25 Acceso WIFI



Fuente: Tabla 26

Elaboración: La Autora

Ordenar desde un menú digital

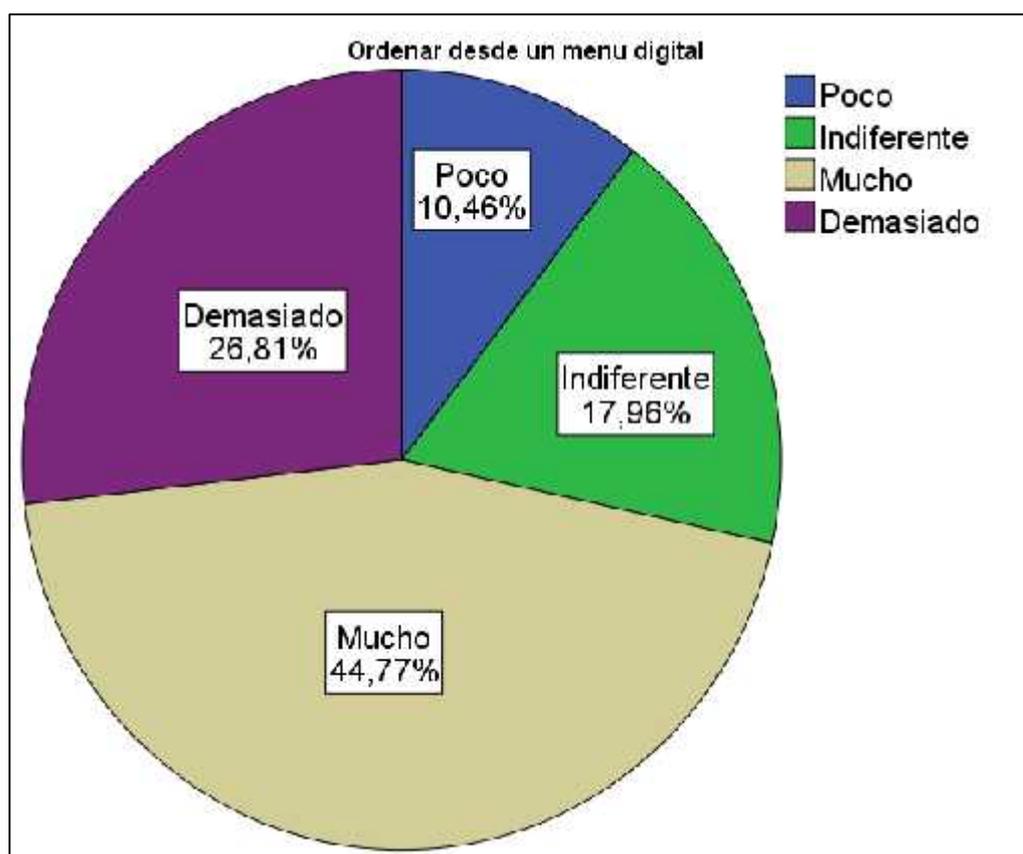
Tabla 27 Menú digital

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Poco | 39 | 10,5 |
| Indiferente | 67 | 18,0 |
| Mucho | 167 | 44,8 |
| Demasiado | 100 | 26,8 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 12)

Elaboración: La Autora

Figura 26 Menú digital



Fuente: Tabla 27

Elaboración: La Autora

Ordenar al servicio de un mesero

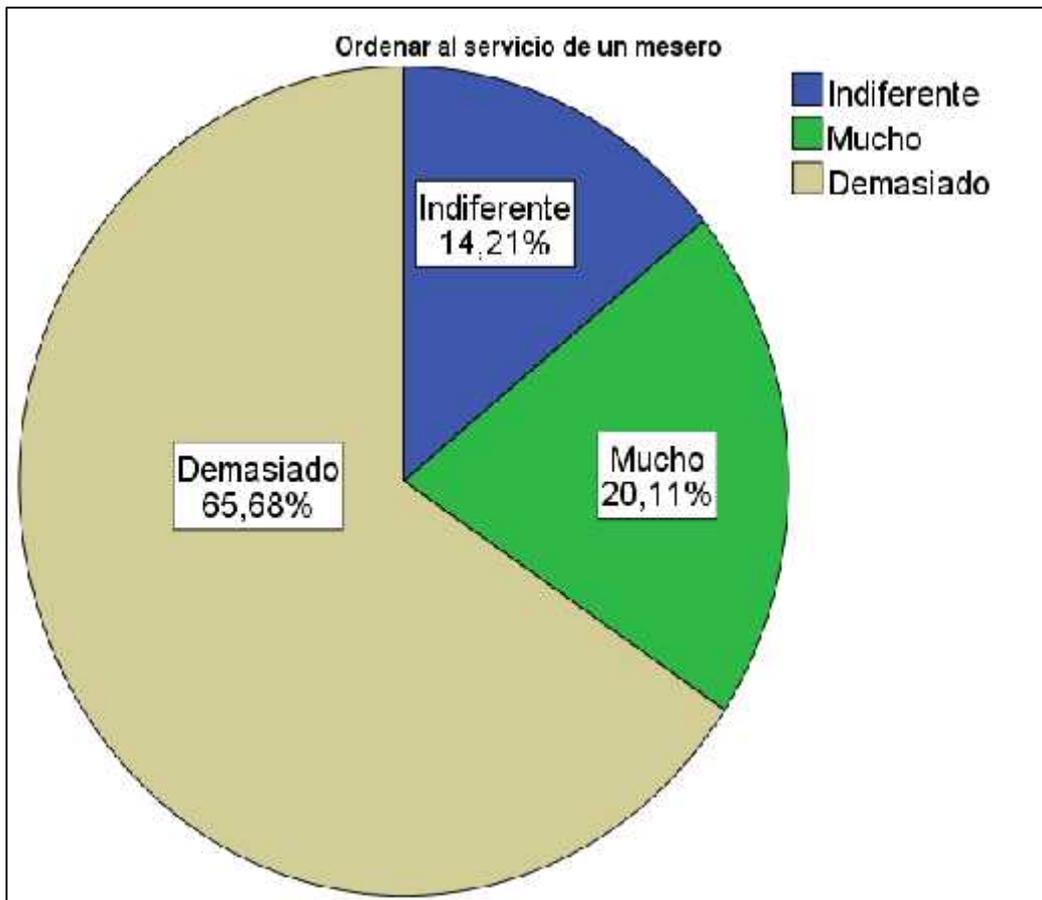
Tabla 28 Servicio de mesero

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Indiferente | 53 | 14,2 |
| Mucho | 75 | 20,1 |
| Demasiado | 245 | 65,7 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 12)

Elaboración: La Autora

Figura 27 Servicio de mesero



Fuente: Tabla 28

Elaboración: La Autora

Tener variedad de vinos

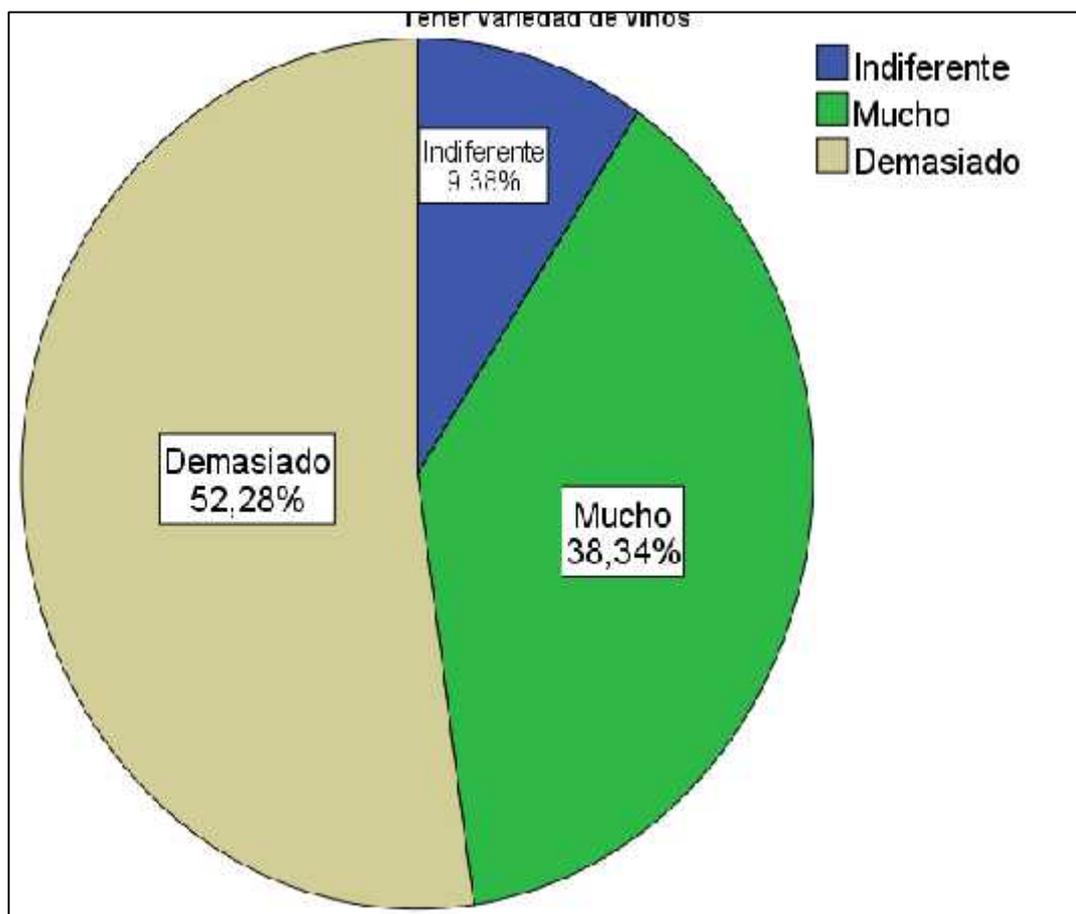
Tabla 29 Variedad de vinos

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Indiferente | 35 | 9,4 |
| Mucho | 143 | 38,3 |
| Demasiado | 195 | 52,3 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 12)

Elaboración: La Autora

Figura 28 Variedad de vinos



Fuente: Tabla 29

Elaboración: La Autora

Arreglos personalizados por reservación

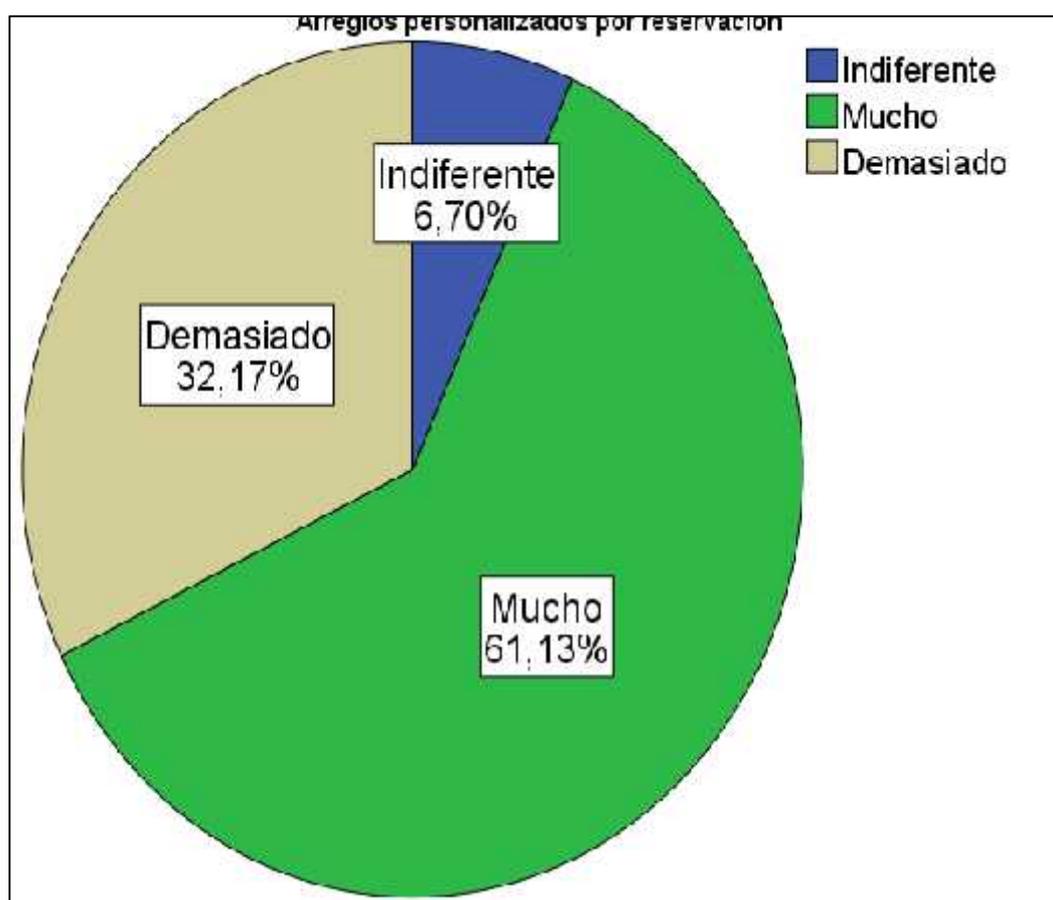
Tabla 30 Arreglos personalizados

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Indiferente | 25 | 6,7 |
| Mucho | 228 | 61,1 |
| Demasiado | 120 | 32,2 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 12)

Elaboración: La Autora

Figura 29 Arreglos personalizados



Fuente: Tabla 30

Elaboración: La Autora

Recibidor de vehículos

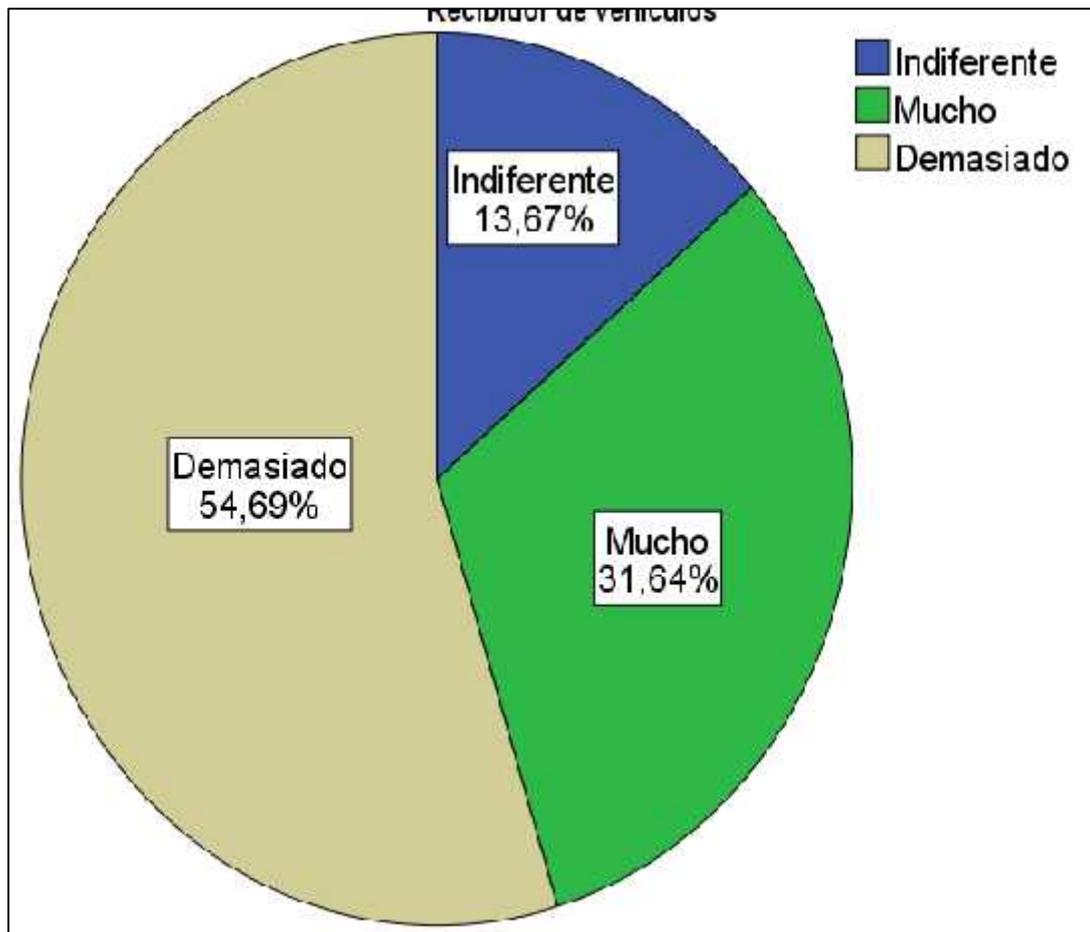
Tabla 31. *Recibidor de vehículos*

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Indiferente | 51 | 13,7 |
| Mucho | 118 | 31,6 |
| Demasiado | 204 | 54,7 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 12)

Elaboración: La Autora

Figura 30 *Recibidor de vehículos*



Fuente: Tabla 31

Elaboración: La Autora

Seguridad privada

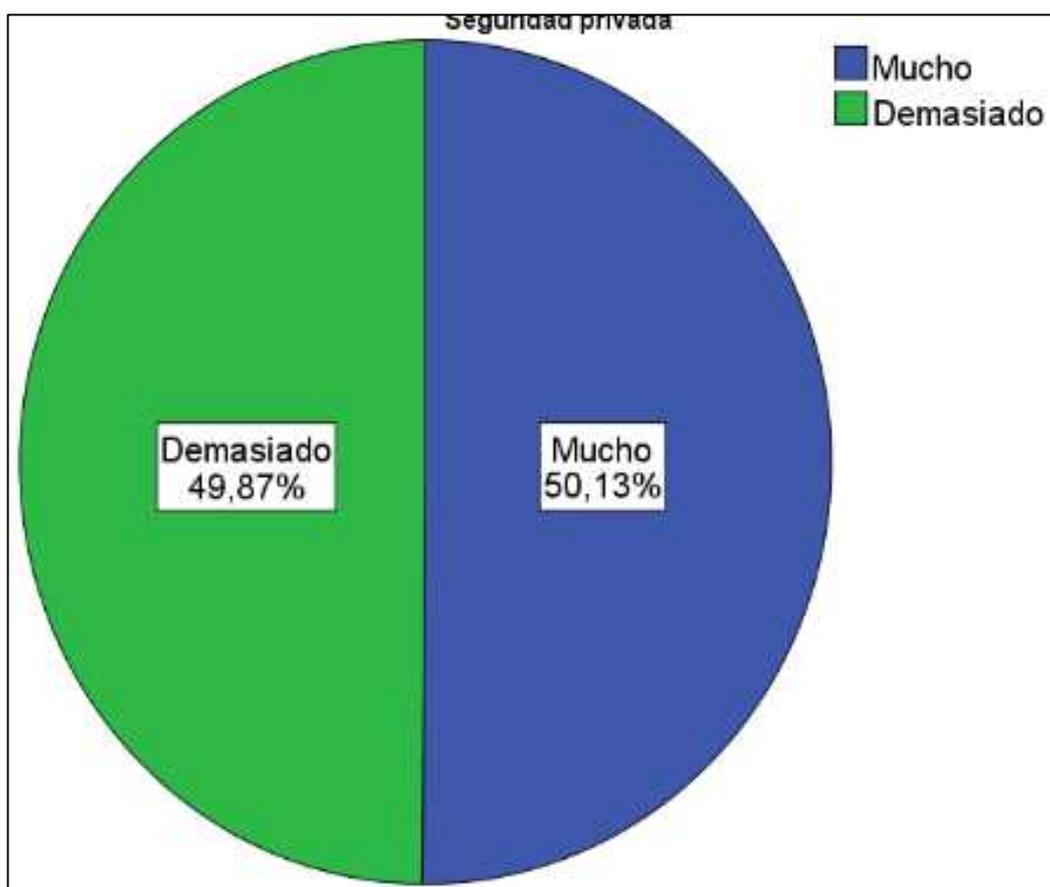
Tabla 32 Seguridad privada

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Mucho | 187 | 50,1 |
| Demasiado | 186 | 49,9 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 12)

Elaboración: La Autora

Figura 31 Seguridad Privada



Fuente: Tabla 32

Elaboración: La Autora

Juegos para niños

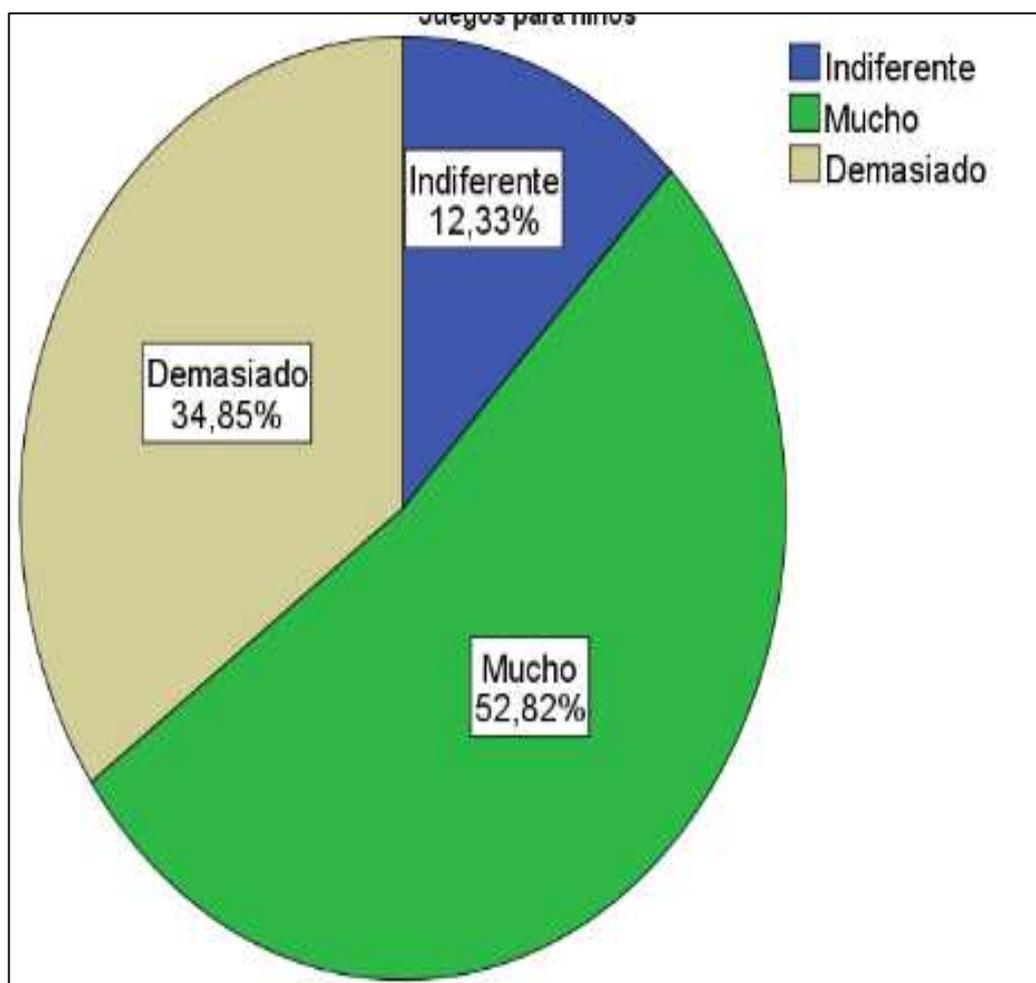
Tabla 33. *Juegos para niños*

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Indiferente | 46 | 12,3 |
| Mucho | 197 | 52,8 |
| Demasiado | 130 | 34,9 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 12)

Elaboración: La Autora

Figura 32 *Juegos para niños*



Fuente: Tabla 33

Elaboración: La Autora

Parqueadero privado

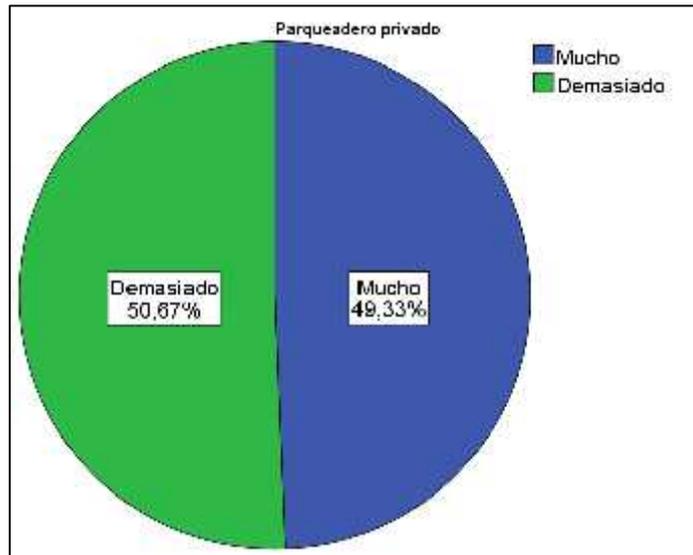
Tabla 34 *Parqueadero privado*

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| De acuerdo | 184 | 49,3 |
| Totalmente de acuerdo | 189 | 50,7 |
| Total | 373 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 12)

Elaboración: La Autora

Figura 33 *Parqueadero privado*



Fuente: Tabla 34

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación: El 74% de clientes les gustaría demasiado escuchar música instrumental en la empresa, el 78,8% de clientes les gustaría demasiado escuchar música en vivo, el 41,3% de clientes considera que les gustaría mucho tener acceso Wifi, el 44,8% de clientes les gustaría mucho ordenar desde un menú digital, el 45,3% de clientes les gusta demasiado ordenar al servicio de un mesero, el 52,3% de clientes les gusta demasiado que la empresa tenga gran variedad de vinos, el 54,7% de clientes les gustaría demasiado tener un recibidor de vehículos, el 50,1% de clientes les gustaría mucho tener seguridad privada en la empresa, el 34,9% le gustaría demasiado tener juegos para niños en la empresa, el 50,7 de clientes totalmente de acuerdo en tener parqueadero privado en la empresa.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS TRABAJADORES DEL CARBONERO MIRADOR

Par el levantamiento de información del personal interno se aplicaron encuestas a los trabajadores de la empresa.

1. ¿Cómo califica usted a la empresa en cuanto al servicio que ofrece?

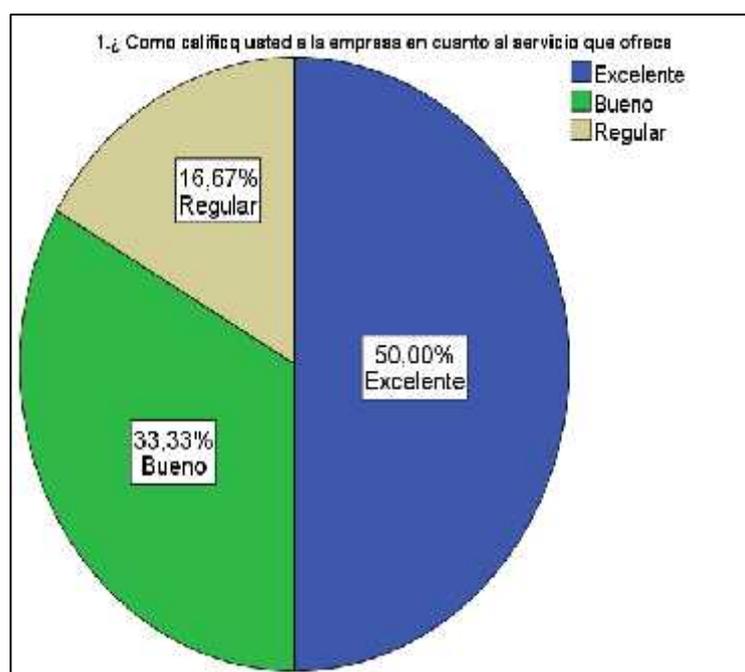
Tabla 35 Calificación de la empresa

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Excelente | 3 | 50,0 |
| Bueno | 2 | 33,3 |
| Regular | 1 | 16,7 |
| Total | 6 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los trabajadores (pregunta 1)

Elaboración: La Autora

Figura 34 Calificación de la empresa



Fuente: Tabla 35

Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: El 50% de empleados califico el servicio de la empresa como excelente, el 33,3% de empleados calificaron de bueno al servicio de la empresa y el 16,7% califico el servicio de manera regular. Los resultados obtenidos demostraron que la mayoría de los empleados con un 50% consideran que el servicio que brinda la empresa es excelente.

2. ¿Usted ha recibido alguna capacitación por parte de la empresa?

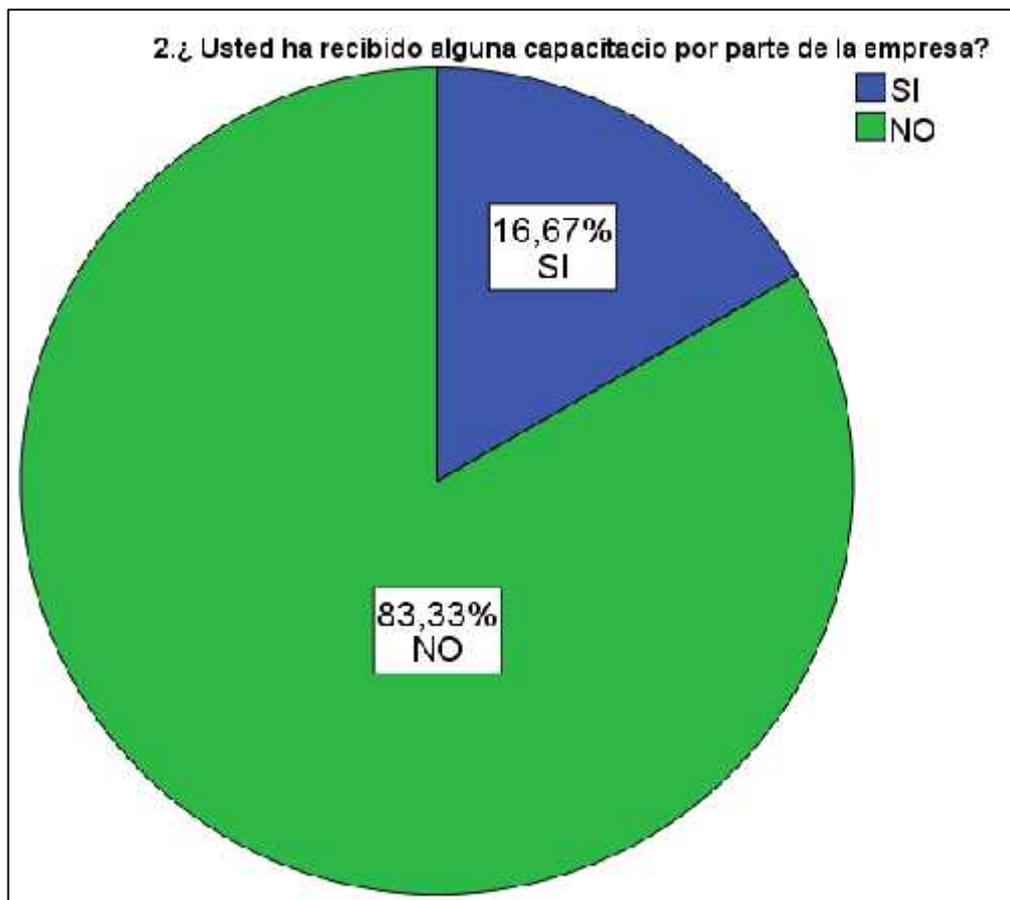
Tabla 36 Capacitación por parte de la empresa

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| SI | 1 | 16,7 |
| NO | 5 | 83,3 |
| Total | 6 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 2)

Elaboración: La Autora

Figura 35 Capacitación por parte de la empresa



Fuente: Tabla 36

Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: el 83,3% de empleados ha recibido capacitación por parte de la empresa, el 16,7% no ha recibido capacitación. Los resultados obtenidos demostraron que la empresa se preocupa del crecimiento de los empleados y así mismo el crecimiento de la empresa.

3. ¿Le gustaría que se aplique un plan de marketing en la empresa?

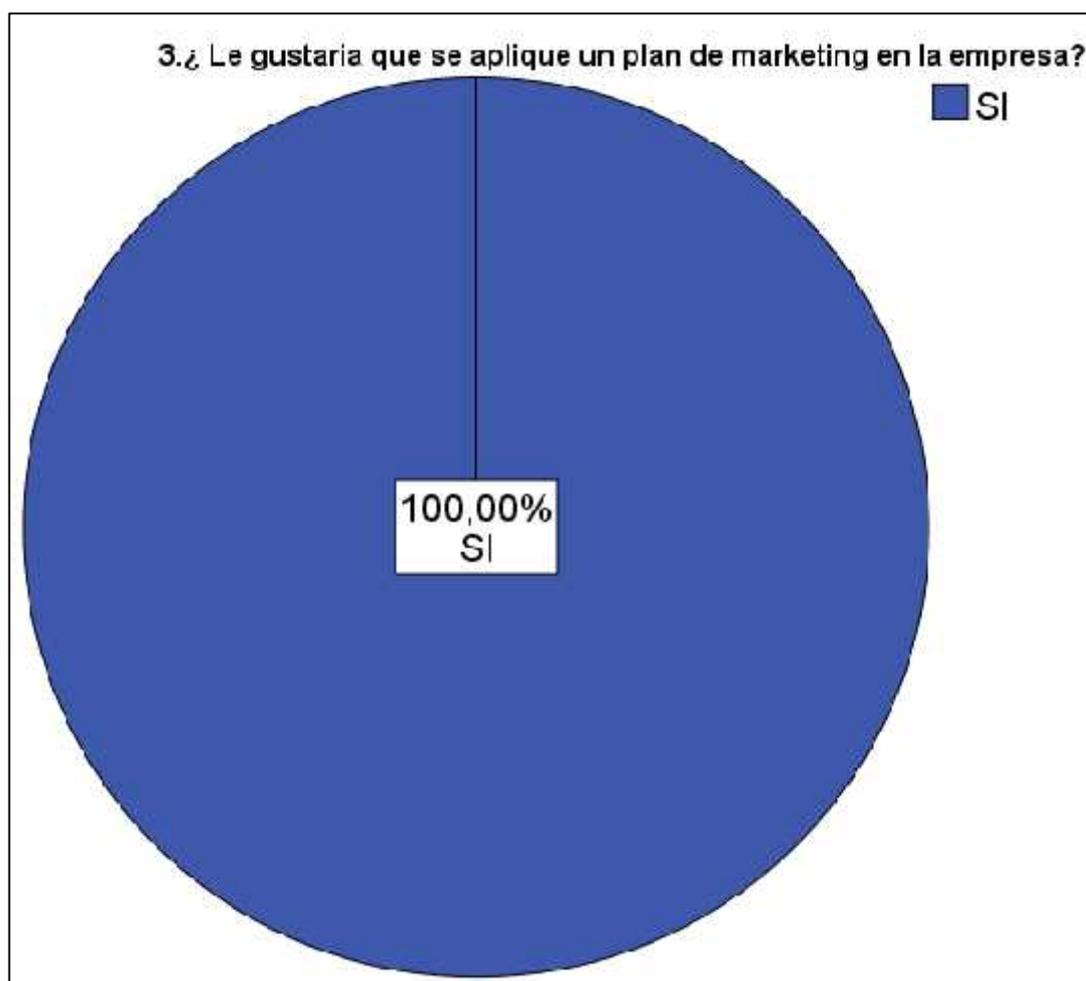
Tabla 37 Aplicación de Plan de Marketing

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| SI | 6 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 3)

Elaboración: La Autora

Figura 36 Aplicación de Plan de Marketing



Fuente: Tabla 37

Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: Al 100% de empleados le gustaría que se aplicara un plan de marketing dentro de la empresa. Los resultados obtenidos demuestran que a los empleados les gustaría y están de acuerdo que de esta manera se mejore la empresa.

4. ¿El sueldo que percibe está acorde con sus actividades?

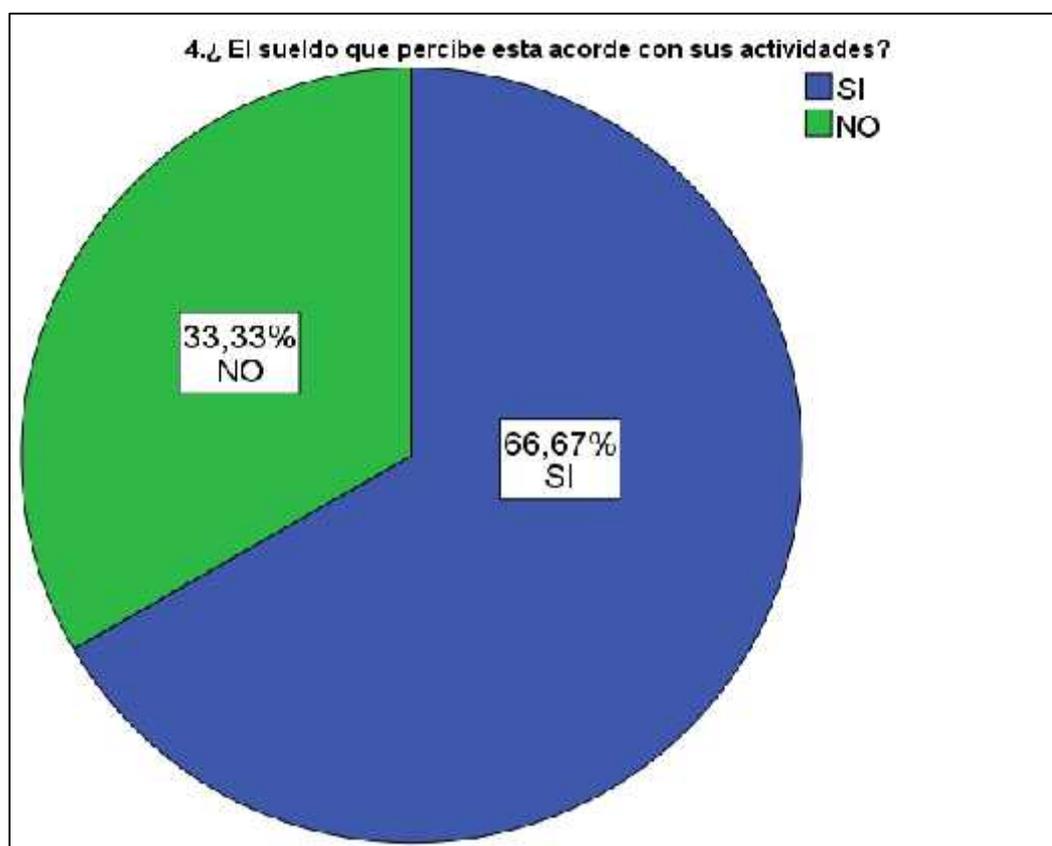
Tabla 38 Sueldo a empleados

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| SI | 4 | 66,7 |
| NO | 2 | 33,3 |
| Total | 6 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 4)

Elaboración: La Autora

Figura 37 Sueldo a empleados



Fuente: Tabla 38

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación: El 66,7% de empleados recibe un sueldo de acuerdo a sus actividades, el 33,3% de empleados están inconformes con su salario. Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los empleados está de acuerdo con la remuneración por su trabajo.

5. ¿Las instalaciones de la empresa es la adecuada para realizar sus actividades?

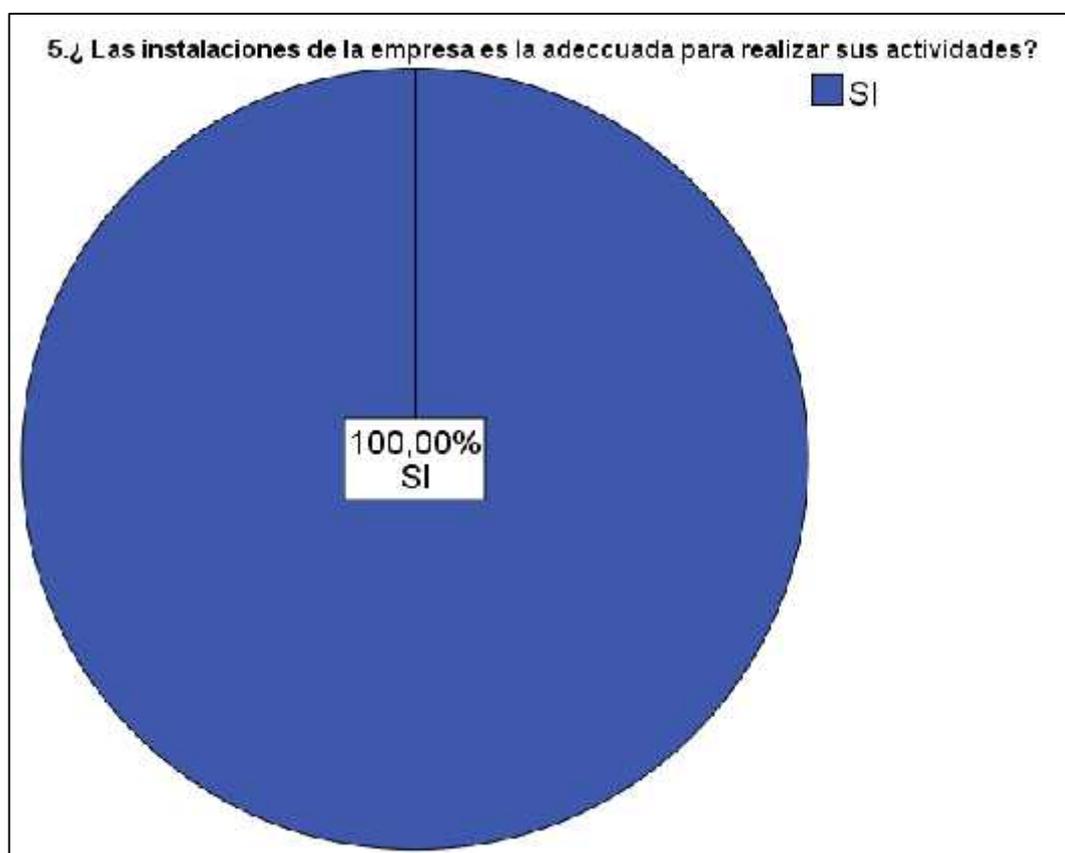
Tabla 39 *Instalaciones de la empresa*

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| SI | 6 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 5)

Elaboración: La Autora

Figura 38 *Instalaciones de la empresa*



Fuente: Tabla 39

Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: El 100% de empleados califica las instalaciones de la empresa adecuadas. Los resultados obtenidos demuestran que la empresa cuenta con instalaciones adecuadas para sus actividades

6. ¿La empresa cuenta con organigrama estructural y funcional?

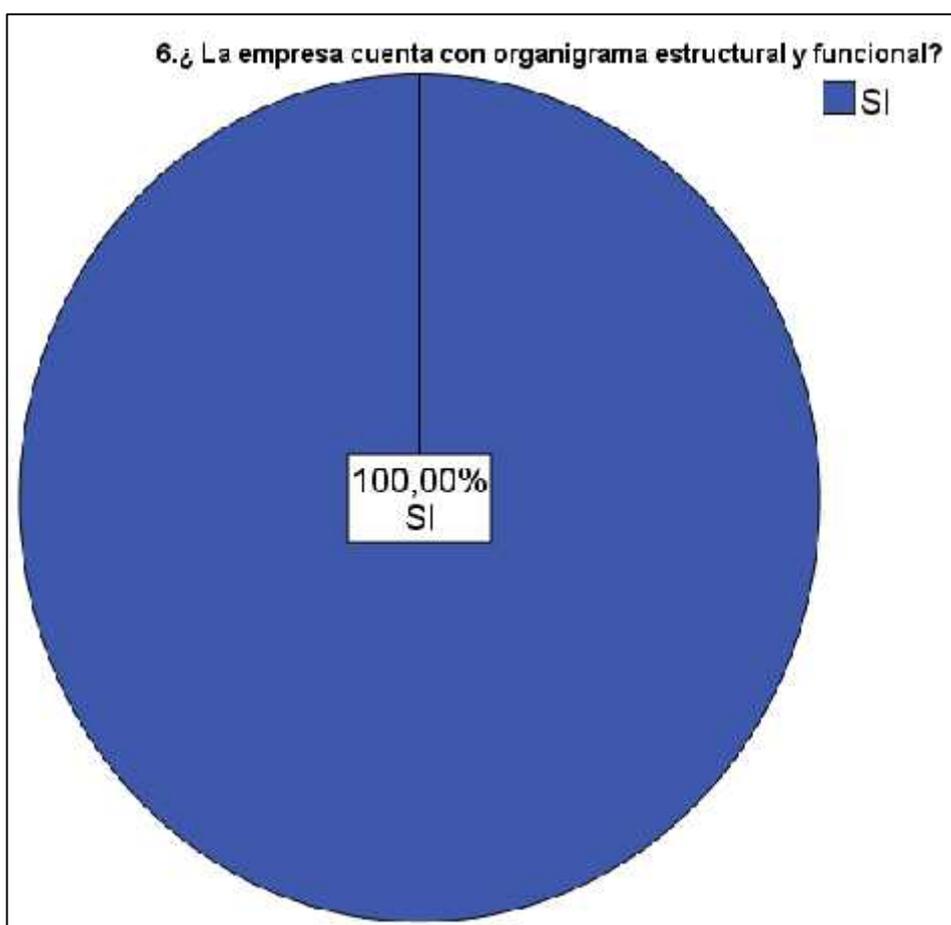
Tabla 40 Organigrama estructural y funcional

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| SI | 6 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 6)

Elaboración: La Autora

Figura 39 Organigrama estructural y funcional



Fuente: Tabla 40

Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: El 100% de empleados afirmaron que la empresa posee organigrama funcional y estructural. Los resultados obtenidos demuestran que la empresa cuenta con cultura organizacional y con niveles de jerarquía dentro de la misma.

7. ¿La empresa tiene establecida su visión?

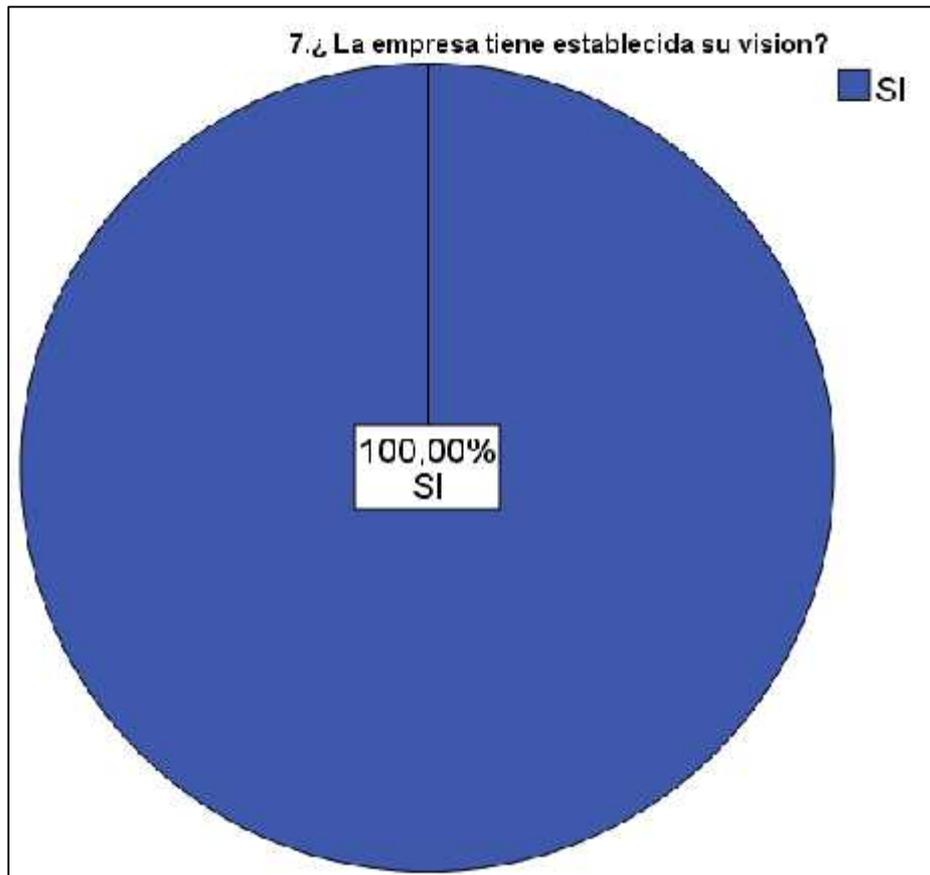
Tabla 41 *Visión de la empresa*

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| SI | 6 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 7)

Elaboración: La Autora

Figura 40 *Visión de la empresa*



Fuente: Tabla 41

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación: El 100% de empleados afirman que la empresa cuenta con visión establecida. Los resultados obtenidos nos indican que los empleados tienen conocimiento de la visión de la empresa.

8. ¿La empresa tiene establecida su misión?

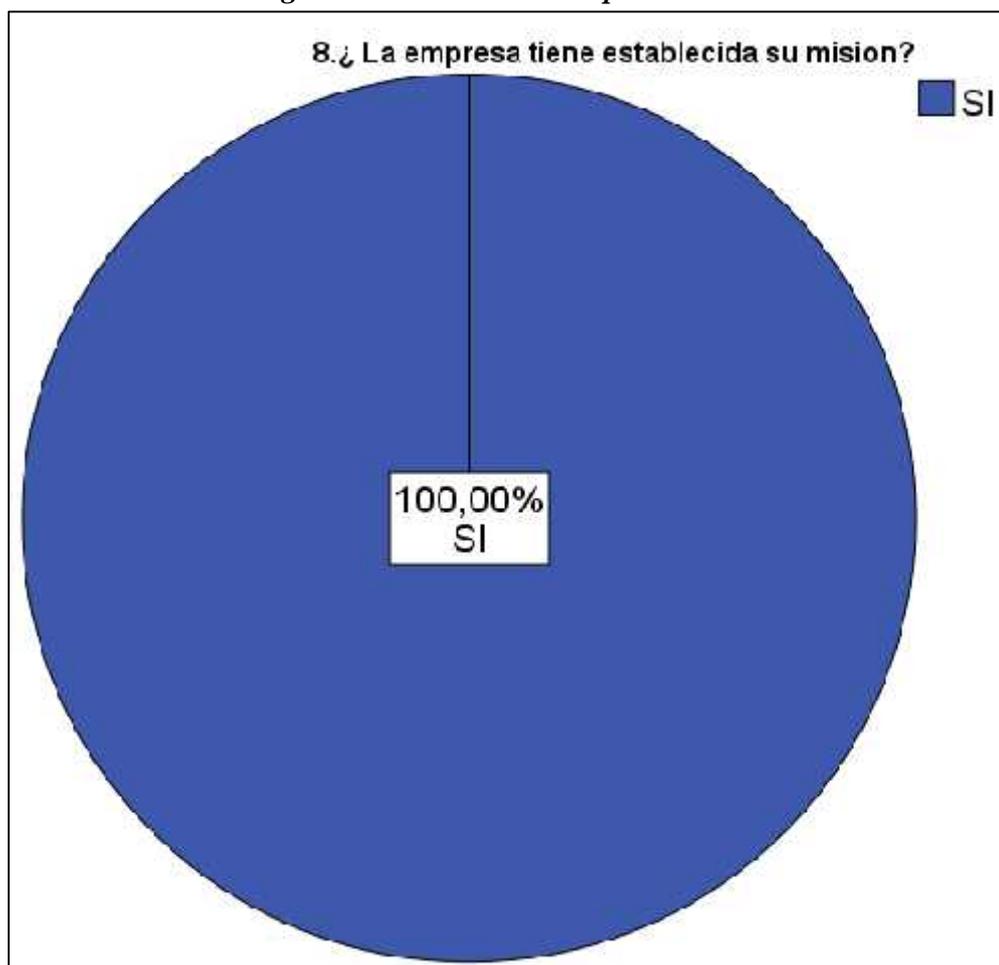
Tabla 42 Misión de la empresa

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| SI | 6 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 8)

Elaboración: La Autora

Figura 41 Misión de la empresa



Fuente: Tabla 42

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación: El 100% de empleados afirman que la empresa posee misión establecida. Los resultados obtenidos non indican que los empleados tienen conocimiento de la misión de la empresa.

9. ¿El ambiente laboral es el adecuado?

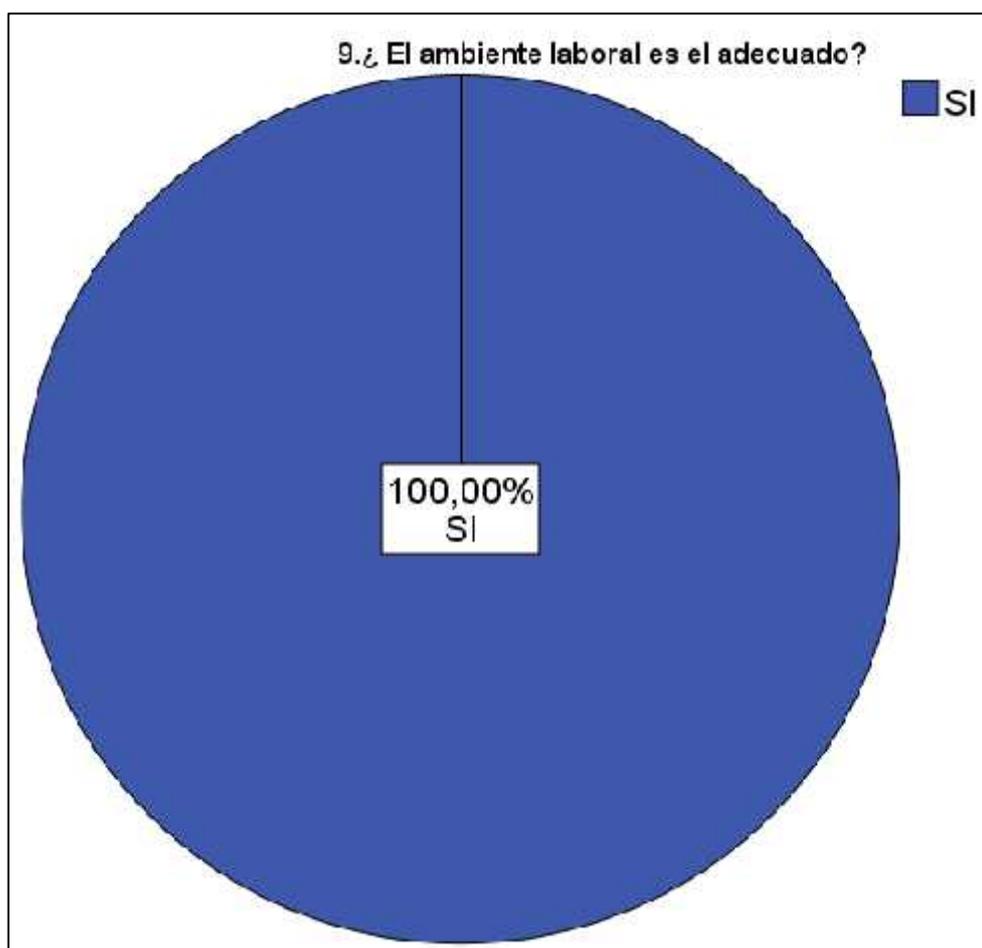
Tabla 43 Ambiente laboral

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| SI | 6 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 9)

Elaboración: La Autora

Gráfico 1 Ambiente laboral



Fuente: Tabla 43

Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: El 100% de empleados afirman que en la empresa el ambiente laboral es el adecuado. Los resultados obtenidos demuestran que dentro del entorno laboral el ambiente es el adecuado.

10. ¿La empresa busca renovar servicios?

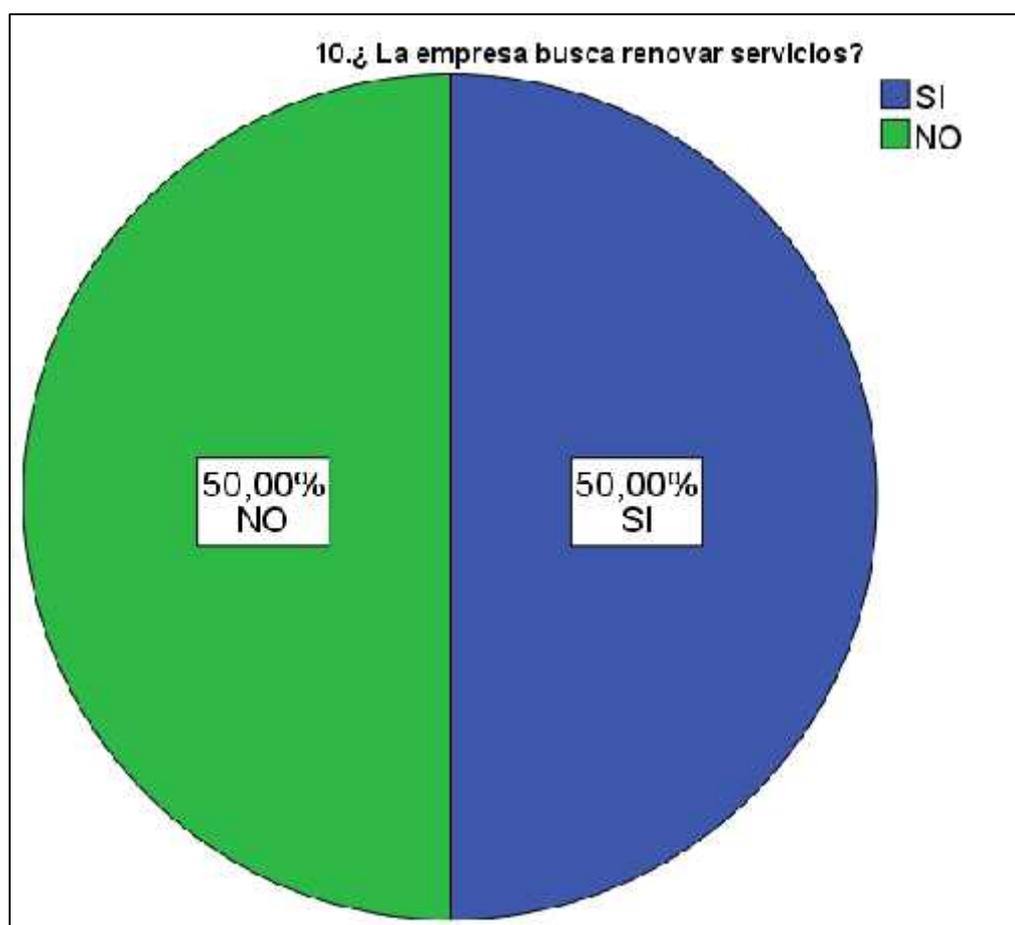
Tabla 44 Renovación de servicios

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| SI | 3 | 50,0 |
| NO | 3 | 50,0 |
| Total | 6 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 10)

Elaboración: La Autora

Figura 42 Renovación de servicios



Fuente: Tabla 44

Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: El 50% de empleados piensa que la empresa busca renovar sus servicios, el 50% de empleados piensa que la empresa no busca renovar sus servicios. Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los empleados piensan y ven que dentro de la empresa si se están renovando los servicios.

11. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes de los clientes?

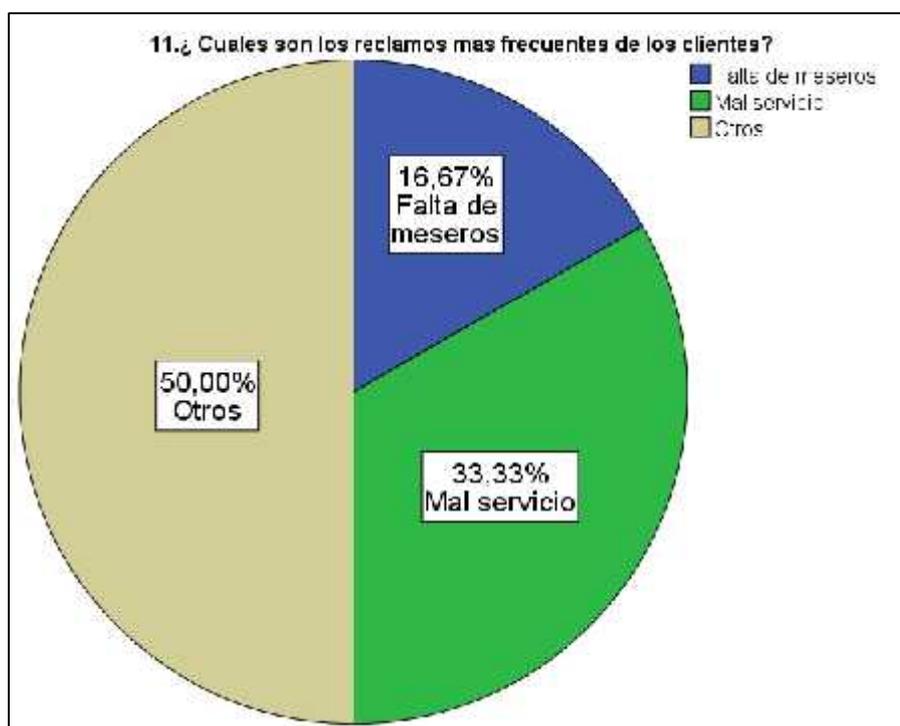
Tabla 45 Reclamos más frecuentes

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Falta de meseros | 1 | 16,7 |
| Mal servicio | 2 | 33,3 |
| Otros | 3 | 50,0 |
| Total | 6 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 11)

Elaboración: La Autora

Figura 43 Reclamos más frecuentes



Fuente: Tabla 45

Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: El 50% de empleados ha mencionado que varios son los reclamos más frecuentes de los clientes, el 33,3 de empleados mencionaron que los reclamos más frecuentes son sobre el mal servicio y el 16,7% menciona que era la falta de meseros. Los resultados obtenidos nos demuestran que los reclamos de los clientes o las molestias que ellos tienen son cuando se demora en servir la comida o hay algún inconveniente con las instalaciones como los baños.

12. ¿Consumiría usted los productos de la empresa donde trabaja?

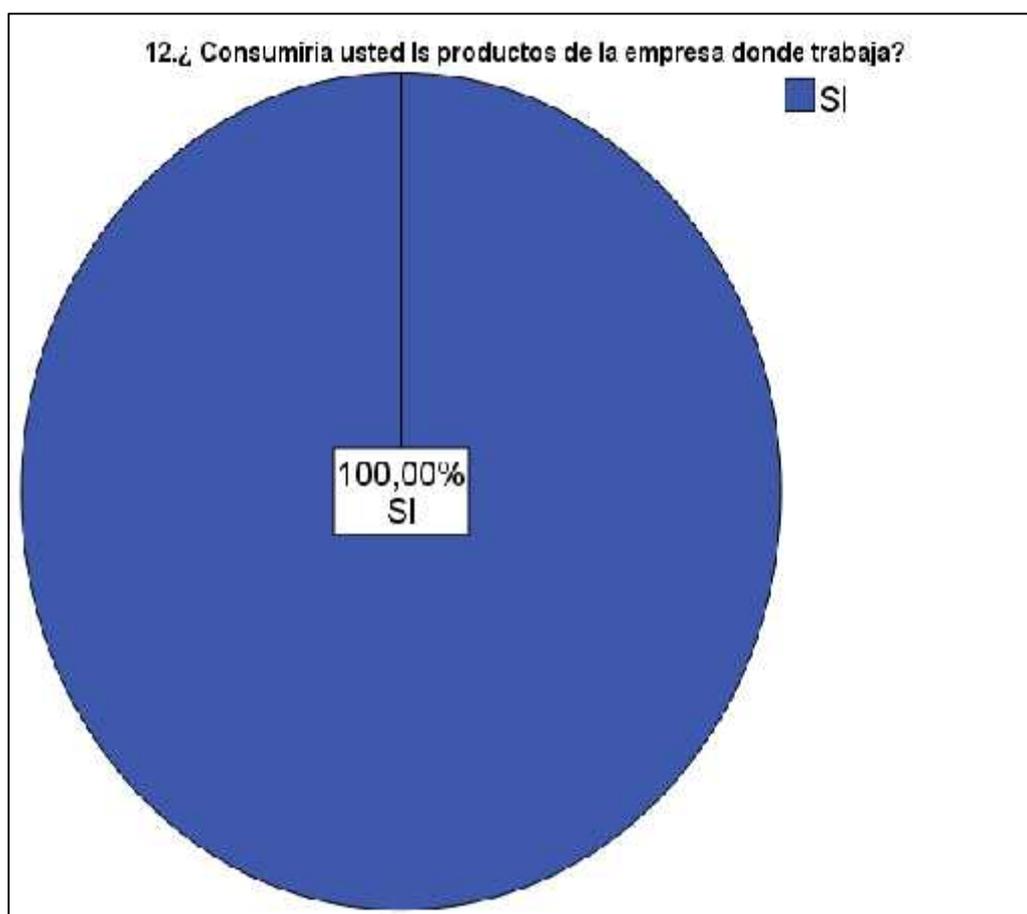
Tabla 46 *Consume los productos de la empresa*

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| SI | 6 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 12)

Elaboración: La Autora

Figura 44 *Consume los productos de la empresa*



Fuente: Tabla 46

Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: El 100% de empleados consumirá los productos de la empresa. Los resultados obtenidos nos indica que hay un elevado grado de confiabilidad de los productos.

13. ¿Califique siendo 1 malo y 3 bueno sobre el servicio que ofrece la empresa a los clientes?

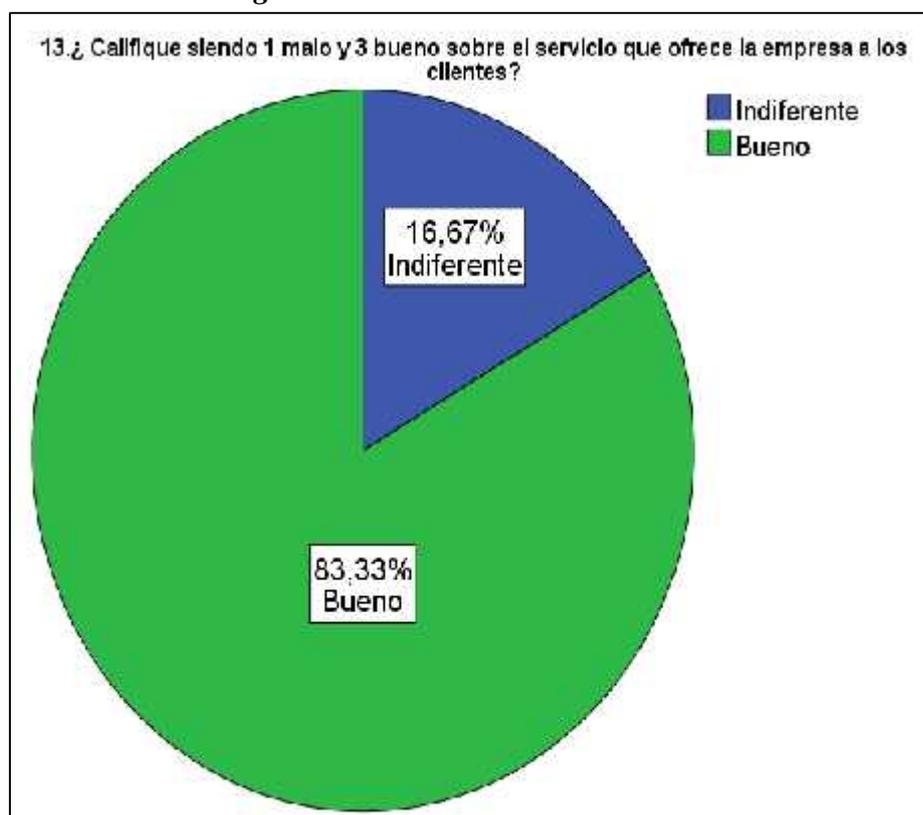
Tabla 47 Servicio a los clientes

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Indiferente | 1 | 16,7 |
| Bueno | 5 | 83,3 |
| Total | 6 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 13)

Elaboración: La Autora

Figura 45 Servicio a los clientes



Fuente: Tabla 47

Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: El 83,3% de empleados califica el servicio de la empresa hacia los clientes como bueno, el 16,7% de empleados calificaron de indiferente el servicio a los clientes. Los resultados obtenidos demuestran que los trabajadores brindan un buen servicio a los clientes.

14. Si la empresa está pasando por un mal momento y requiere un esfuerzo adicional de su parte usted estaría dispuesto a

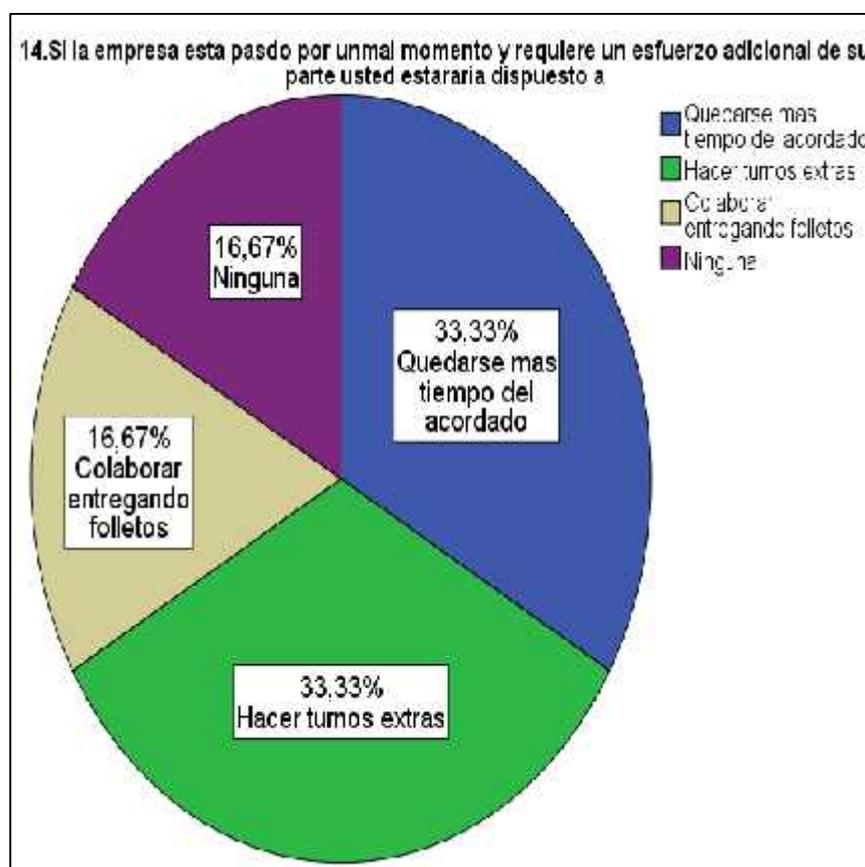
Tabla 48 Lealtad a la empresa

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------------|------------|------------|
| Quedarse más tiempo del acordado | 2 | 33,3 |
| Hacer turnos extras | 2 | 33,3 |
| Colaborar entregando folletos | 1 | 16,7 |
| Ninguna | 1 | 16,7 |
| Total | 6 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 14)

Elaboración: La Autora

Figura 46 Lealtad a la empresa



Fuente: Tabla 48

Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: El 33,3% de empleados estaría dispuesto a quedarse más tiempo de trabajo, el 33,3% de empleados estaría dispuesto a hacer turnos extras, él 16,7% de empleados colaboraría entregando publicidad e a empresa y el 16,7% de empleados no colaboraría con ninguna. Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los empleados estarías dispuestos a colaborar si la empresa así lo requiere.

15. ¿Siente que sus capacidades son bien aprovechadas y le gusta las actividades que realiza dentro de la empresa tanto que realizaría alguna otra sin que se lo pidan?

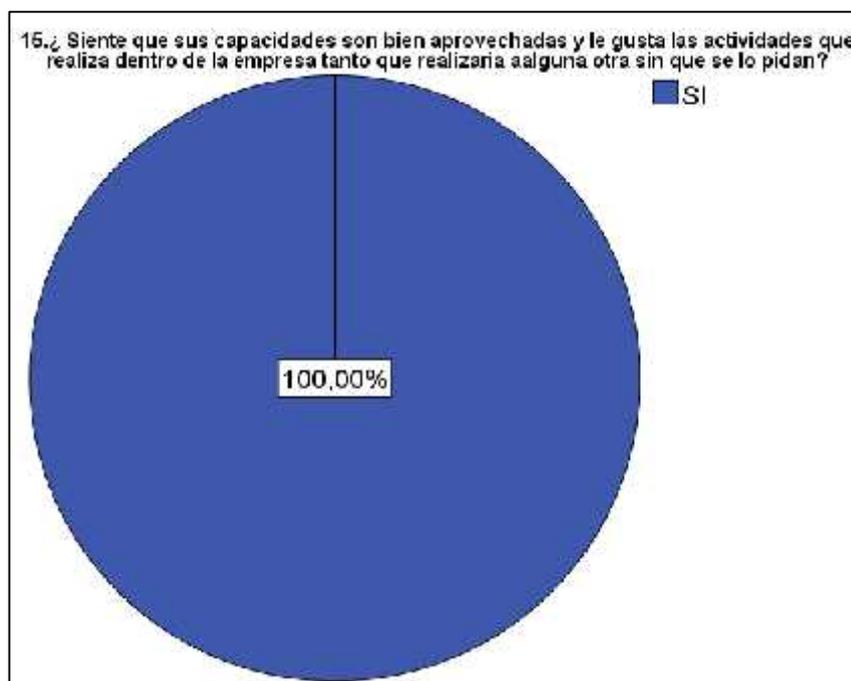
Tabla 49 Ambiente laboral

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| SI | 6 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a los clientes (pregunta 15)

Elaboración: La Autora

Figura 47 Ambiente laboral



Fuente: Tabla 49

Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: El 100% de empleados sienten que sus habilidades son bien aprovechadas. Los resultados obtenidos nos indica que los empleados se sienten tan bien en su trabajo que realizarían actividades extras sin que se lo pidan. Una vez culminada la encuesta realizada a los empleados de El CARBONERO MIRADOR se prosiguió a realizar la entrevista al gerente el Señor Rodrigo Andrés Mogrovejo Armijos, con el fin de obtener más información de la alta gerencia y evaluar la opinión de la misma respecto a la de sus colaboradores y clientes.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE EL CARBONERO MIRADOR

1. ¿Qué tiempo lleva laborando en este cargo en la empresa?

El gerente manifestó que dentro de la empresa lleva desempeñando este cargo un año.

2. ¿Qué tipo de servicio brinda la empresa?

La empresa brinda servicio de alimentación dentro de las cuales se encuentra variedad de carnes (pollo, res, puerco) y de bebidas diversas como vinos, aguas, refrescos dando el servicio de restaurante.

3. El CARBONERO MIRADOR cuenta con misión y visión establecidos

La empresa si cuenta con una misión y visión establecidas, las mismas que se dan a conocer a los empleados de la misma.

4. ¿Con qué propósito fue creada la empresa?

La empresa fue creada con el fin de dar un servicio de calidad en el sector hotelero a la ciudadanía de la ciudad de Loja.

5. La empresa realiza publicidad y promociones

La empresa si realiza publicidad y promociones por redes sociales

6. ¿La empresa brinda capacitación a los empleados cada que tiempo?

Dentro de la empresa si se realiza capacitación a sus trabajadores cada tres meses.

7. ¿Considera usted que la empresa satisface las necesidades de los clientes?

Las necesidades de los clientes si se satisfacen dentro de la empresa.

8. ¿Cree que las instalaciones de la empresa son las adecuadas?

Las instalaciones de la empresa son las adecuadas para brindar el servicio adecuado de alimentación y comodidad a sus clientes.

9. ¿Aplica usted algún plan de marketing? Si su respuesta es positiva cada que tiempo lo realiza.

A la empresa se le aplica de manera permanente un plan de publicidad.

10. ¿Qué sugerencia daría como gerente para la incrementación de las ventas?

Es que se tenga una excelente atención al cliente esa es la clave.

11. ¿Cuál es el valor agregado que ofrece la empresa a diferencia de la competencia?

Nuestro servicio personalizado a nuestros clientes es lo que diferencia la empresa de la competencia.

Al tener los resultados de las encuestas aplicadas a clientes, personal y gerente se contrarrestaron las respuestas de cada uno respecto a las variables de mayor relevancia. **Tabla 50** *Variables de mayor relevancia*

| CLIENTES | TRABAJADORES | GERENTE |
|--|---|---|
| CALIDAD EN EL SERVICIO QUE BRINDA | | |
| La calidad en el servicio que brinda el carbonero mirador es muy buena con un porcentaje de afirmación de 52,3%. | El 50% considera que la calidad en el servicio de la empresa es excelente. | La calidad en el servicio es una de las principales variables clave para hacer crecer a la empresa. |
| INSTALACIONES ADECUADAS | | |
| El 74% considera que las instalaciones de la empresa están en óptimas condiciones. | El 100% considera que las instalaciones de la empresa son buenas. | Las instalaciones de la empresa son apta tanto para que los trabajadores desarrollen sus actividades como para comodidad para sus clientes. |
| PUBLICIDAD Y PROMOCIONES | | |
| El 34,9% está de acuerdo en que la promoción y publicidad se haga por redes sociales. | El 100% está de acuerdo en que se aplique un plan de marketing para realizar la publicidad y promoción de la empresa. | Es un aspecto en el cual permanentemente se ha estado trabajando dentro de la empresa. |

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a los clientes, trabajadores y entrevista al gerente.

Elaboración: La Autora.

Al tener los resultados se puede comprobar que tantos los clientes, como el personal y el gerente concuerdan en que la calidad en el servicio que se brinda en la empresa es muy bueno y excelente, las instalaciones con las que cuenta es la adecuada siempre buscando la comodidad de los clientes y que sea apta para que los empleados realicen sus actividades y principalmente están de acuerdo con la implementación de un Plan de Marketing, con el fin de ampliar el canal de comunicación y difusión, optimizando recursos al momento de generar publicidad.

F.2 ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS PESTEC DE LA EMPRESA CARBONERO MIRADOR

Diagnóstico Situacional

Análisis Externo

El análisis del entorno general permite determinar el entorno o factor externo en el cual se desenvuelve la organización ya sea político (P), legal y gubernamental, económico (E), social, cultural y demográfico (S), tecnológico (T), ecológico y ambiental (E) y competitivo (C) en el cual se identifican sus respectivas variables e indicadores para verificar y evaluar cómo influyen y condicionan su actividad, determinando finalmente las oportunidades y amenazas que posee en la matriz EFE. (Romero, 2014).

Este análisis está representado por los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con las cuales una empresa interactúa. Generalmente, las fuerzas del medio se consideran “fijas” o “dadas”.

No obstante, éstas pueden ser influenciadas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo. De esta manera el análisis del entorno es de vital importancia porque permite identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector, analiza el grado y la naturaleza de la influencia y ayuda a realizar pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la organización. Además, cabe recalcar que el estudio del entorno comprende dos partes para su desarrollo como es el Análisis del Entorno General y el Análisis del Entorno Competitivo. Al conocer los factores del entorno podemos generar planes de contingencia ante las posibles amenazas, así como también aprovechar las oportunidades del sector.

Macro Ambiente

El macro ambiente está relacionado con las condiciones del país o países en los cuales se desarrolla una organización, aquí se incluye los sectores que afectan de una u otra manera en el desarrollo de la misma, entre estos están los factores políticos – legales, económicos, sociales, tecnológicos, ecológico y ambiental y competitivo.

FACTOR POLÍTICO

Políticas gubernamentales

En concordancia con las reformas a la Ley de Reglamentos Turísticos de Alimentos y Bebidas, define a la actividad de alimentos y bebidas de la siguiente manera: Se entiende por servicio de alimentos y bebidas a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento".

Tomando en consideración la importancia de la alimentación y a esta como una vía de desarrollo socio económico, el Estado como el Ministerio de Turismo brinda la oportunidad de que las personas constituyan sus negocios como una plaza que brinde servicios de alimentación, permitiendo que los mismos se desarrollen y mejoren con el objetivo que innoven y mejoren tanto en procesos de producción y calidad de productos, cooperando al desarrollo emergente de procesos de emprendimiento, innovación y creatividad. Evidentemente esto representa una gran **oportunidad** para los restaurantes y puestos de comida, puesto que el nivel de la demanda incrementará, y se transformarán en una vía de desarrollo económico para aquellos que tienen las ganas de salir adelante.

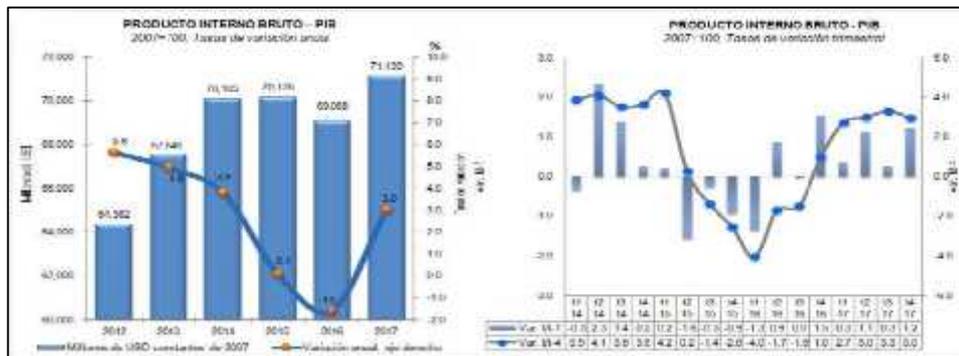
Pero a la vez se convierte en un reto, ya que deberán mejorar aspectos como: capacitaciones, infraestructura, trabajadores, capacidad tecnológica y la calidad en el servicio.

FACTOR ECONÓMICO

Producto Interno Bruto (PIB)

En el 2019, creció 0,3% en el segundo trimestre de 2019 en comparación con su similar período de 2018. Respecto al primer trimestre de este año, el crecimiento fue de 0,4%. Con estos resultados, el Producto Interno Bruto (PIB) del período que va entre abril y junio de 2019 se ubicó en 17.988 millones de dólares constantes. Los principales factores que explican el crecimiento de 0,3% del PIB son la mayor dinámica de las exportaciones y del consumo final de los hogares, que subieron 5,7% y 0,6%, respectivamente, a nivel interanual. De su parte, las importaciones de bienes y servicios, que por su naturaleza disminuyen el PIB, fueron mayores en 2,2% a las registradas en el segundo trimestre de 2018. Dentro de la evolución interanual del VAB sectorial (Segundo trimestre 2019 vs. Segundo trimestre 2018), el VAB se expandió en 2,1% respecto al segundo trimestre de 2018, debido al incremento en 8,3% de la llegada de extranjeros al país, según información del Ministerio de Turismo (Mintur). Esto incidió en una mayor demanda de hoteles y servicios relacionados, así como de restaurantes. (Banco Central del Ecuador, 2018).

Figura 48 Evolución del PIB



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Este indicador tiene un efecto negativo en el Restaurante y es una **amenaza** dado el leve incremento de la tasa de crecimiento económico, el sector turístico de servicios de alimentación y bebidas tiene que optar por minimizar los gastos dentro de sus actividades ya que en todos los sectores se verán afectos los ingresos de dinero, en este caso el sector de servicios no es la excepción. Por tal motivo el Restaurante dentro de su plan emergente debe apalancarse con promoción y publicidad para llegar a mayor cantidad de interesados, de los cuales se logre fidelizar a unos pocos.

Figura 49 Método del embudo para captar clientes



Fuente: (Delgado, 2012)

El embudo de ventas es el primer aliado para hacer funcionar la estrategia de marketing, demuestra el camino que debe recorrer el usuario y filtrarlo en cada etapa hasta convertirlos en clientes. Para generar una campaña a través de esta técnica, se debe tener en claro cuál es el objetivo principal y la experiencia que se desea generar en el usuario durante el proceso de venta. El proceso que se genera inicia con la atracción de los clientes, etapa en la cual el usuario visualiza superficialmente la información del producto o servicio y no profundiza más; posteriormente se tiene aquellos que ingresan al proceso de interacción y dejan sus datos en el registro electrónico de la empresa; la siguiente etapa se denomina conversión, en la cual el usuario realiza la compra de algún producto o servicio, en esta etapa se deben desarrollar estrategias de marketing que generen la compra

continua del producto o servicio por parte de este mínimo porcentaje de clientes y fidelizarlos.

Tasa de Inflación

La inflación anual del 2019 fue del -0,07%, de acuerdo con el informe presentado este lunes 6 de enero de 2020 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

El indicador mensual de diciembre, por su parte, fue del -0,01%. Durante el 2019, las ciudades con mayor inflación fueron Ambato con el 0,68% seguida de Loja con el 0,23% y Machala y Cuenca con el 0,07 y 0,03%, respectivamente. El resto de las urbes como Guayaquil, Quito, Esmeraldas, Manta y Santo Domingo tuvieron variaciones negativas. Las categorías de productos que más subieron de precio durante el 2019 fueron educación, transporte, salud, alojamiento y servicios básicos; restaurantes y hoteles. La Canasta Básica Familiar se ubicó en USD 715,08 en el 2019 y la Vital en USD 506,97.

En Loja, Cuenca, Manta y Quito costó más la Canasta Familiar y en Manta, Guayaquil y Loja fue más cara la Vital.

Figura 50 Tasa de Inflación



Fuente: (El comercio 2019)

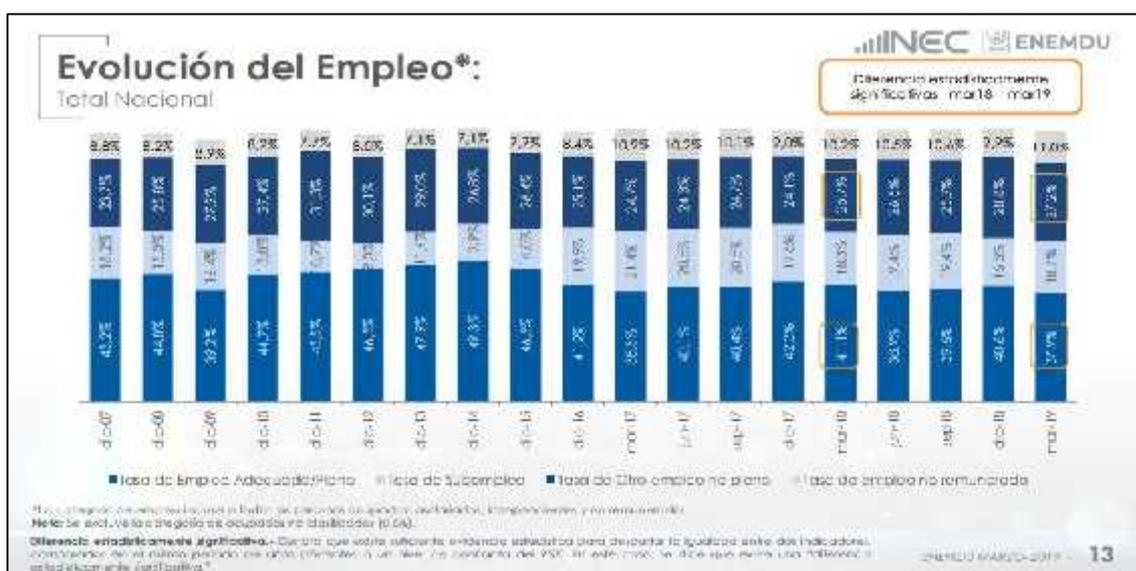
FACTOR SOCIAL

Desempleo

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) publicó la cifra oficial actual de 4,9% de la PEA, El empleo adecuado fue de 38,5%. “La reducción de este indicador, a nivel nacional y urbano, fue estadísticamente significativo”, hace un año fue de 39,6%, indica el reporte.

El subempleo se ubicó en 19,7%; la tasa de otro empleo no pleno fue de 25,9% y el empleo no remunerado de 10,4%.

Figura 51 Evolución del empleo



Fuente: (Granda & Feijó, 2019)

A diciembre 2019, la pobreza a nivel nacional se ubicó en 25,0% y la pobreza extrema en 8,9%. En el área urbana la pobreza llegó al 17,2% y la pobreza extrema a 4,3%. Finalmente, en el área rural la pobreza alcanzó el 41,8% y la pobreza extrema el 18,7%. El factor social refleja una **amenaza** para la empresa ya que el crecimiento del desempleo desequilibra la economía, además del incremento de la pobreza a nivel local con lo cual se utilizan menos los servicios del restaurante.

FACTOR TECNOLÓGICO

Uso de internet

Según la revista Ekos, en Ecuador hay 17 millones de habitantes y a octubre del 2019 ya se registran 13.6 millones de usuarios conectados y con acceso a internet, es decir alrededor del 80% de los ecuatorianos están conectados. Estamos viviendo en una era “post digital”, en la cual, toma mayor importancia la integración de acciones off line que generen experiencias de valor para los usuarios. El 95% de los ecuatorianos tienen acceso a redes sociales, de los cuales el 59% es mayor a 24 años; usuarios cuyas actividades se orientan a la búsqueda de entretenimiento, comunicación, investigación, compras, y gestión de consultas y tramites en línea.

Figura 52 Audiencia digital Ecuador



Fuente: (Ponce, 2018)

En cuanto a redes sociales, los ecuatorianos prefieren Facebook, con 12.000.000 de usuarios, cuyas cuentas se encuentran activas, de los cuales el 48% son mujeres y el 52% son hombres. Existe un 60%, de la población total, que hace uso frecuente de esta red social y su edad oscila entre los 18 a 34 años de edad.

Figura 53 Perfil usuarios Facebook



Fuente: (Ponce, 2018)

En segundo lugar, se ubica Instagram, con 3.9 millones de usuarios de los cuales el 56% son mujeres y el 44% son hombres. Los usuarios cuya edad está comprendida entre los 18 a 34 años de edad, ocupan el 66% de la población total.

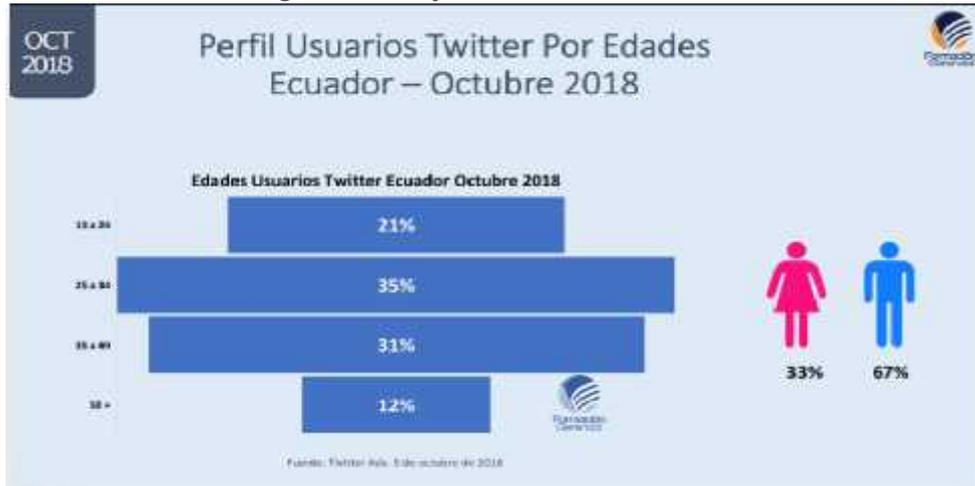
Figura 54 Perfil usuarios Instagram



Fuente: (Ponce, 2018)

Dejando entrever que tanto en Facebook como en Instagram tenemos un segmento de mercado demasiado fuerte es una **oportunidad**, por tanto, las estrategias de mercadeo deben captar de manera continua la atención de estos usuarios, garantizando la difusión de la información que se brinde acerca del Carbonero Mirador. En cuanto a Twitter se ha tenido un descenso del 6,3% con un total de 3 millones de usuarios, de los cuales el 67% son hombres y el 33% mujeres. El rango de edad de los usuarios más frecuentes se ubica entre los 25 a los 34 años de edad, cubriendo el 35% de la población total.

Figura 55 Perfil de usuarios Twitter



Fuente: (Ponce, 2018)

Computación e Informática

El término computación se concibe como una ciencia vinculada al proceso de información a través de instrumentos fabricados por el hombre. Esto genera un inicio para el proceso de la informática a través de dispositivos electrónicos y sistemas computacionales, esto genera la necesidad de actualizar dichos sistemas con el objetivo de innovar los procesos generados en el ámbito de la salud, educación, etc., fomentando el desarrollo progresivo de la humanidad.

Tecnología

La tecnología es un factor clave que permite a la empresa generar estrategias de comunicación e información a través de dispositivos electrónicos, obteniendo una mayor cobertura del mercado, así como también establecer nuevos sistemas de servicio, contar con herramientas ágiles que potencien el proceso de preparación de alimentos, servicio y atención al cliente.

El factor tecnológico constituye una **oportunidad** para la empresa, ya que a través del desarrollo de nuevas tecnologías y la cobertura del internet hacia el sector urbano, puede mantener informados a sus clientes de las distintas promociones y demás servicios que se ofertan en el mismo.

FACTOR ECOLÓGICO

Contaminación

La contaminación es un problema que ha ido incrementando a través del tiempo, a pesar de contar con normativas establecidas por el Ministerio del Medio Ambiente, la falta de conciencia en la ciudadanía ha impedido minimizar este fenómeno.

Tal es el grado de despreocupación por parte de las personas que hoy en día se ven reflejados los resultados, como el calentamiento global causado por la destrucción de la capa de ozono ocasionando daños en zonas árticas, afectando de esta manera a personas, animales, bosques, etc.

Desastres naturales

El Ecuador es un país expuesto a desastres naturales marítimos como, el fenómeno del niño y la niña, además, el país posee volcanes activos los cuales representan una amenaza permanente, para ello, se han generado planes de contingencia que permitan contrarrestar los daños ocasionados por dichos fenómenos.

El factor ecológico constituye un factor difícil de controlar pero que cuyos efectos si se pueden minimizar a través de la concientización y formación de las personas, para ello es necesario “mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional en relación con la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana” objetivo de gran importancia orientado al cuidado y preservación del medio ambiente. Para ello se considera necesario el desarrollo de un programa de Responsabilidad Social Empresarial, a través de un modelo de Responsabilidad Social que dé a conocer la importancia de los buenos hábitos de vida y el cuidado del medio ambiente.

F.3 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO

La alimentación y nutrición es primordial, no solo como uno de los instrumentos que permite al hombre sobrevivir ya que es un proceso vital, sino también permite desarrollar las cualidades de las personas.

Figura 56 Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Mercadotecnia (Laura Fischer, 2011)

Elaboración: La Autora

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El restaurante y las empresas de preparación de alimentos poseen barreras de entradas las cuales a pesar que no son tan fáciles de sobrellevar son una **oportunidad**, y considerando las seis barreras de entrada que menciona Porter, se las puede aprovechar para crear una ventaja competitiva de la empresa en el mercado:

-) **Diferenciación del producto**, cuando la empresa diferencia y posiciona sus servicios de manera eficiente, genera una fortaleza en el mercado ya que los nuevos entrantes tendrán que generar cuantiosos gastos para alcanzar a su rival.
-) **Inversiones de capital**, si la empresa posee recursos financieros suficientes tendrá una fuerte posición competitiva y podrá sobrevivir por más tiempo en el mercado.
-) **Políticas Gubernamentales**, esta barrera de entrada posee un nivel alto, debido a que al ingresar el nuevo competidor al sector industrial alimenticio se le hace

difícil conseguir los permisos necesarios para su funcionamiento, ya que requiere de tiempo y dinero.

Rivalidad entre competidores

La competencia es un factor que tiene gran incidencia dentro de la empresa lo cual es una **amenaza**, específicamente en el área de comercialización, pues la empresa deberá generar estrategias en cuanto a precios, publicidad y diversificación de nuevos servicios.

En el sector alimenticio, en relación a los restaurantes, el Carbonero Mirador tiene una competencia directa formada por un total de siete restaurantes asaderos, mismos que se mencionan a continuación:

Tabla 51 *Competidores de la Ciudad*

| Competidores dentro de la ciudad de Loja | | |
|--|------------------------|---|
| Nombre comercial | Función | Descripción |
| El Fogón Grill Parrilladas | Parrilladas Asadero | Ciudad: Loja Dirección: José Antonio Eguiguren y Olmedo Teléfono: (07) 2574969/099 390 5437 |
| Carbonero Balcón | Parrilladas Asadero | Ciudad: Loja Dirección: Marianita de Jesús - Vista Frontal a la ciudad, detrás del colegio La Salle Teléfono: 099 006 4111 |
| Parrilladas Uruguayas | Parrilladas Asadero | Ciudad: Loja Dirección: Santiago De Las Montañas A 100m Del Itsdab Teléfono: (7) 606-2024 |
| Carbonero Mirador Centro | Parrilladas Asadero | Ciudad: Loja Dirección: 24 de mayo y Azuay Teléfono: (07) 273-1233 |
| Los sartenes | Parrilladas Asadero | Ciudad: Loja Dirección: Av. 24 de Mayo y Azuay Teléfono: (7) 258-7432 |
| Morelia | Parrilladas Asadero | Ciudad: Loja Dirección: Macara y Mercadillo Teléfono: (7) 272-3533 |
| Carbonero mirador | Parrilladas Asadero | Ciudad: Loja Dirección: Av. Manuel Carrión Pinzano y Rocafuerte Teléfono: 099 838 4804 |

Fuente: Carbonero Mirador

Elaboración: La Autora

Tabla 52 *Ventajas y desventajas competitivas*

| VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA COMPETENCIA | | |
|--|---|---|
| EMPRESA | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
| EL FOGON GRILL PARRILLADAS | -Extensa cartera de productos profunda y amplia. -Excelente presentación de platos -Excelente servicio de meseros | -No posee espacio de estacionamiento -No innova en presentación de las instalaciones |
| CARBONERO BALCON | -Es reconocido por la gente -Buena presentación de las instalaciones -Precios accesibles | -Estrecho espacio para circulación de vehículos -Ubicación alejada del centro |
| PARRILLADAS URUGUAYAS | -Variada cartera de productos -Infraestructura adecuada -Buena ubicación | -No posee publicidad constante |
| CARBONERO MIRADOR CENTRO | -Ubicación estratégica en el centro de la ciudad -Precios accesibles | -No hay espacio de estacionamiento -No tiene variedad en su cartera de menú |
| LAS SARTENES | -Instalaciones amplias -Variedad de su cartera de menús -Precios accesibles | -No posee buena presentación de los platos. -Poco estacionamiento |
| MORELIA | -Ubicación estratégica -Amplias instalaciones -Buena presentación del servicio | -No capacita personal -No innova la presentación |
| CARBONERO MIRADOR | -Ubicación estratégica -Posicionamiento de la marca -Instalaciones adecuadas. | -No posee variedad del menú. -No innova en servicios. -No capacita seguido al personal. |

Fuente: Entorno competitivo

Elaboración: La Autora

Productos sustitutos

En el mercado existen productos sustitutos que pueden significar una gran amenaza en caso de que estos estén avanzados en cuanto a tecnología, precio o calidad, en el caso del restaurante este factor constituye una amenaza significativa, al existir una variación de empresas que brindan el servicio de alimentación balanceada como

restaurantes y restaurantes de comida rápida. Por lo que el Carbonero Mirador debe generar esfuerzos que potencien el valor diferente al servicio que oferta.

Poder de negociación con los clientes

El mercado no se vuelve atractivo o interesante si los clientes estuvieran muy organizados y distribuidos en cada producto o servicio. El restaurante oferta un servicio diferenciado en cuanto a la preparación de alimentos y el variado menú, pero posee una fuerte competencia lo cual es una **amenaza**, por tanto, debe generar estrategias de comercialización óptimas que logren atraer a nuevos clientes y fidelizarlos a la marca además de mantener a los clientes que tiene actualmente.

-) **Concentración de compradores**, el restaurante posee diferentes clientes con distintas necesidades y preferencias en cuanto a su alimentación, ya que la organización no solo ofrece un solo servicio si no que cuenta con una amplia gama de productos en su menú.
-) **Sensibilidad de precios**, el restaurante posee sensibilidad en cuanto al precio de su producto con la finalidad de brindar calidad, servicios y excelencia a los compradores, mediante precios accesibles, empleando un poder de negociación entre ambas partes y de esta forma incrementar el nivel de ventas.

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Los proveedores materiales están constituidos por el grupo de empresas que proveen de materiales e insumos al restaurante para que pueda desarrollar sus actividades. Para la empresa es una **oportunidad** el tener mayor número de proveedores que brinden la materia prima y los insumos que necesita la empresa para realizar sus actividades. Cabe recalcar que al ser varias las empresas

proveedoras que brindan el mismo producto “Carbonero Mirador” puede elegir en cuanto a precio, calidad o comodidades en forma de pago, a la empresa que mas beneficios le ofrezca.

) **Diferenciación de insumos**, los proveedores que abastecen al sector alimenticio son los encargados de brindar a la empresa de materia prima, materiales e insumos de calidad por lo que ellos especifican la diferenciación del insumo con la finalidad de no perder clientes y abarcar más pedidos.

) **Importancia del volumen para proveedores**, es muy importante el volumen de proveedores debido a que si el sector industrial posee varios proveedores tiene la ventaja de escoger cual es el que más le conviene en cambio si tiene pocos está en la desventaja de conseguir los insumos que requiere a mayor costo.

MATRIZ DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE PROVEEDORES

Tabla 53 *Ventajas y desventajas de proveedores*

| PROVEEDOR | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|------------------|---|--|
| PRONACA | Calidad y Marca bien posicionada. Distribución conocida a nivel local | Tiene que estar alejado de zonas pobladas. |
| WURTCHEN | Ofrece productos cárnicos de calidad Variedad de carnes | No es muy conocido a nivel local |
| ILE | Expansión a nivel local, nacional y extranjero Productos de especierías de calidad | Falta de sucursales en el centro |
| GRAN AKI | Expansión a nivel nacional Precios económicos | Ubicación desfavorable |
| ILELSA | Planta amplia y bien distribuida | Ubicación lejana Poca expansión a nivel nacional |
| AMAVI | Variada gama de licores | Falta de conocimiento a nivel local Falta de publicidad |

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora.

J Grupos estratégicos de restaurantes

Un grupo estratégico hace referencia a un conjunto de empresas u organizaciones que pertenecen a un mismo sector, y que siguen una misma estrategia en cuanto a precios, tecnología, líneas de servicios y alcance geográficos. Por tanto, para el CARBONERO MIRADOR se tiene los siguientes grupos estratégicos:

CUADRO DE GRUPOS ESTRATEGICOS

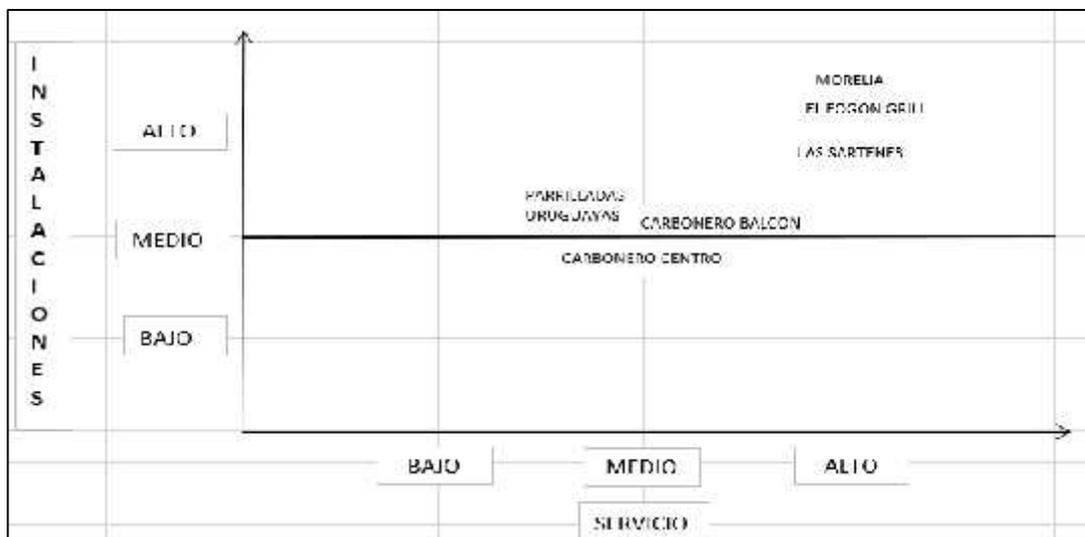
Tabla 54 Grupos estratégicos

| Grupo estratégico 1 | |
|------------------------------|-------------------------|
| CARBONERO BALCON | MORELIA |
| EL FOGON | CARBONERO CENTRO |
| PARRILLADAS URUGUAYAS | LOS SARTENES |

Fuente: Análisis entorno competitivo

Elaboración: La Autora

Figura 57 Grupos estratégicos



Fuente: Análisis entorno competitivo

Elaboración: La Autora

Se determinaron los grupos estratégicos de acuerdo a las instalaciones y el servicio que se brinda, para ello, se consideró la competencia directa que en este caso son

los demás locales que realizan la misma actividad, frente a los restaurantes que constituyen la competencia indirecta del Carbonero

Posición competitiva

Tabla 55 Posición competitiva

| DETALLE | CARBONERO MIRADOR | EL FOGON PARRILL ADAS | PARRILL ADAS URUGUA YAS | CARBONERO BALCON | CARBONERO MIRADOR CENTRO | MORELIA | LAS SARTENE S |
|--------------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------------|--------------------------------|-----------|---------------------|
| PRECI O | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| INSTAL ACION ES | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| UBICA CIÓN | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| SERVIC IO | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| TOTAL | 14 | 15 | 11 | 13 | 13 | 11 | 11 |

Fuente: Análisis del entorno competitivo

Elaboración: La Autora

Figura 58 Posición competitiva



Fuente: Tabla 55

Elaboración: La Autora

Al establecer las 4 características medibles desde el punto de vista subjetivo se determina que el posicionamiento del Carbonero Mirador respecto a nuestra competencia directa se encuentra muy a la par, en cuanto a algunos factores claves comparten la misma posición competitiva con su principal competencia estos factores son: el precio

Matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar como esta una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector.

Matriz de perfil competitivo

Tabla 56 *Matriz de perfil competitivo*

| MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|---------------------------|-------|-------|----------|------|-------------------|------|------------------|------|-----------------------|------|------------------|-------|
| N° | FACTOR DE ÉXITO | CLAVE | PESO | EL FOGON | | CARBONERO MIRADOR | | CARBONERO BALCON | | PARRILLADAS URUGUAYAS | | CARBONERO CENTRO | |
| | | | | CALF | POND | CALF | POND | CALIF | POND | CALF | POND | CALF | POND |
| 1 | Utilización de tecnología | de | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 |
| 2 | Inversión publicitaria | | 0,10 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 |
| 3 | Instalaciones | | 0,10 | 4 | 0,40 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30, |
| 4 | Ubicación estratégica | | 0,10 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 |
| 5 | Calidad del servicio | | 0,10 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 |
| 6 | Competitividad de precios | de | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 |
| 7 | Alianzas estratégicas | | 0,10 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 |
| 8 | Imagen corporativa | | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 |
| 9 | Variedad del menú | | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 3 | 0,20 | 3 | 0,20 |
| 10 | Seguridad al cliente | | ,0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 2 | 0,30 | 3 | 0,30 |
| TOTAL | | | 1,00 | 3,10 | | 3,00 | | 2,90 | | 2,60 | | 2,70 | |

FUENTE: Análisis del perfil competitivo

ELABORACION: La Autora

Interpretación: la matriz de perfil competitivo para el CARBONERO MIRADOR cuenta con un número considerable de factores clave de éxito, con calificaciones subjetivas, lo que permite establecer una comparación respecto a la competencia.

Se observa que la empresa líder en el sector es EL FOGON, con una mínima variación se ubica el CARBONERO MIRADOR cuyo valor obtenido no se distancia del CARBONERO BALCON, que ocupa el tercer lugar respecto a la competencia, por lo que se establece que el sector es altamente competitivo por tanto la empresa debe enfocarse en generar estrategias que incrementen su nivel de competitividad y optimizando cada una de sus fortalezas.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Tabla 57 *Matriz de factores externos*

| MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS DEL CARBONERO MIRADOR | | | | |
|--|---|-------------|--------------|--------------|
| Nro. | Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Total |
| OPORTUNIDADES | | | | |
| 1 | Políticas del gobierno para fomentar el crecimiento de las empresas (pág. 93) | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 2 | Mayor difusión de los servicios por medio de internet y métodos tradicionales (pág. 99) | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 3 | Barrera de entrada de nuevos competidores (pág. 102) | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 4 | Tener mayor y mejor número de proveedores (pág. 105) | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 5 | Aprovechamiento de nuevas tecnologías (pág. 100) | 0,10 | 3 | 0,30 |
| | | 0,5 | | 1,60 |
| AMENAZAS | | | | |
| 1 | El desempleo se mantiene y va en crecimiento (pág. 97) | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 2 | Crecimiento del PIB es lento (pág. 94) | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 3 | Existencia de rivalidad entre competidores (pág. 103) | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 4 | Poder de negociación con los clientes (pág. 105) | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 5 | Incremento de la pobreza a nivel local (pág. 97) | 0,10 | 2 | 0,20 |
| | | 0,50 | | 1,40 |
| TOTAL | | 1 | | 3,00 |

Fuente: Análisis externo

Elaboración: La Autora

Interpretación: una vez asignados los valores tanto para las oportunidades y amenazas se determina que, se obtuvo un valor ponderado cuantitativo de 3,00 puntos, valor que se encuentra por encima del valor estándar de 2,50 puntos lo que significa que la institución está confrontando las amenazas del entorno pero, el CARBONERO MIRADOR debe generar estrategias que permitan potenciar las fortalezas y optimizar el uso de la tecnología para incrementar el nivel de publicidad a través de medios digitales y tradicionales.

F.4 ANALISIS INTERNO

El análisis de la situación interna tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta una empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potencia o aprovechar las fortalezas, y reducir o superar las debilidades.

Presentación de la empresa

Conforme a la información obtenida del gerente del Carbonero se describen los siguientes datos:

ANTECEDENTES:

Carbonero Mirador tiene sus inicios en el año 2006, cuando su propietario luego de su retorno de España y haber ejecutado varios proyectos sin tener el éxito esperado, decide montar un restaurante cuyos platos principales estaban relacionados con carnes a la brasa acompañados de arroz, menestra y patacón.

Después de dos años de funcionamiento del restaurante y su visión de crecimiento decide Aperturar un nuevo local enfocado a carnes a la plancha. Con la finalidad de volverse competitivo incorpora en su menú una parrillada denominada “Parrillada Junior”, la misma que consta de tres tipos de carnes (Cerdo, Pollo y Res)

acompañado de mote sucio, papa y ensalada; este plato tenía su particularidad; precio y cantidad.

La calidad del servicio, infraestructura y precio son los tres elementos primordiales en funcionamiento del “Carbonero Mirador”, situación que le ha permitido posicionarse en el mercado local, con una proyección de expansión al resto del País.

MISION:

“Ofrecer las mejores parrilladas y carnes a la plancha, con un servicio de calidad, con los mejores precios, en un ambiente acogedor para que nuestros clientes se sientan a gusto y siempre nos visiten”

VISION:

“Ser líderes en el mercado local y nacional, ofreciendo servicios de calidad, innovando y desarrollando nuevos productos para satisfacer el paladar de nuestros clientes”

MARCA INSTITUCIONAL:

El significado de nuestros colores es:

- ✓ ROJO: fortaleza, pasión, determinación, deseo, amor, fuerza, valor e impulsividad.
- ✓ BLANCO: pureza, inocencia, optimismo, frescura, limpieza y simplicidad.
- ✓ NEGRO: silencio, sobriedad, poder, formalidad y misterio.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL CARBONERO

Nuestro local se encuentra ubicados en la Provincia de Loja y específicamente en el Cantón Loja, los mismos que cuentan con una población de 600 mil y 250 mil habitantes respectivamente. Carbonero mirador está en las calles Av. Manuel Carrión Pinzano y prolongación de la Rocafuerte (Vía Occidental de Paso).

Figura 59 UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL CARBONERO



Fuente: Gerente Carbonero Mirador

El análisis interno es fundamental y de gran importancia porque constituye para los ejecutivos una herramienta de apoyo en la estrategia de la toma de decisiones, para realizar dicho análisis se tomaron en consideración los resultados obtenidos en los instrumentos de investigación de mercado: entrevista al Gerente, encuestas aplicadas a los trabajadores, formulario de la orientación al mercado, análisis de la cadena de valor, reflejando los resultados siguientes:

Área administrativa o gerencia

El área de gerencia es la encargada de definir estrategias orientadas al aumento de la productividad incrementando la posición competitiva en el mercado dando cumplimiento a la misión de la organización. Para su análisis se determinaron las siguientes variables:

Sistema de planificación eficaz: la alta dirección maneja procesos adecuados de planificación para la toma de decisiones respecto a la competencia y a los procesos operativos, se tiene como mayor prioridad el cumplimiento eficiente de las actividades del personal.

Instalaciones: la empresa cuenta con una pequeña sala para la gerencia la cual es compartida entre gerencia y área financiera en donde desarrollan con normalidad sus funciones; por lo tanto, se evidencia que existe una vinculación eficiente entre estas dos áreas cuyas acciones se orientan al cumplimiento de la misión, visión, objetivos estratégicos, pronósticos, estructura organizacional; estableciendo las sanciones adecuadas en caso de que no se ejecuten alguna de ellas. Algunas de las **fortalezas** que posee Carbonero Mirador es que las instalaciones son adecuadas para que los trabajadores realicen las actividades de manera cómoda y confortable, además que el personal de la empresa cuenta con herramientas para realizar de manera eficaz y eficiente sus actividades.

Clima laboral: en la empresa se procura mantener y preservar un buen clima laboral en el que impere el sentido de responsabilidad, puntualidad y compañerismo. Además, la gerencia se preocupa por realizar procesos continuos de investigación de mercado, con el objetivo de atender satisfactoriamente las demandas de los clientes y colaboradores, estas variables se vuelven **fortalezas** para la empresa.

AREA DE GERENCIA

Tabla 58 Gerencia

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| Buen clima laboral y organizacional | No maneja un sistema formal de planificación |
| Adecuado monitoreo del entorno para identificar nuevas necesidades | Falta de espacios para los departamentos. |

Fuente: Instrumentos de recolección de información.

Elaboración: La Autora

AREA DE RECURSOS HUMANOS

Área encargada de la ejecución del proceso administrativo que consiste en planar, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que labora en la institución.

Sistema de contratación: el restaurante cuenta con un sistema de contratación formal que permite seleccionar a los trabajadores cuyo perfil este acorde a la función que van a desempeñar, con el propósito de brindar a sus clientes un servicio de calidad y excelencia, esta es una de las **fortalezas** que posee la empresa.

Relaciones de calidad: el personal del Carbonero se mantiene en constante comunicación con el objetivo de genera estrategias que le permitan confrontar a la competencia, así como también mantiene un constante análisis del mercado, identificando las nuevas tendencias que se presenta en el mercado. Una de las desventajas que tiene la empresa es que no se prioriza en su totalidad a los clientes, puesto que, no se informa inmediatamente de los problemas o inconvenientes que tienen, así como también no se hace circular documentos con información de los mismos.

AREA DE RECURSOS HUMANOS

Tabla 59 *Recursos Humanos*

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <p>Manejo de un proceso de selección formal</p> <p>El personal cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con sus actividades</p> <p>El perfil de cada trabajador está acorde a la actividad q realiza</p> | <p>De los 6 trabajadores el 83,3% no ha recibido ninguna capacitación en la empresa</p> |

Fuente: Instrumentos de recolección de información.

Elaboración: La Autora

AREA DE MARKETING Y VENTAS

El marketing es la rama de la administración que pretende por medio del estudio y análisis lograr satisfacer los deseos o necesidades que presenta un nicho de mercado. Por medio del área de marketing y ventas se pretende realizar diversos estudios como: investigación de mercado, estudios de tendencia de consumo, satisfacción del cliente, etc. Y lograr llegar a posicionar a la empresa en la mente del consumidor. Se analiza las 4 “P”

del marketing mix (Producto, precio, plaza y promoción) para llegar a los objetivos del marketing.

El carbonero cuenta con un servicio adecuado además de una ubicación estratégica que se vuelve una de sus **fortalezas**, se maneja un sistema de información y comunicación adecuado que permite mejorar la imagen de la marca de la empresa.

La empresa no emplea de manera adecuada las herramientas del marketing como es el benchmarking que es de vital importancia para corregir errores y sobresalir entre la competencia, las variables mercadológicas al no ser aprovechadas dejan en desventaja a la empresa. Una de las maneras de sobresalir y corregir errores sería refrescar la marca de la empresa y darle un giro innovador en cuanto al servicio, producto, atención al cliente que son variables que el gerente considera básicas para el crecimiento de la empresa.

Otra de las **Fortalezas** de Carbonero Mirador es que orienta sus esfuerzos a generar servicios que se vinculen con las necesidades de los clientes.

Identificación del segmento: al momento en que generan pautas publicitarias se fijan un objetivo principal orientado a la difusión de los servicios de la empresa y captar más gente, a través de medios de comunicación tradicional y no tradicional.

Estrategia de respuesta frente a la competencia: al momento en que se genera una campaña publicitaria intensiva por parte de la competencia el carbonero no genera una respuesta alterada, puesto que el restaurante posee una amplia gama de clientes fijos.

Cabe recalcar que el gerente del carbonero ha hecho hincapié en el hecho de querer ampliar los servicios del mismo con el fin de atraer nuevos clientes y despertar el interés de la comunidad.

VARIABLES MERCADOLÓGICAS DEL MARKETING MIX

PRODUCTO: la empresa tiene dentro de su menú el platillo principal como son las parrilladas junior las cuales constan de tres tipos de carne (pollo, res y cerdo) acompañado

de papas, mote sucio y ensalada. Otros de sus productos son bife carbonero, combo parrillero, filete de pollo, lomo fino, costillas berbiquíes, porciones de higadillas, chorizo, alitas BBQ, mote sucio, papas y ensalada además de las bebidas. El competidor principal es la empresa “PARRILLADAS EL FOGON” y cuenta con dos locales en la ciudad y un mayor número de productos en su portafolio como son: chuleta de pollo, bife el fogón, pollo apanado, lomo fino, trucha, tira de asado local, bife de chorizo, parrillada familiar, parrillada junior, cecina, etc. y también internacional como costillas corte argentino entre otros. A pesar de esto el resultado que arroja la encuesta a los clientes sobre la calidad del producto indica que el 52,3 % (pág. 62) está de acuerdo que la calidad del producto es muy buena, pero se podría mejorar.

PRECIO: los precios a los cuales oferta la empresa por sus productos son accesibles al igual que la competencia e inclusive un total del 62,5% de los clientes encuestados ha manifestado que la empresa tiene precios adecuados, en algunos de los platillos más bajos que los de su principal competencia.

PLAZA: la empresa se encuentra ubicada en la Av. Manuel Agustín Aguirre y prolongación de la Rocafuerte (vía occidental de paso). A varios metros del centro de la ciudad, mientras que la competencia tiene dos locales uno en la parte central de la ciudad y otro en la parte norte de la ciudad. Una de las diferencias que tiene la empresa es la ubicación ya que cuenta con un amplio parqueadero, además de que la empresa se puede localizar desde la distancia, si bien tiene el mismo logo que los locales con su mismo nombre los encuestados afirmaron que la empresa está en un lugar estratégico y de fácil acceso.

PROPAGANDA: dentro de esta variable tenemos la publicidad donde se procura generar procesos que vinculen a la comunidad en el desarrollo de actividades publicitarias, que incentiven a la colectividad a formar parte de la empresa.

Se desarrolla publicidad, pero no se hace el seguimiento adecuado, además que no se promocionan todos los servicios y en ocasiones es difícil diferenciarse de los locales que tienen el mismo nombre, lo cual se vuelve una **debilidad**. Las variables del marketing mix no se aprovechan y las innovaciones con el servicio y el menú para los clientes no son de manera continua. Un total de 34,9% de los encuestados manifestó que le gustaría que la empresa realice la publicidad por medio de redes sociales y mas ahora con los acontecimientos que impiden realizar de manera cotidiana las actividades y la utilización de los servicios.

En cuanto a las promociones no se realiza a todos los productos ni servicios que ofrece la empresa, dentro de estas tenemos los combos de sus platillos principales que posee la empresa como son las parrilladas junior y las mini junior en cuanto a las promociones de la competencia no solo ofertan su portafolio de menú que es más variado sino también los servicios cuando realizan eventos personalizados dentro d sus locales.

ATENCION AL CLIENTE: el gerente manifestó que la calidad en el servicio es una de las variables claves para hacer crecer la empresa (pág.94). la atención al cliente es muy buena, se atiende a los clientes de una manera que brinda confort al momento de hacer la compra. Aunque se debe mejorar el servicio de catering y los protocolos de recibir al cliente y el momento de servir y hacer los pedidos para poder superar al principal competidor ya que sus empleados lo realizan mucho mejor que la empresa Carbonero Mirador.

Nivel de ventas: el análisis de las ventas en el carbonero se lo realizo en base al total de ventas de los años anteriores (2017;2018;2019) respectivamente. Teniendo los siguientes resultados:

NIVEL DE VENTAS POR AÑO

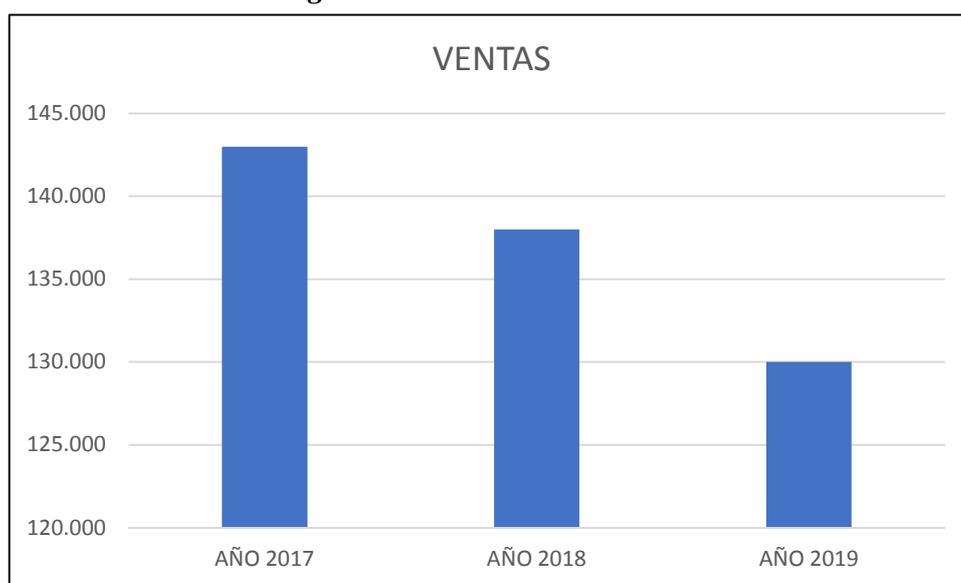
Tabla 60 Ventas por año

| Años anteriores | Ventas |
|-----------------|-----------|
| Año 2017 | 143.000\$ |
| Año 2018 | 138.000\$ |
| Año 2019 | 130.000\$ |

Fuente: Gerente del Carbonero Mirador.

Elaboración: La Autora

Figura 60 NIVEL DE VENTAS



Fuente: Carbonero Mirador

Elaboración: Johanna Maldonado

AREA DE MARKETING

Tabla 61 Marketing

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <p>El carbonero es rápido para hacer frente a los cambios que se presentan en el entorno competitivo.</p> <p>El personal del carbonero se mantiene en constante interacción con los clientes para identificar sus necesidades.</p> <p>El carbonero orienta sus esfuerzos a generar servicios que se vinculen con las necesidades de los clientes</p> <p>El carbonero tiene en consideración las quejas de los clientes y el porqué de las mismas.</p> | <p>La empresa no cuenta con un sistema de evaluación de resultados de la publicidad que realiza.</p> <p>No se mantiene una correcta comunicación interdepartamental para dar a conocer los niveles de satisfacción de los clientes</p> <p>La empresa no genera información documental de la información de los clientes.</p> |

Fuente: Instrumentos de recolección de información

Elaboración: Johanna Maldonado

Área de tecnología

Hace uso de los conocimientos y la investigación orientados hacia la obtención de nuevos métodos, procesos, prototipos y modelos de servicios. El impacto que ha generado el desarrollo de las tecnologías ha tenido gran incidencia en la sociedad, dando lugar así a la era de nativos digitales.

El carbonero implementará sistemas de facturación, audio y video, a través del uso de computadoras para funciones de caja y reproducción audiovisual, un celular de última tecnología para receptar pedidos y difusión en redes sociales. Aunque esta es una **debilidad** ya que el conocimiento que se genera en la empresa es fácil de copiar.

AREA DE TECNOLOGIA

Tabla 62 Tecnología

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| La empresa cuenta con equipos adecuados para el desarrollo de comunicación dentro y fuera de la empresa Los colaboradores reciben capacitaciones constates en cuanto al conocimiento de la empresa | El conocimiento que se genera al interior de la empresa es fácil de copiar |

Fuente: Instrumentos de recolección de información.

Elaboración: La Autora

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La Matriz EFI o Matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas. El Carbonero Mirador ha definido los siguientes factores para evaluar:

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

Tabla 63 Matriz de factores internos

| MATRIZ DE FACTORES INTERNOS DEL CARBONERO | | | | |
|--|---|----------|-------|-------------|
| Nro. | Factores | Peso | Valor | Total |
| Fortalezas | | | | |
| 1 | Posee instalaciones apropiadas (pág. 118) | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 2 | Ubicación estratégica (pág. 120) | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 3 | Orientación de los esfuerzos para la satisfacción de los clientes (pág. 118) | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 4 | El personal cuenta con las herramientas de trabajo necesarias (pág. 118) | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 5 | El personal cuenta con un lugar de trabajo cómodo y confortable (pág. 118) | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 6 | La institución maneja un sistema adecuado de selección de personal (pág. 119) | 0,07 | 3 | 0,21 |
| 7 | Clima organizacional agradable y positivo (pág. 118) | 0,10 | 4 | 0,40 |
| | | 0,52 | | |
| Debilidades | | | | |
| 1 | Falta de publicidad de todos los servicios (pág. 120) | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 2 | La empresa no genera información documental de los clientes (pág. 120) | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 3 | El Know-how que se genera al interior de la empresa es fácil de copiar (pág. 124) | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 4 | El Carbonero no realiza actividades de benchmarking (pág. 119) | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 5 | La empresa no cuenta con un sistema de evaluación de resultados de la publicidad que realiza (pág. 120) | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 6 | Descenso en el nivel de ventas (pág. 123) | 0,09 | 4 | 0,36 |
| | | 0,48 | | |
| Total | | 1 | | 3,55 |

Fuente: Análisis interno

Elaboración: La Autora

Interpretación: la matriz MEFI aplicada en el Carbonero cuenta con 13 factores determinantes de éxito, siete fortalezas y seis debilidades, dándonos un resultado de 3,55 en el cual indica que el restaurante esta ligeramente más fuerte que débil, donde las fortalezas pesan más como, la buena atención al cliente, la buena calidad de los servicios, ubicación estratégica, infraestructura propia y las debilidades pesan menos como facilidad de copia del conocimiento, comunicación interdepartamental, control y evaluación de los resultados de las pautas publicitarias. Sin embargo, para que alcance una mayor eficiencia y para que pueda llegar a ser una empresa con grandes potencialidades debe trabajar y encaminar sus recursos en función a neutralizar las debilidades detectadas.

G. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION

Establecidos los resultados, se agrupa toda esta información se procede a elaborar la matriz FODA, donde se describe: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que se hallan en la organización tanto dentro como fuera de ella, así mismo la matriz interna y externa donde se evalúa la organización tomando en cuentas los factores externos e internos, la matriz Ansoff para la determinación de estrategias a desarrollar y operativizar en el desarrollo de la propuesta del plan de marketing, por ello se detalla lo siguiente:

G.1 ANALISIS FODA

La matriz foda es una herramienta que permite establecer relaciones entre los factores externos e internos de la empresa, para permitimos evaluar las fortalezas (F), oportunidades(O), debilidades (D) y amenazas (A), estos factores al combinarse permiten generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y

debilidades y amenazas (DA). Para generar de manera eficiente estas estrategias es indispensable realizar un correcto análisis del entorno general, la competencia y el entorno interno.

MATRIZ FODA

Tabla 64 Matriz FODA

| FORTALEZAS | | DEBILIDADES | |
|----------------------|--|--------------------|--|
| F1 | Posee instalaciones apropiadas | D1 | Falta de publicidad de todos los servicios |
| F2 | Ubicación estratégica | D2 | La empresa no genera información documental de los clientes |
| F3 | Orientación de los esfuerzos para la satisfacción de los clientes | D3 | El Know-How que se genera al interior de la empresa es fácil de copiar |
| F4 | El personal cuenta con las herramientas de trabajo necesarias | D4 | La empresa no cuenta con un sistema de evaluación de resultados de la publicidad que realiza |
| F5 | El personal cuenta con un lugar de trabajo cómodo y confortable | D5 | El carbonero no realiza actividades de benchmarking |
| F6 | La empresa maneja un sistema adecuado de selección de personal | D6 | Descenso de ventas |
| F7 | Clima organizacional agradable y positivo | | |
| OPORTUNIDADES | | AMENAZAS | |
| O1 | Políticas de gobierno para fomentar el crecimiento de las empresas | A1 | El desempleo se mantiene y va en crecimiento |
| O2 | Mayor difusión de los servicios a través de internet | A2 | El crecimiento del PIB es lento |
| O3 | Barrera de entrada de nuevos competidores | A3 | Existencia de rivalidad entre competidores |
| O4 | Tener mayor y mejor número de proveedores | A4 | Poder de negociación con los clientes |
| O5 | Aprovechamiento de nuevas tecnologías | A5 | Incremento de la pobreza a nivel local |

Fuente: Matriz EFE Y EFI

Elaboración: Johanna Maldonado

Interpretación: en referencia a los resultados obtenidos tanto al análisis externo con la formulación de la matriz EFE y análisis interno como la matriz EFI, se pudieron establecer los factores tanto de fortalezas en un número de siete, oportunidades en un número de cinco, así mismo seis debilidades y cinco amenazas, que en conclusión resulta ser el análisis global del CARBONERO MIRADOR.

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

Con la determinación de la información expresada en factores tanto de fortalezas, oportunidades y debilidades, se procedió a la combinación de las mismas para la formulación de estrategias que ayuden al mejoramiento de la empresa, con lo que se logró la formulación de la matriz de alto impacto que a continuación detallamos:

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

Tabla 65 Matriz de alto impacto

| | | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | |
|---------------|--|---|----|--|--|
| | F1 | Posee instalaciones apropiadas | | | |
| | F2 | Ubicación estratégica | D1 | Falta de publicidad de todos los servicios | |
| | F3 | Orientación de los esfuerzos para la satisfacción de los clientes | D2 | La empresa no genera información documental de los clientes | |
| | F4 | El personal cuenta con las herramientas de trabajo necesarias | D3 | El Know-How que se genera al interior de la empresa es fácil de copiar | |
| | F5 | El personal cuenta con un lugar de trabajo cómodo y confortable | D4 | La empresa no cuenta con un sistema de evaluación de resultados de la publicidad que realiza | |
| | F6 | La empresa maneja un sistema adecuado de selección de personal | D5 | El carbonero no realiza actividades de benchmarking | |
| | F7 | Clima organizacional agradable y positivo | D6 | Descenso de ventas | |
| OPORTUNIDADES | | FO Explotar | | DO Buscar | |
| O1 | Políticas de gobierno para fomentar el crecimiento de las empresas | Implementación de una plataforma informática para potenciar los canales de comunicación e información del servicio (F7, O1) | | Optimizar la capacidad tecnológica y humana que posee el carbonero para potenciar los procesos de comercialización a través del manejo del | |
| O2 | Mayor difusión de los servicios a través de internet | | | | |

| | | | |
|----------|--|--|---|
| O3 | Barrera de entrada de nuevos competidores | Cuidado y preservación del entorno y crecimiento de los servicios de la empresa a través de los programas impulsados por el Ministerio (F2, O1) | benchmarking (D4, D6, O5) |
| O4 | Tener mayor y mejor número de proveedores | | |
| O5 | Aprovechamiento de nuevas tecnologías | | |
| AMENAZAS | | FA Confrontar | DA Evitar |
| A1 | El desempleo se mantiene y va en crecimiento | Generar alianzas estratégicas con instituciones que pertenezcan al sector privado (F7, A5) Ampliación de los servicios del Carbonero (F7, A4) | Promocionar los servicios del Carbonero a través de medios digitales y tradicionales potenciando la imagen institucional que maneja el mismo (D6, A4) |
| A2 | El crecimiento del PIB es lento | | |
| A3 | Existencia de rivalidad entre competidores | | |
| A4 | Poder de negociación con los clientes | | |
| A5 | Incremento de la pobreza a nivel local | | |

Fuente: Matriz FODA

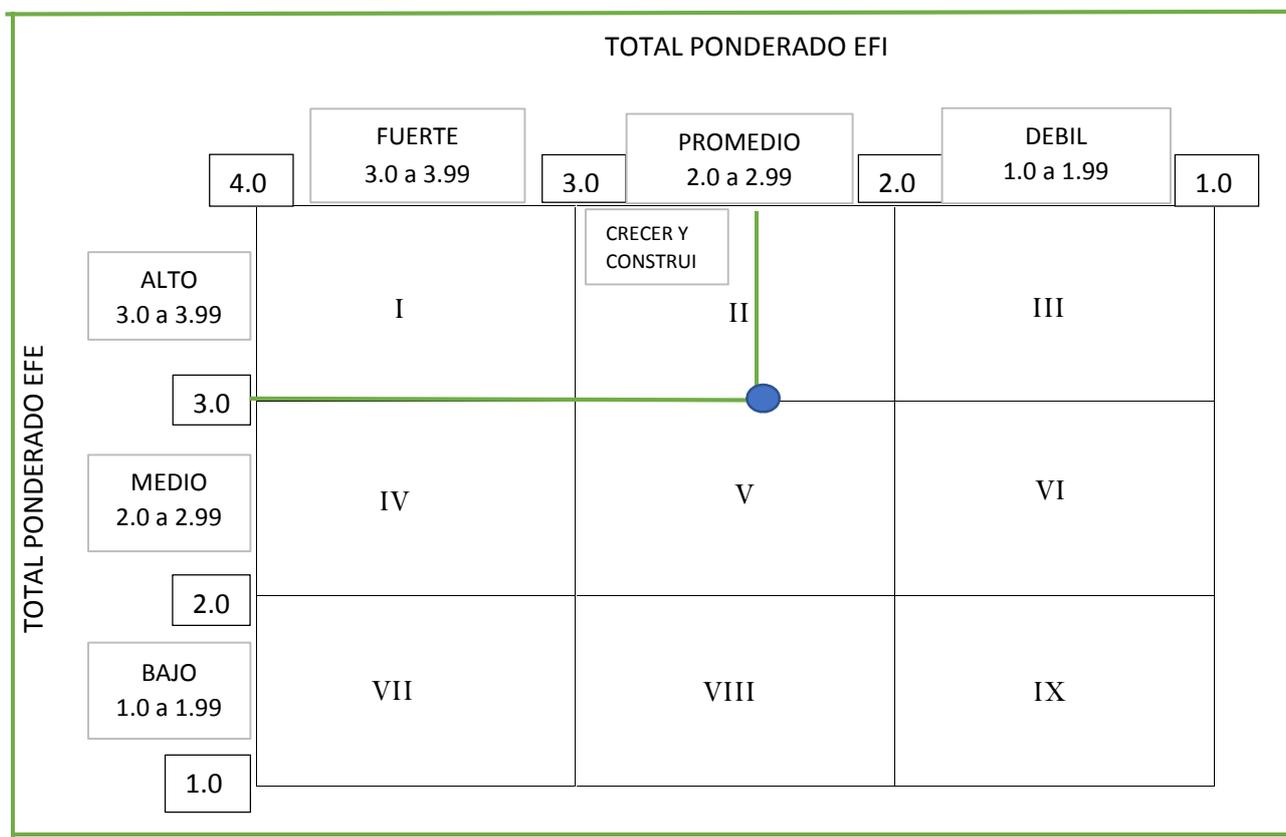
Elaboración: Johanna Maldonado

Interpretación: esta matriz expresa los resultados a la confrontación de todos los factores tanto de fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades donde como herramientas utilizadas para la formulación de las estrategias FO, DO, FA, DA; las mismas servirán como guía para potenciar las fortalezas y amenazas, minimizar debilidades y confrontar las amenazas que se presentan en el entorno.

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Esta matriz se obtiene de los totales ponderados de la matriz EFE y EFI, teniendo 3,00 en el EFE Y 3,55 en la EFI del CARBONERO MIRADOR.

Figura 61 MATRIZ IE



Fuente: Matriz EFE y EFI

Elaboración: Johanna Maldonado

Interpretación: el resultado de la matriz de evaluación Interna- Externa del Carbonero se encuentra en el CUADRANTE I Y II, en el cual se deben generar estrategias intensivas de crecimiento ya sea a través de la penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de productos.

H. DISCUSION

PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING PARA EL CARBONERO MIRADOR UNICADO EN LA CIUDA DE LOJA

Determinación de los objetivos Objetivos estratégicos

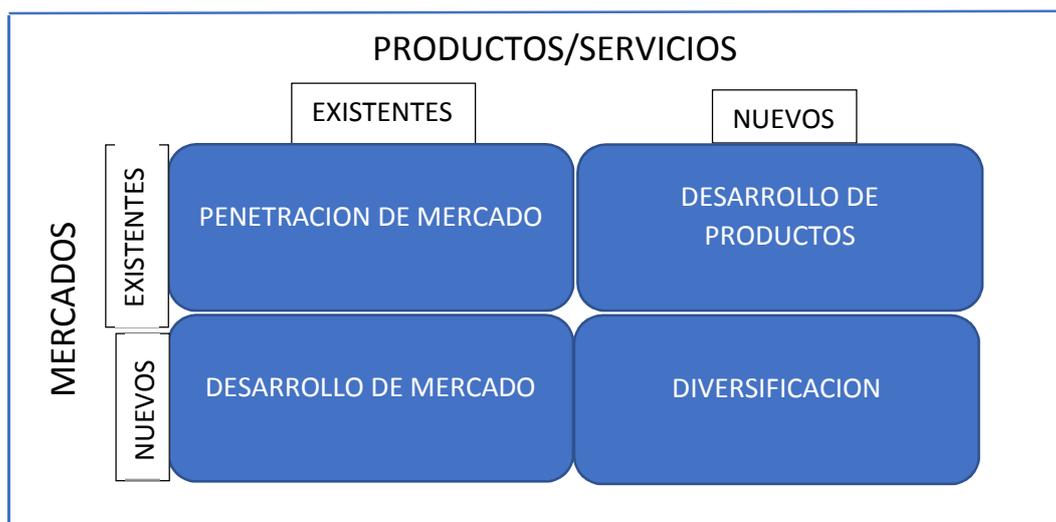
Define la forma en como el carbonero va a lograr el cumplimiento de los objetivos primarios y comerciales, brindando valor agregado a sus clientes y entablando relaciones rentables con el mismo, considerando la variada alimentación como núcleo de su desarrollo.

Específicos

-) Cambiar la imagen corporativa de la empresa para generar mejor posicionamiento.
-) Implementar más servicios y dar a conocer el potencial con el que cuenta el Carbonero Mirador.
-) Elaborar un plan de comunicación masivo tradicional y no tradicional para el Carbonero Mirador.

Estrategia de cartera

Figura 62 Matriz de Ansoff



Fuente: (Porter, 2008)

Elaboración: Johanna Maldonado

Interpretación: a través de los resultados obtenidos en la matriz IE se determina que la estrategia a desarrollar es la de Penetración de mercado, misma que se orienta a:

-) Producto existente en un mercado existente
-) Innovación, creatividad y servicio competitivo con calidad
-) Incremento de la variedad de los servicios
-) Incremento de la cantidad utilizada

Dentro de estas estrategias se desarrolla una mayor promoción del producto/servicios para generar mayor conciencia de marca en las personas, se buscan nuevas aplicaciones entre los clientes actuales y potenciales, y se mejora el producto/servicio con solución de investigación.

Estrategia de penetración

Dar a conocer la importancia de brindar una alimentación variada y dentro del Carbonero incluir nuevos platos en su menú preparados con todas las medidas de higiene y seguridad para así poder penetrar con más fuerza dentro del mercado.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados

El cerebro tiene la difícil tarea de priorizar la información más relevante y crear un mundo lógico a partir de ella. Para captar la atención de los clientes potenciales se debe:

Generar publicidad haciendo uso de los medios digitales y tradicionales, con el fin de forjar la visualización e identificación del carbonero como uno de los principales restaurantes de parrillas y de variado menú en preparación de carnes, orientando los esfuerzos a la capacitación e intereses de nuevos clientes que deseen formar parte del carbonero y de esta manera generar rentabilidad para la misma.

El desarrollo de los nuevos mercados se realizará de forma externa, a través de la vinculación con otras entidades generadas por las alianzas estratégicas que se efectúen.

Estrategia de segmentación y posicionamiento

Conocer al cliente, constituye un factor clave para saber sus costumbres de consumo, de acuerdo a la información analizada se determina que el usuario hacía que se van a orientar las acciones de mercadeo son aquellos potenciales clientes del restaurante que se enfocan en aquellos que tienen una edad entre 20 y 65 años de edad, con ingresos que oscilan desde los USD 200 en adelante, sin que se tenga que definir su ocupación, en vista de que el negocio daría apertura a todo tipo de cliente. Es importante mencionar que, en su mayoría, la población, tienen una preferencia por la carne, ya sea de res, pollo o de chanco, para lo cual ofrecemos en nuestros servicios esta de variedad de carnes. El enfoque del negocio es captar ventas en volumen, es decir, ofrecer una carta con precios asequibles, para la ciudadanía en general.

Potenciar la imagen del Carbonero a través de material fotográfico, con la participación de los trabajadores, con el propósito de reflejar el potencial de los servicios que posee el restaurante, generando un valor agregado tanto para el cliente externo como para el interno.

PROPUESTAS DEL PLAN DE MARKETING PARA EL CARBONREO

MIRADOR UBICADO EN LA CIUDA DE LOJA

Después de haber hecho un análisis de todo el entorno de la empresa proseguimos con las propuestas de estrategias para el Carbonero Mirador, y así poder lograr un cambio y aprovechar las oportunidades, superar las amenazas y que el Carbonero Mirador pueda explotar todo su potencial para el mejoramiento de servicios y para incrementar el nivel de ventas.

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE REPOSICIONAMIENTO DE MARCA

Tabla 66 Reposicionamiento de marca

| Objetivo | Estrategia | Táctica | Acción | Tiempo |
|------------------------------|---------------------------------------|--|--|---------|
| Volver a replantear la marca | Reposicionar la marca del restaurante | Cambiar la imagen corporativa de la empresa para generar posicionamiento | Idear el material necesario para un cambio de imagen corporativa | 6 meses |

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Johanna Maldonado.

Figura 63 Nueva Imagen corporativa



Elaboración: Lic. Ramiro Rodríguez

Figura 64 Uniforme de la empresa



Elaboración: Lic. Ramiro Rodríguez.

Figura 65 Souvenirs de la empresa



Elaboración: Lic. Ramiro Rodríguez.

Interpretación: esta propuesta de reposicionamiento de la marca está basada en un cambio de imagen corporativa para que la empresa pueda sobresalir de entre la competencia y sobre las empresas del mismo nombre.

Para la misma se ha utilizado los mismo colores base que posee la empresa el rojo, blanco y negro. Se realizó dos tipos de modelo con bordes cuadrados y bordes circulares. Al momento de emplear esta estrategia se realizará también cambio de uniforme para todos los empleados de la empresa en los cuales consta camisas de color blanco y negro que tendrán llamas amarillas a los lados y el nuevo logo de la empresa a un lado del pecho. Estas camisas son más cómodas para que se realicen las actividades además de hacer también un identificativo donde se verá el nombre y el cargo de la persona.

Además, se utilizará los mismos logos que serán impresos en objetos de regalos para los clientes como en tazas, llaveros, vajilla, fundas de papel para que así la nueva imagen de la empresa sea acogida más rápido en el mercado.

PROPUESTA DE ESTRATEGIA CAMPAÑA PUBLICITARIA 360°

Tabla 67 Campaña 360°

| OBJETIVO | ESTRATEGIA | TACTICA | ACCION | TIEMPO |
|---|---------------------------|---|---|---------|
| GENERAR PUBLICIDAD DE MARCA DEL RESTAURANTE | CAMPAÑA PUBLICITARIA 360° | POSICIONAR AL RESTAURANTE EN REDES SOCIALES COMO FACEBOOK, INSTRAGRAM, ETC. | PROMOCIONAR LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA CON LA MASCOTA QUE SE HA ELEGIDO PARA LA PUBLICIDAD | 6 MESES |

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Johanna Maldonado

Figura 66 Mascota de la empresa



Elaboración: Lic. Ramiro Rodríguez

Los diferentes modelos de mascotas se utilizarán en las redes sociales para que la gente diferencie a la empresa.

PAGINA DE FACEBOOK CARBONERO MIRADOR

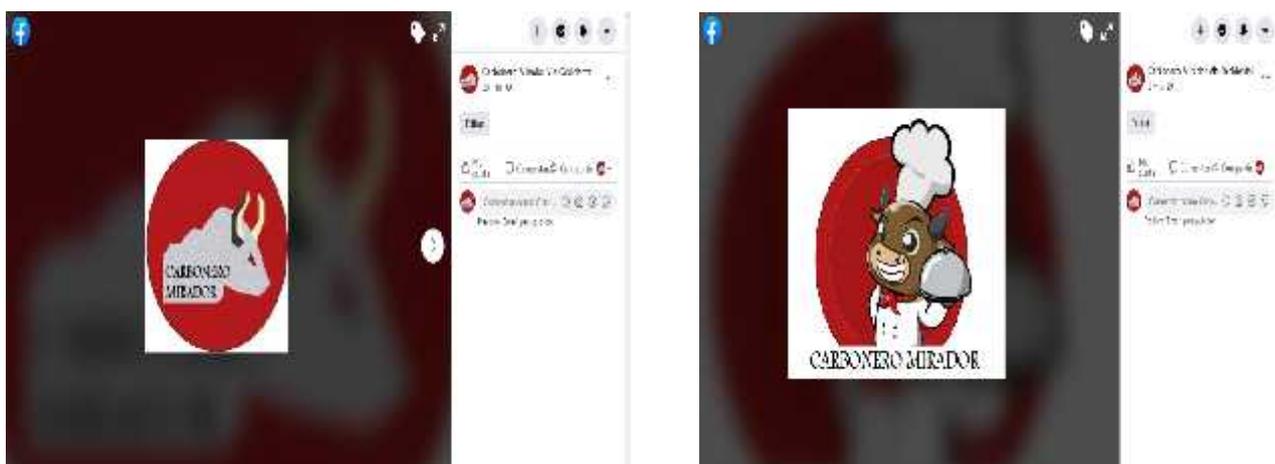
Figura 67 Vista página de Facebook.



Elaboración: La Autora

Se remodelará la página de Facebook.

Figura 68 Foto perfil y portada de Facebook



Elaboración: La Autora

Se utilizará en la página de Facebook el nuevo modelo de imagen corporativa al igual que la mascota para que la gente identifique con mayor facilidad a la empresa.

Figura 69 Horarios de atención

Abierto en horas concretas
Especifica tu propio horario

| | | | | |
|------------------|-------------------|-------------------|---|---|
| Lunes | Apertura 10:30 | Cierre 23:00 | + | × |
| Martes | Apertura 10:30 | Cierre 21:00 | + | × |
| Miércoles | Apertura 10:30 | Cierre 21:00 | + | × |
| Jueves | Apertura 10:30 | Cierre 21:00 | + | × |
| Viernes | Apertura 10:30 | Cierre 21:00 | + | × |
| Sábado | Apertura 10:30 | Apertura 21:00 | + | × |
| Domingo | Apertura 10:30 | Cierre 21:00 | + | × |

Actualiza tu horario comercial para que se muestre cuándo está abierto el negocio en los resultados de la

Elaboración: La Autora

Se publicará en la misma página los horarios de atención para que la gente pueda ir y deleitarse con los servicios que se ofrecen.

Figura 70 Menú de los Combos

COMBO 1

TRES PARRILLADAS MINI JUNIOR

- FILETE DE POLLO
- CHULETA DE CERDO
- CHORIZO
- MOTE SUCIO
- PAPA CARBONERO
- ENSALADA

\$10

Delivery

PELIDOS AL
099 838 4804
099 838 7500

POR EL MES DE LA MADRE ADICIONAL POR \$3.00
- UNA BOTELLA DE VINO "VALLE DEL MAR"
POR EL MES DE LA MADRE ADICIONAL POR \$3.00
- UN POSTRE DEL DIA

ESTO DE ENVÍO Y RECIPIENTES, POR SEPARADO

COMBO 2

TRES PARRILLADAS DE LANGOSTINOS

- LANGOSTINOS
- PATACONES
- ENSALADA

\$10

Delivery

PELIDOS AL
099 838 4804
099 838 7500

POR EL MES DE LA MADRE ADICIONAL POR \$3.00
- UNA BOTELLA DE VINO "VALLE DEL MAR"
POR EL MES DE LA MADRE ADICIONAL POR \$3.00
- UN POSTRE DEL DIA

ESTO DE ENVÍO Y RECIPIENTES, POR SEPARADO

COMBO 3

DOS PARRILLADAS MINI JUNIOR + UNA PARRILLADA DE LANGOSTINOS

- FILETE DE POLLO
- CHULETA DE CERDO
- LANGOSTINOS
- PATACONES
- CHORIZO
- MOTE SUCIO
- PAPA CARBONERO
- ENSALADA

\$10

Delivery

PELIDOS AL
099 838 4804
099 838 7500

POR EL MES DE LA MADRE ADICIONAL POR \$3.00
- UNA BOTELLA DE VINO "VALLE DEL MAR"
POR EL MES DE LA MADRE ADICIONAL POR \$3.00
- UN POSTRE DEL DIA

ESTO DE ENVÍO Y RECIPIENTES, POR SEPARADO

COMBO 4

LOMO DE CERDO + FILETE DE POLLO + CHULETA DE CERDO

- MOTE SUCIO
- PAPA CARBONERO
- ENSALADA

\$10

Delivery

PELIDOS AL
099 838 4804
099 838 7500

POR EL MES DE LA MADRE ADICIONAL POR \$3.00
- UNA BOTELLA DE VINO "VALLE DEL MAR"
POR EL MES DE LA MADRE ADICIONAL POR \$3.00
- UN POSTRE DEL DIA

ESTO DE ENVÍO Y RECIPIENTES, POR SEPARADO

Fotos de la publicación de Carbonero Mirador # Via Occidental

COMBO 5

- NUGGETS DE POLLO
- ALITAS DE POLLO
- FILETE DE POLLO

- MOTE SUCIO
- PAPA CARBONERO
- ENSALADA \$10

Delivery

PERIDOS AL
099 838 4804
099 699 7500

POR EL MES DE LA MADRE ADICIONA POR \$5.00
-UNA BOTELLA DE VINO "VALLE DEL MAR"
POR EL MES DE LA MADRE ADICIONA POR \$1.00
-UN POSTRE DEL DIA

COSTO DE ENVIO Y RECIPIENTES, POR SEPARADO

COMBO 6

COSTILLA DE CERDO + BIFE CARBONERO

- COSTILLA DE CERDO
- BIFE CARBONERO
- MOTE SUCIO
- PAPA CARBONERO
- ENSALADA \$10

Delivery

PERIDOS AL
099 838 4804
099 699 7500

POR EL MES DE LA MADRE ADICIONA POR \$5.00
-UNA BOTELLA DE VINO "VALLE DEL MAR"
POR EL MES DE LA MADRE ADICIONA POR \$1.00
-UN POSTRE DEL DIA

COSTO DE ENVIO Y RECIPIENTES, POR SEPARADO

COMBO 7

PARRILLADA JR. + 6 ALITAS

- FILETE DE RES
- FILETE DE POLLO
- CHULETA DE CERDO
- CHORIZO
- ALITAS
- MOTE SUCIO
- PAPA CARBONERO
- ENSALADA \$10

Delivery

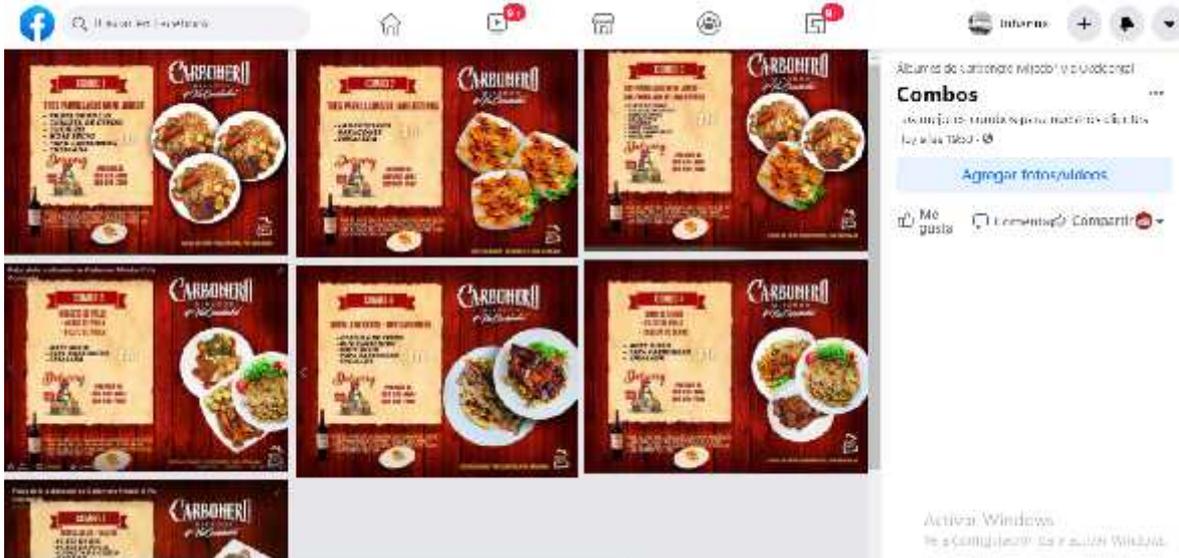
PERIDOS AL
099 838 4804
099 699 7500

POR EL MES DE LA MADRE ADICIONA POR \$5.00
-UNA BOTELLA DE VINO "VALLE DEL MAR"
POR EL MES DE LA MADRE ADICIONA POR \$1.00
-UN POSTRE DEL DIA

COSTO DE ENVIO Y RECIPIENTES, POR SEPARADO

Elaboración: La Autor

Figura 71 Publicación de los Combos

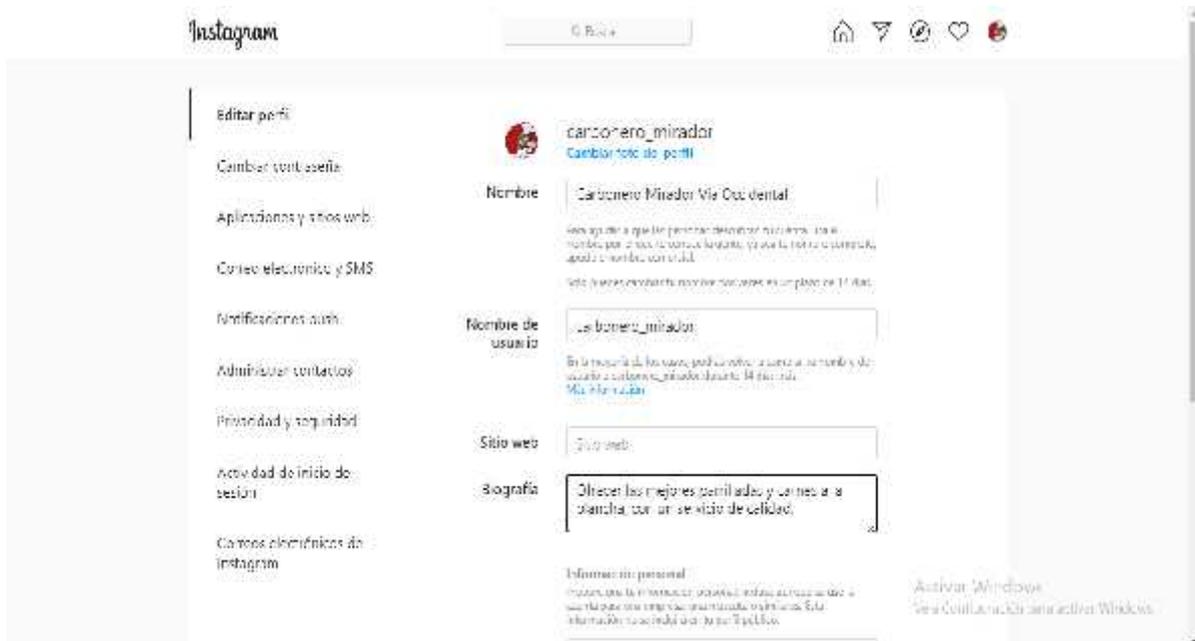


Elaboración: La Autora

Se dará a conocer los combos que se ofrecen con la mezcla de todos los platillos del menú.

PAGINA DE INSTAGRAM CABONERO MIRADOR

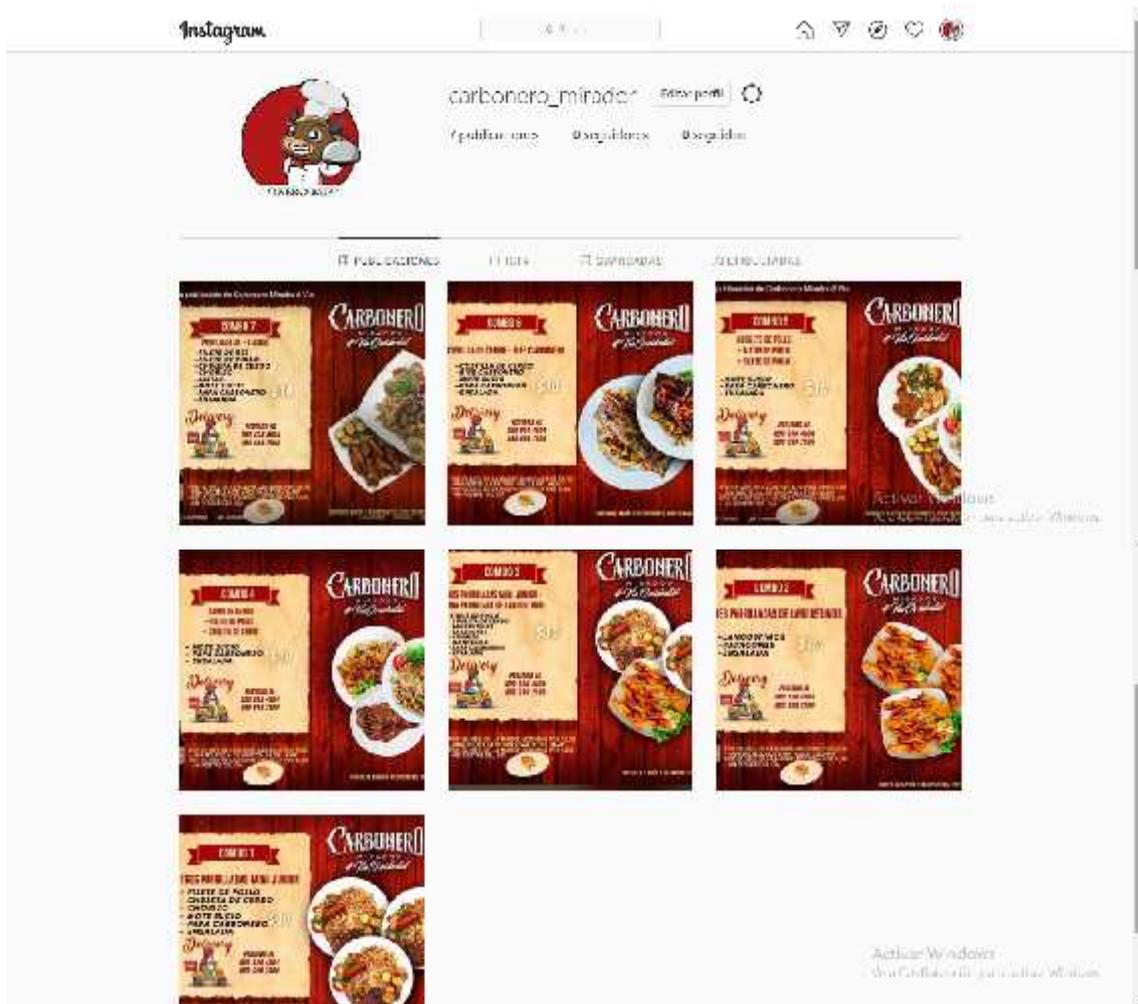
Figura 72 Vista página de Instagram



Elaboración: La Autora

También se renovará la página de Instagram en donde será la mascota la foto de perfil para que la gente reconozca con facilidad a la empresa.

Figura 73 *Publicación de los combos en Instagram*

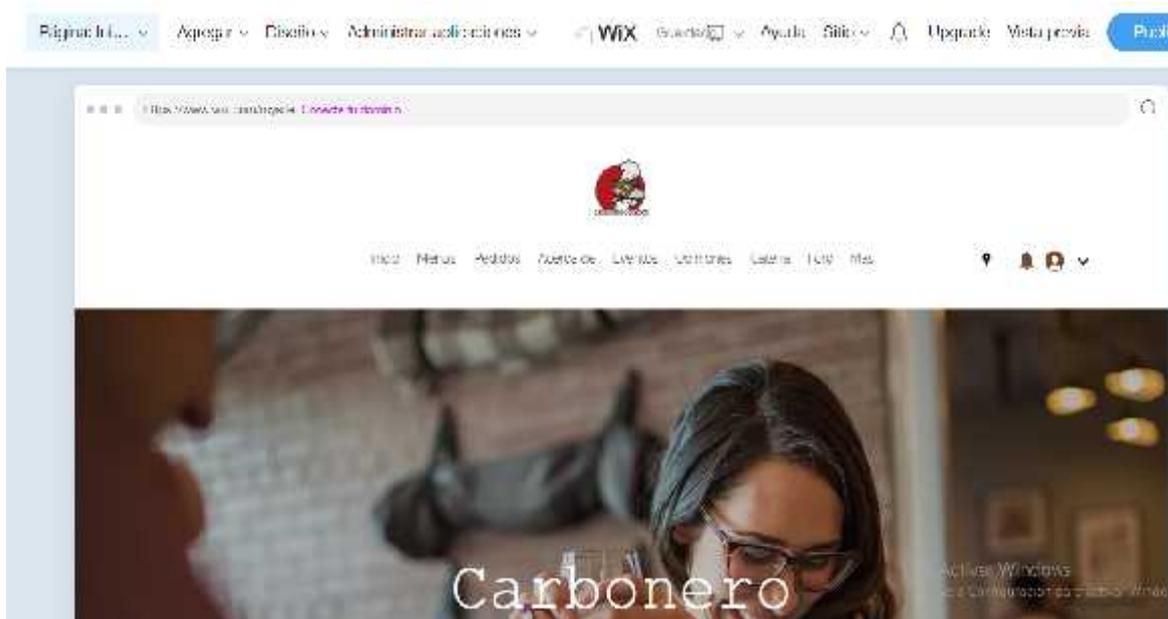


Elaboración: La Autora

Se publicará en la misma página de Instagram los combos y servicios que ofrece la empresa.

PAGINA DEL BLOG CARBONERO MIRADOR

Figura 74 Blog Carbonero Mirador



Elaboración: La Autora

Para la página del blog también se utilizará la mascota que se hizo para la empresa.

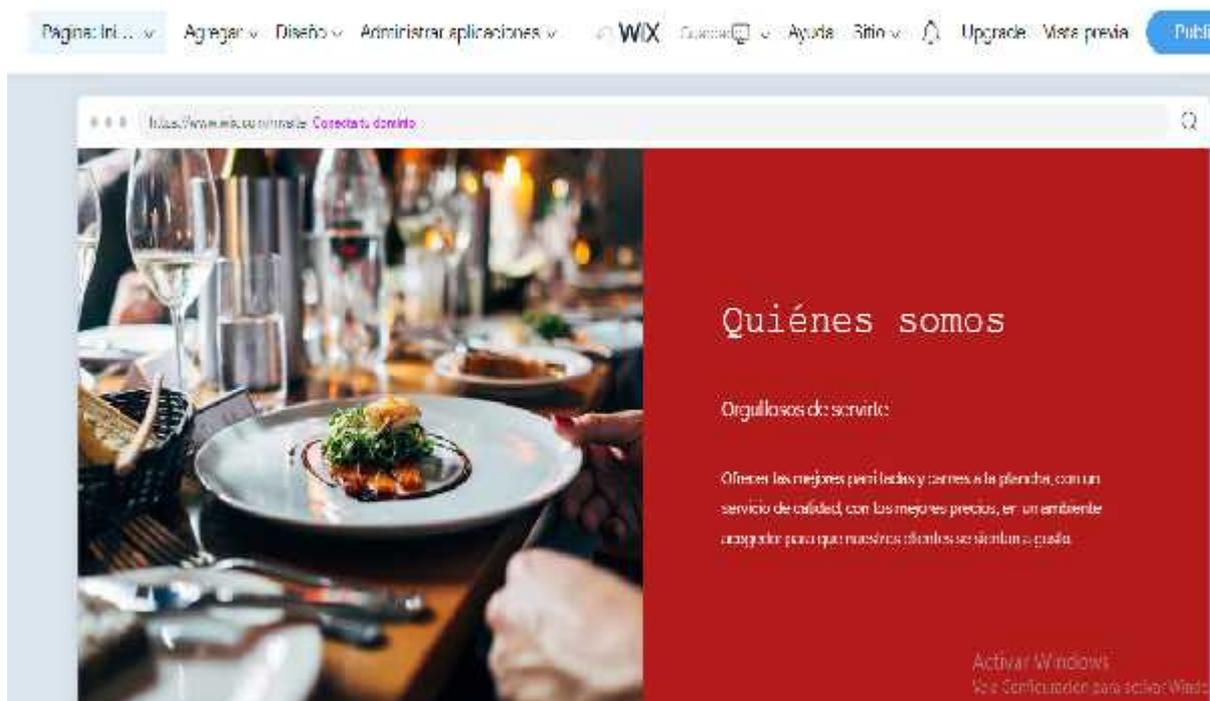
Figura 75 Inicio página del blog



Elaboración: La Autora

El blog de la empresa servirá para tener más comunicados y saber lo que el cliente piensa del servicio que se ofrece.

Figura 76 Quienes somos



Elaboración: La Autora

Se dará a conocer al cliente sobre la actividad de la empresa y el servicio que ofrece para que se sienta a gusto.

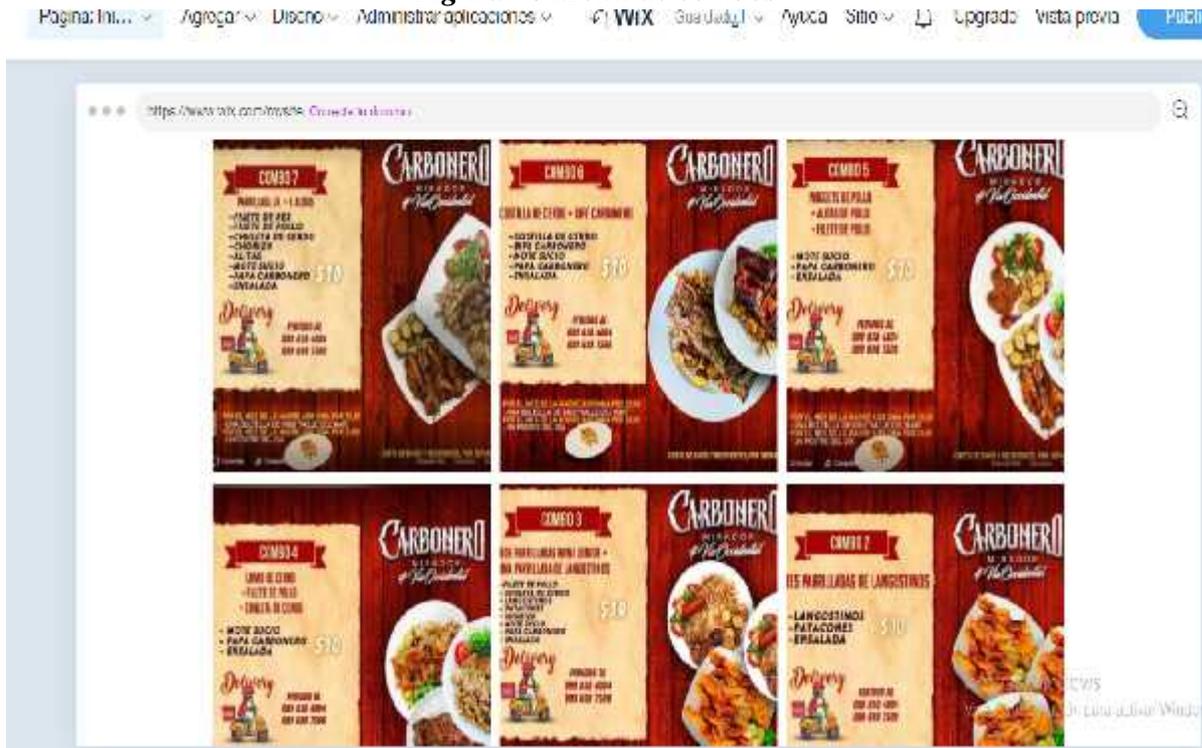
Figura 77 Presentación de platos



Elaboración: La Autora

Dentro del blog uno de los puntos fundamentales es la presentación de los platillos del menú y los combos que se ofrecen.

Figura 78 Menú de combos



Elaboración: La Autora

Los combos son uno de los fuertes de la empresa y los clientes en el blog podrán dar sugerencias para el mejoramiento de los mismos.

Figura 79 Horarios de atención



Elaboración: La Autora

En el blog la gente estará más en contacto con la empresa dando sugerencias y es vital que sepan los horarios de atención los cuales también serán publicados.

Interpretación: la segunda propuesta que se basa en la publicidad de 360 ° se realizaron la creación de una mascota para que los clientes se identifiquen mejor con la empresa. Esta campaña se realizará en redes sociales para poder tener posicionamiento de la marca ya que en los tiempos actuales y con la situación que se dio por la pandemia mundial además de los datos recolectados la gente se conecta en redes sociales la mayor parte del tiempo, así es como se hizo la creación de una página en Facebook promocionando e informando a la gente sobre los servicios que la empresa ofrece, lo mismo se realizó en Instagram ya que son las redes sociales que la gente más utiliza esto podemos verlo en la investigación de los factores externos, adicional se creó un blog para que la empresa interactúe netamente con los clientes y así pueda ir mejorando y calificando el servicio que brinda, en cuanto a la publicidad tradicional tenemos la entrega de souvenirs en los que constan dar esferos con la marca, bolsas de papel y bolsas ecológicas, entre otros artículos así la empresa contribuye con el ambiente y cumple con la responsabilidad social.

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MARKETING DE PRESENTACION

Tabla 68 *Marketing de presentación*

| OBJETIVO | ESTRATEGIA | TACTICA | ACCION | TIEMPO |
|-----------------------------------|---|--|---|---------|
| PLAN DE PRESENTACION DE SERVICIOS | ESTRATEGIA DE MARKETING DE PRESENTACION | PRESENTAR NUEVOS MENUS, SERVICIOS CON MARKETING BTL. | REALIZAR UN PLAN PARA RESALTAR LOS SERVICIOS VARIADOS DEL RESTAURANTE | 6 MESES |

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: La Autora

Implementación de nuevos platillos al menú.

Figura 80 Implementación de nuevos platillos

NUEVOS MENUS



Parrillada Uruguaya



Churrasco Argentino



Churrasco Español



Costillas Argentinas

Elaboración: La Autora

Para los nuevos platillos que se incrementarías al menú se tomó en consideración el entorno competitivo en el cual Parrilladas El Fogón es el competidor principal y para sobresalir se implementarían platillos internacionales y así llamar la atención del cliente para degustar nuevos sabores y tener posicionamiento en el mercado.

Presentación de mesas interactivas y de menús digitales

Figura 81 Presentación de mesas interactivas y menús digitales



Elaboración: La Autora



Se apuesta a la tecnología y a darle al cliente nuevas experiencias al utilizar los servicios de la empresa, para eso se implementaría mesas interactivas y menús digitales. En los datos sobre el trabajo de campo en el estudio de mercado al cliente le gustaría este nuevo modo de ser atendidos y ya que ahora por seguridad es necesario mantener cierta distancia entre las personas, esta sería una manera de mantener la seguridad tanto de los trabajadores y de clientes. Además, con este sistema se podrá contabilizar y tener datos estadísticos más exactos sobre los gustos y preferencias del cliente sobre los platillos que más consumen y sobre la nueva modalidad del servicio.

Presentación de catering

Figura 82 Presentación de catering



Elaboración: La Autora

Para el mejoramiento del servicio se plantea capacitar a los empleados para que atiendan a los clientes de una manera única, que se sientas a gusto dentro de las instalaciones al igual que cuando realizan pedidos a domicilio.

El protocolo para recibir a los clientes era el siguiente:

- ❖ Recibir al cliente con un saludo y una sonrisa.
- ❖ Reconocer al cliente frecuente, saludándolo por su apellido.
- ❖ Debe guiar al cliente hasta su mesa.

- ❖ Presentar la carta al cliente colocándola frente a él.
- ❖ Darle tiempo para realizar su pedido.
- ❖ Preguntar con amabilidad que desea pedir el cliente.
- ❖ Debe saber describir los ingredientes cuando se lo pregunten.
- ❖ Debe crear un cuadro mental en el cliente sobre el producto que está ofreciendo.
- ❖ Debe recomendar artículos lógicos, adicionales o de valor.
- ❖ No debe insistir si el cliente dice no

Los procedimientos de los empleados en cuanto a presentación será el siguiente:

- Uniformes limpios y planchados.
- Zapatos limpios.
- Aseo personal
- Pelo corto (hombres) o recogido (mujeres),
- Bien peinados.
- Uñas limpias y cortas
- Maquillaje no muy cargado al igual que la fragancia que utilicen.

Los procedimientos que seguirán serán los siguientes para el restaurante, la persona de caja se encarga de tomar las órdenes a domicilio, para ofrecer un servicio de calidad debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Contestar el teléfono antes del tercer timbrado.

- ❖ Nunca poner al cliente en espera por más de 30 segundos.
- ❖ Poner una sonrisa en su voz.
- ❖ Saludar al cliente agradeciéndole por llamar, presentándose con su nombre, promocionando ofertas y ofreciéndole su ayuda para tomar la orden.
- ❖ Se debe tratar de vender artículos adicionales.
- ❖ Se debe repetir la orden para que sea precisa.
- ❖ Se debe indicar la hora aproximada de entrega del pedido.
- ❖ Al finalizar agradecer al cliente llamándolo por su apellido, de manera que el cliente se sienta apreciado e importante

Figura 83 Presentación de platos



ELABORACION: La Autora

En la presentación de platos no debe haber gotas, ni desbordarse ya seas la salsa o la comida. Se debe servir el plato frente al cliente y servir la bebida

que el cliente haya pedido. Verificar que todo se encuentre en orden dentro de la mesa, los cubiertos y las salsas o mayonesas que acompañen a la comida.

Interpretación: en esta propuesta se llevará a cabo cursos de capacitación para los empleados cuyo centro será la atención al cliente, cursos de catering serán necesarios para que la empresa tenga mayor acogida con la gente. Dentro de la empresa es fundamental el servicio al cliente por lo cual se debe mejorar para estar por sobre la competencia y que gane más mercado, así mismo, en la presentación del menú el cual constara de nuevos platillos los cuales serán internacionales para dar a conocer la cliente la innovación de la empresa y un vehículo para entregas a domicilio , la comodidad del cliente siempre será fundamental y debido a la situación actual que todo el mundo está atravesando, el cuidado de todos es necesario y quedarnos en casa el mayor tiempo posible, esto le facilita al cliente poder disfrutar de los platillos que más les gustan dentro de su hogar, además así mediante el vehículo se promocionara los nuevos servicios. Dentro de esta propuesta también se aplicará el marketing BTL será uno de los puntos clave ya que dentro de la competencia no existe este tipo de marketing y le dará a la empresa ventaja sobre la competencia y la presentación de los servicios ante el cliente será de una manera llamativa y más tecnológica. El objetivo de esta propuesta al implementar menús digitales y mesas interactivas en las

cuales el menú táctil se podrá observar y utilizar dentro de la misma, es que el cliente se sienta más cómodo al ver que es lo que contienen sus platillos además de saber que la materia prima que se utiliza es totalmente segura y de calidad e información nutricional adicional. El objetivo es dar una experiencia única a la ciudadanía y así poder posicionarnos en la mente de los consumidores.

Determinación del presupuesto

Uno de los recursos principales para poder ejecutar este plan es el recurso económico, por ello a continuación se detalla cada uno de los insumos utilizados para la elaboración de material publicitario.

Tabla 69 Presupuesto

| Unidades | Descripción | Valor unitario | Valor total |
|-----------------|----------------------------------|-----------------------|--------------------|
| 1 | Elaboración de plan marketing | 800,000 | 800,000 |
| 1 | Imagen corporativa | 200,00 | 200,00 |
| 1 | Mascota de la empresa | 200,00 | 200,00 |
| | Piezas publicitarias | | |
| 7 | Camisetas | 7,00 | 49,00 |
| 300 | Esferos | 0,30 | 90,00 |
| 50 | Vasos | 6,00 | 300,00 |
| 30 | Fotografía publicitaria | 5,00 | 150,00 |
| 100 | Fundas de Papel | 0,15 | 15,00 |
| 100 | Fundas ecológicas | 0,25 | 25,00 |
| 100 | Llaveros | 0,35 | 35,00 |
| 3 | Vajilla | 20,00 | 60,00 |
| 1 | Diseño para vehículo de entregas | 100,00 | 100,00 |
| | | 1339,05 | 2024,00 |
| | IVA 12% | | 242,88 |
| | TOTAL | | 2266,88 |

Elaboración: La Autora

I. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado los estudios del entorno general, competitivo e interno se concluye con lo siguiente:

-)] Realizado el análisis del entorno general con el estudio de la matriz PESTEC se elabora la matriz de factores externos (MEFE) en la cual se obtuvo un valor ponderado de 3,00, valor que se ubica por encima de la medida, reflejando que el Carbonero orienta sus esfuerzos a la potenciación de sus oportunidades, con el objetivo de minimizar el impacto de amenazas
-)] Dentro del análisis competitivo se determinó que la empresa líder en el mercado es otro restaurante, puesto que la marca está muy posicionada al ser una de las pioneras dentro de sus actividades, y genera mucho impacto en cuanto a su manejo de publicidad que le permite generar estrategias de publicidad más notorias en el mercado. Además de obtener una puntuación de 3,00 dentro de la MPC dejando a la empresa en segundo lugar.
-)] En el análisis interno se realizó el estudio de las áreas funcionales de la empresa, concluyendo con la matriz de factores internos (MEFI) en la cual se obtuvo un valor ponderado de 3,55 siendo mayores las fortalezas que posee la empresa.
-)] Posteriormente se elabora la matriz FODA, MIE y ANSOFF mismas que permiten definir el tipo de estrategia a desarrollar en cuanto al producto, precio, plaza y promoción.
-)] Una vez realizado el análisis FODA, se plantearon diversas estrategias en base a las matrices EFE y EFI para mejorar la productividad de la empresa así tenemos:
 - ✓ Cambiar la imagen corporativa de la empresa para generar mejor posicionamiento.

- ✓ Implementar más servicios y dar a conocer el potencial con el que cuenta el Carbonero Mirador.
- ✓ Elaborar un plan de comunicación masivo tradicional y no tradicional para el Carbonero Mirador.
-) Con la propuesta presentada se pretende potenciar el fortalecimiento de la marca de manera independiente a las de su misma franquicia, aplicando nuevas técnicas de mercadeo.

J. RECOMENDACIONES

Una vez señaladas las conclusiones finales se recomienda lo siguiente:

-) Aplicar las estrategias propuestas en este plan, ya que permitirán un mayor posicionamiento de la empresa en el mercado.
-) Que la empresa tenga el mismo aire de organización como lo tiene hasta ahora y fortalezcan las directrices empresariales con miras a generar alianzas estratégicas con otras empresas del sector público o privado que le permitan potenciar las capacidades, habilidades de la misma.
-) Ejecutar el plan de medios al igual que lo descrito en este estudio referente a Redes sociales, pues hoy en día sino contamos con estas herramientas una empresa se está alejando de sus clientes, y posiblemente nunca los vuelva a recuperar, es por esto que es indispensable que se desarrollen tipos necesarios para generar adeptos a nuestros blogs.
-) Efectuar un continuo seguimiento de resultados a la publicidad para mejorar y ampliar los servicios de la empresa para mantener y aumentar la fidelización de los clientes.

K. BIBLIOGRAFIA

- ✓ Ansoff, I. (2000). Estrategias Corporativas I.
- ✓ Bastar, S. G. (2012). Metodologia de la Investigacion. Edo de Mexico: Red Tercer Milenio.
- ✓ Castillo, G. (2019). Planificacion Estrategica.
- ✓ deguate. (22 de 01 de 2019). deguate.com. Obtenido de http://www.deguate.com/artman/publish/gestion_merca/El-analisis-FODA.shtml
- ✓ Fisher, L. (s.f.).
- ✓ gimnasiosoae. (30 de 01 de 2014). gimnasiosoae.wordpress.com. Obtenido de <https://gimnasiosoae.wordpress.com/2014/01/30/las-5-fuerzas-competitivas-de-porter-de-los-gimnasios/>
- ✓ Gonzales, R. M. (2014). Marketing en el siglo XXI. España: Centro de estudios financieros.
- ✓ Hernández Quezada Edwin Bladimir, S. G. (26 de 04 de 2016). repositorio digital. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/11365>
- ✓ Inma Rodriguez Ardura, G. A. (2006). Principios y estrategias de marketing. Barcelona: UOC.
- ✓ Jorge Romo, K. M. (29 de 11 de 2012). Repositorio. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1715/15/UPS-GT000250.pdf>
- ✓ KOTELR, P. (2005). Direccion de la Mercadotecnia. Edo. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- ✓ Kotler, P. y. (2006). Direccion de Marketing. Mexico: Pearson.

- ✓ Laura Fischer, J. E. (2011). Mercadotecnia. Mexico D.F.: McGRAW HILL.
- ✓ Porter, M. E. (2008). Ser Competitivo. España: Deusto.
- ✓ Roberto Hernandez Sampieri, D. C. (1997). Metodologia de la Investigacion.
Edo. de Mexico: McGRAW - HILL .
- ✓ Sampier, R. H. (2014, sexta edicion). Metodolgia de la Investigacion. Edo de
Mexico: McGRAW - HILL/ INTERAMERICANA EDITORES.
- ✓ Stanton, E. y. (2005). Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill.

L. ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA A LOS CLIENTES

Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa CARBONERO MIRADOR ubicado en la vía occidental de la ciudad de Loja.

1. ¿Cómo considera usted el servicio que ofrece la empresa CARBONERO MIRADOR?

- Muy Bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

2. ¿Cree usted que el servicio del CARBONERO MIRADOR es mucho más segura y rápida en cuanto a la preparación de los alimentos?

- Si ()
- No ()

3. ¿Los precios que paga por los servicios que brinda la empresa son?

- Altos ()
- Bajos ()
- Adecuados ()

4. ¿La ubicación de la empresa se encuentra en un lugar estratégico y le facilita la utilización de sus servicios?

- Si ()
- No ()

5. ¿Ha escuchado o visto publicidad de los servicios que ofrece la empresa?

- Si ()
- No ()

6. ¿En que medio de comunicación le gustaría conocer campañas de promociones de la empresa CARBONERO MIRADOR?

- Redes sociales ()
- ()
- Página web
- Blogs ()
- Televisión ()
- Radio ()
- Prensa escrita ()
- Por medio de una APP Móvil ()

7. ¿Qué tipo de promociones quiere recibir de CARBONERO MIRADOR?

- Descuentos por reservación ()
- Menús personalizados ()
- Combos para grupos ()
- Promociones por concurso ()
- Regalos por compra ()

8. ¿Qué atributo es más importante para adquirir los servicios en CARBONERO MIRADOR?

- Precios ()
- Producto de calidad ()
- Buen servicio ()
- Buena presentación ()
- Seguridad e higiene ()

9. ¿Con qué frecuencia utiliza usted los servicios que ofrece la empresa?

- Diario ()
- Semanal ()
- Quincenal ()
- Mensual ()
- Otros ()

10. Califique los siguientes atributos de CRBONERO MIRADOR; siendo 1 muy mal y 5 muy bueno.

| ATRIBUTO | 1 MUY MALO | 2 MALO | 3 INDIFERENTE | 4 BUENO | 5 MUY BUENO |
|------------------------|---------------|-----------|------------------|------------|----------------|
| INSTALACIONES | | | | | |
| SERVICIO | | | | | |
| PROMOCIONES | | | | | |
| PARQUEADERO | | | | | |
| SEGURIDAD | | | | | |
| CALIDAD | | | | | |
| PRESENTACION DE PLATOS | | | | | |
| CANTIDAD DE COMIDA | | | | | |
| VARIEDAD DEL MENU | | | | | |

11. ¿Considera Ud. que los empleados deberían recibir capacitación sobre?

- Atención al cliente ()
- Relaciones Humanas ()

Gastronomía ()

Otros ()

Responda las siguientes afirmaciones; siendo 1 nada y 5 demasiado

12. Cuando yo visito CARBONERO MIRADOR me gustaría:

| AFIRMACION | 1 NADA | 2 POCO | 3 INDIFERENTE | 4 MUCHO | 5 DEMASIADO |
|--|-------------------|-------------------|--------------------------|--------------------|------------------------|
| Escuchar música instrumental. | | | | | |
| Escuchar música en vivo. | | | | | |
| Tener acceso WIFI. | | | | | |
| Ordenar desde un menú digital. | | | | | |
| Ordenar al servicio de un mesero. | | | | | |
| Tener variedad de vinos. | | | | | |
| Arreglos personalizados por reservación. | | | | | |
| Recibidor de vehículos. | | | | | |
| Seguridad privada. | | | | | |
| Juegos para niños. | | | | | |
| Parqueadero privado. | | | | | |

ANEXO 2

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa CARBONERO MIRADOR ubicado en la ciudad de Loja.

1. ¿Cómo califica usted a la empresa en cuanto al servicio que ofrece?

- Excelente ()
- Bueno ()
- Regular ()

2. ¿Usted ha recibido alguna capacitación por parte de la empresa?

- Si ()
- No ()

3. ¿Le gustaría que se aplique un plan de marketing en la empresa?

- Si ()
- No ()

4. ¿El sueldo que percibe está acorde con sus actividades?

- Si ()
- No ()

5. ¿Las instalaciones de la empresa es la adecuada para realizar sus actividades diarias?

- Si ()
- No ()

6. ¿La empresa cuenta con organigramas estructural y funcional?

- Si ()
- No ()

7. ¿La empresa tiene establecida su visión?

- Si ()
- No ()

8. ¿La empresa tiene establecida su misión?

- Si ()
- No ()

9. ¿El ambiente laboral es el adecuado?

Si ()

No ()

10. ¿La empresa busca renovar servicios?

Si ()

No ()

11. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes de los clientes?

Costo de platos ()

Falta de meseros ()

Mal servicio ()

Otros ()

12. ¿Consumiría usted los productos de la empresa donde trabaja?

Si ()

No ()

13. Califique siendo 1 malo y 3 bueno sobre el servicio que ofrece la empresa a los clientes

1 Malo () 2 Indiferente () 3 Bueno ()

14. Si la empresa está pasando por un mal momento requiere un esfuerzo adicional de su parte usted estaría dispuesto a:

Quedarse mas tiempo del acordado ()

Hacer turnos extra ()

Colaborar entregando folletos ()

Ninguna ()

15. ¿Siente que sus capacidades son bien aprovechadas y le gusta las actividades que realiza dentro de la empresa tanto que realizaría algunas otras sin que se lo pidan?

SI () NO ()

ANEXO 3

ENTREVISTA AL GERENTE

Entrevista dirigida al Gerente de la Empresa CARBONERO MIRADOR ubicado en la ciudad de Loja.

1. ¿Qué tiempo lleva laborando en este cargo en la empresa?

.....
.....
.....

2. ¿Qué tipo de servicios brinda la empresa?

.....
.....
.....

3. ¿Su empresa cuenta la visión y misión establecida?

.....
.....
.....

4. ¿Con que propósito fue creada la empresa?

.....
.....
.....

5. ¿La empresa realiza publicidad y promociones?

.....
.....
.....

¿La empresa brinda capacitación a los empleados cada que tiempo?

.....
.....
.....

6. ¿Considera usted que la empresa satisface las necesidades de los clientes?

.....
.....
.....

7. ¿Cree que las instalaciones de la empresa son las adecuadas?

.....
.....
.....

8. ¿Aplica Ud. algún plan de marketing? Si su respuesta es positiva cada qué tiempo lo realiza.

.....
.....
.....

9. ¿Qué sugerencia daría como gerente para la incrementación de las ventas?

.....
.....
.....

10. ¿Cuál es el valor agregado que ofrece la empresa a diferencia de la competencia?

.....
.....
.....

Contenido

| | |
|---|-----|
| CERTIFICACIÓN | ii |
| DEDICATORIA | v |
| AGRADECIMIENTO | vi |
| A. TITULO | 1 |
| B. RESUMEN | 2 |
| SUMMARY | 3 |
| C. INTRIDUCCIÓN | 4 |
| D. REVISIÓN DE LITERATURA | 8 |
| D.1 MARCO REFERENCIAL | 8 |
| D.2 MARCO TEORICO | 9 |
| ✓ ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING | 9 |
| Etapas del plan de marketing | 34 |
| Determinación de objetivos | 35 |
| Elaboración y selección de estrategias | 35 |
| Plan de acción | 35 |
| Establecimiento de presupuesto | 36 |
| D.3 MARCO CONCEPTUAL | 42 |
| E. MATERIALES Y METODOS | 43 |
| F. RESULTADOS | 47 |
| F.1 ESTUDIO DE MERCADO | 47 |
| F.2 ANÁLISIS EXTERNO | 95 |
| F.3 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO | 105 |
| F.4 ANALISIS INTERNO | 115 |
| Presentación de la empresa | 115 |
| G. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION | 126 |
| H. DISCUSION | 131 |
| Determinación de los objetivos | 131 |
| PROPUESTAS DEL PLAN DE MARKETING PARA EL CARBONREO MIRADOR UBICADO EN LA CIUDA DE LOJA | 133 |
| I. CONCLUSIONES | 153 |
| J. RECOMENDACIONES | 155 |
| K. BIBLIOGRAFIA | 156 |

| | |
|--------------------------------|-----|
| L. ANEXOS | 158 |
| INDICE DE TABLAS | 166 |
| INDICE DE FIGURAS | 168 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Ejemplo de Matriz EFI..... | 28 |
| Tabla 2 Calificación de factores..... | 29 |
| Tabla 3 Matriz EFE..... | 30 |
| Tabla 4 Calificación de factores..... | 31 |
| Tabla 5. Servicio que ofrece la empresa..... | 47 |
| Tabla 6 Servicio más rápido y seguro..... | 49 |
| Tabla 7 Precios que paga..... | 50 |
| Tabla 8 Ubicación de la empresa..... | 51 |
| Tabla 9 Publicidad de la empresa..... | 52 |
| Tabla 10 Campañas de promoción..... | 53 |
| Tabla 11 Tipos de promociones..... | 54 |
| Tabla 12 Atributos del servicio..... | 55 |
| Tabla 13 Frecuencia de uso..... | 56 |
| Tabla 14 Instalaciones..... | 57 |
| Tabla 15 Servicio..... | 58 |
| Tabla 16 Promociones..... | 59 |
| Tabla 17 Parqueadero..... | 60 |
| Tabla 18 Seguridad..... | 61 |
| Tabla 19 Calidad..... | 62 |
| Tabla 20 Presentación de platos..... | 63 |
| Tabla 21 Cantidad de comida..... | 64 |
| Tabla 22 Variedad del menú..... | 65 |
| Tabla 23 Capacitaciones empleados..... | 66 |
| Tabla 24 Música instrumental..... | 67 |
| Tabla 25 Música en vivo..... | 68 |
| Tabla 26 Acceso WIFI..... | 69 |
| Tabla 27 Menú digital..... | 70 |
| Tabla 28 Servicio de mesero..... | 71 |
| Tabla 29 Variedad de vinos..... | 72 |
| Tabla 30 Arreglos personalizados..... | 73 |
| Tabla 31 Recibidor de vehículos..... | 74 |
| Tabla 32 Seguridad privada..... | 75 |
| Tabla 33 Juegos para niños..... | 76 |
| Tabla 34 Parqueadero privado..... | 77 |
| Tabla 35 Calificación de la empresa..... | 78 |
| Tabla 36 Capacitación por parte de la empresa..... | 79 |
| Tabla 37 Aplicación de Plan de Marketing..... | 80 |
| Tabla 38 Sueldo a empleados..... | 81 |
| Tabla 39 Instalaciones de la empresa..... | 82 |
| Tabla 40 Organigrama estructural y funcional..... | 83 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 41 Visión de la empresa | 84 |
| Tabla 42 Misión de la empresa..... | 85 |
| Tabla 43 Ambiente laboral | 86 |
| Tabla 44 Renovación de servicios..... | 87 |
| Tabla 45 Reclamos más frecuentes | 88 |
| Tabla 46 Consume los productos de la empresa | 89 |
| Tabla 47 Servicio a los clientes..... | 90 |
| Tabla 48 Lealtad a la empresa..... | 91 |
| Tabla 49 Ambiente laboral | 92 |
| Tabla 50 Variables de mayor relevancia | 94 |
| Tabla 51 Competidores de la Ciudad | 106 |
| Tabla 52 Ventajas y desventajas competitivas | 107 |
| Tabla 53 Ventajas y desventajas de proveedores | 109 |
| Tabla 54 Grupos estratégicos | 110 |
| Tabla 55 Posición competitiva | 111 |
| Tabla 56 Matriz de perfil competitivo..... | 113 |
| Tabla 57 Matriz de factores externos | 114 |
| Tabla 58 Gerencia | 118 |
| Tabla 59 Recursos Humanos..... | 119 |
| Tabla 60 Ventas por año..... | 123 |
| Tabla 61 Marketing | 123 |
| Tabla 62 Tecnología | 124 |
| Tabla 63 Matriz de factores internos..... | 125 |
| Tabla 64 Matriz FODA | 127 |
| Tabla 65 Matriz de alto impacto..... | 128 |
| Tabla 66 Reposicionamiento de marca | 134 |
| Tabla 67 Campaña 360° | 136 |
| Tabla 68 Marketing de presentación | 146 |
| Tabla 69 Presupuesto | 152 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Cinco Fuerzas de Porter | 25 |
| Figura 2 Análisis FODA | 27 |
| Figura 3 Etapas del Plan de Marketing | 34 |
| Figura 4 Servicio que ofrece la empresa | 48 |
| Figura 5 Servicio más rápido y seguro | 49 |
| Figura 6 Precios que paga | 50 |
| Figura 7 Ubicación de la empresa..... | 51 |
| Figura 8 Publicidad de la empresa | 52 |
| Figura 9 Campañas de promoción..... | 53 |
| Figura 10 Tipos de promociones | 54 |
| Figura 11 Atributos del servicio..... | 55 |
| Figura 12 Frecuencia de uso..... | 56 |
| Figura 13 Instalaciones | 57 |
| Figura 14 Servicio | 58 |
| Figura 15 Promociones | 59 |
| Figura 16 Parqueadero | 60 |
| Figura 17 Seguridad..... | 61 |
| Figura 18 Calidad..... | 62 |
| Figura 19 Presentación de platos | 63 |
| Figura 20 Cantidad de comida..... | 64 |
| Figura 21 Variedad del menú..... | 65 |
| Figura 22 Capacitaciones empleadas..... | 66 |
| Figura 23 Música instrumental..... | 67 |
| Figura 24 Música en vivo..... | 68 |
| Figura 25 Acceso WIFI..... | 69 |
| Figura 26 Menú digital | 70 |
| Figura 27 Servicio de mesero | 71 |
| Figura 28 Variedad de vinos | 72 |
| Figura 29 Arreglos personalizados | 73 |
| Figura 30 Recibidor de vehículos..... | 74 |
| Figura 31 Seguridad Privada | 75 |
| Figura 32 Juegos para niños..... | 76 |
| Figura 33 Parqueadero privado..... | 77 |
| Figura 34 Calificación de la empresa | 78 |
| Figura 35 Capacitación por parte de la empresa | 79 |
| Figura 36 Aplicación de Plan de Marketing | 80 |
| Figura 37 Sueldo a empleados..... | 81 |
| Figura 38 Instalaciones de la empresa..... | 82 |
| Figura 39 Organigrama estructural y funcional | 83 |
| Figura 40 Visión de la empresa | 84 |
| Figura 41 Misión de la empresa | 85 |
| Figura 42 Renovación de servicios..... | 87 |
| Figura 43 Reclamos más frecuentes | 88 |

| | |
|--|-----|
| Figura 44 Consume los productos de la empresa | 89 |
| Figura 45 Servicio a los clientes | 90 |
| Figura 46 Lealtad a la empresa..... | 91 |
| Figura 47 Ambiente laboral | 92 |
| Figura 48 Evolución del PIB | 97 |
| Figura 49 Método del embudo para captar clientes..... | 98 |
| Figura 50 Tasa de Inflación..... | 99 |
| Figura 51 Evolución del empleo | 100 |
| Figura 52 Audiencia digital Ecuador | 101 |
| Figura 53 Perfil usuarios Facebook..... | 102 |
| Figura 54 Perfil usuarios Instagram..... | 102 |
| Figura 55 Perfil de usuarios Twitter | 103 |
| Figura 56 Cinco Fuerzas de Porter..... | 105 |
| Figura 57 Grupos estratégicos | 110 |
| Figura 58 Posición competitiva | 111 |
| Figura 59 UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL CARBONERO | 117 |
| Figura 60 NIVEL DE VENTAS..... | 123 |
| Figura 61 MATRIZ IE..... | 130 |
| Figura 62 Matriz de Ansoff | 131 |
| Figura 63 Nueva Imagen corporativa..... | 134 |
| Figura 64 Uniforme de la empresa | 134 |
| Figura 65 Souvenirs de la empresa..... | 135 |
| Figura 66 Mascota de la empresa | 137 |
| Figura 67 Vista página de Facebook. | 137 |
| Figura 68 Foto perfil y portada de Facebook | 138 |
| Figura 69 Horarios de atención..... | 138 |
| Figura 70 Menú de los Combos..... | 139 |
| Figura 71 Publicación de los Combos..... | 141 |
| Figura 72 Vista página de Instagram | 141 |
| Figura 73 Publicación de los combos en Instagram | 142 |
| Figura 74 Blog Carbonero Mirador | 143 |
| Figura 75 Inicio página del blog..... | 143 |
| Figura 76 Quienes somos | 144 |
| Figura 77 Presentación de platos | 144 |
| Figura 78 Menú de combos | 145 |
| Figura 79 Horarios de atención..... | 145 |
| Figura 80 Implementación de nuevos platillos | 147 |
| Figura 81 Presentación de mesas interactivas y menús digitales..... | 147 |
| Figura 82 Presentación de catering | 148 |
| Figura 83 Presentación de platos | 150 |