



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN MERCADOTECNIA**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA IMPULSAR EL
CRECIMIENTO DE LOS CLIENTES DEL RISTRETTO EXPRESSO BAR DE
LA CIUDAD DE QUITO**

Autora: MARIA CRISTINA LARREA ENDARA

Quito, Mayo del 2016

Autoría del Trabajo de Investigación


Yo, MARIA CRISTINA LARREA ENDARA, DECLARO que el presente trabajo aquí descrito es totalmente de mi autoría, ha sido elaborado y diseñado en base a mi investigación y propósito; por lo que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado profesional o académico, toda la investigación está basada en hechos probados, la bibliografía corrobora todas las referencias citadas, misma que se incluye en este documento.

Todo el contenido del presente trabajo es de exclusiva responsabilidad del autor para los fines legales académicos.

Por el presente AUTORIZO a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene este trabajo, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5,6,8; y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, mayo del 2016


María Cristina Larrea Endara
C.C. 1716569841

DEDICATORIA

A mis hijas queridas Cristina, Emilia y Raquel, a mi esposo Pablo y a mis padres Santiago y Lourdes que me apoyaron en todo momento para alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi esposo que fue un gran apoyo para mí, y por estar siempre a mi lado hasta poder llegar a este momento; a mi querido papá que le amo más que a nadie en este mundo por siempre creer en mí y ser mi guía de vida; a mis hijas queridas por su paciencia, a mis suegros y finalmente a Jorge Hidalgo propietario de El Ristretto.

Gracias a todos por su apoyo, ayuda y consideración.

INDICE GENERAL

Autoría del Trabajo de Investigación.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE GENERAL	v
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE GRAFICOS	viii
INDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN EJECUTIVO.....	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Diagnóstico y situación problema	1
1.1.2 Formulación del problema.....	2
1.1.3 Sistematización del problema.....	2
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo general	2
1.2.2 Objetivos específicos.....	3
1.3 Justificación.....	3
1.3.1 Impacto social.....	3
1.3.2 Impacto metodológico	3
1.3.3 Implicación práctica	4
1.4 Alcances	4
1.5 Limitaciones	5
1.6 Marco teórico	6
1.6.1 Definición de mercadotecnia	6
1.6.2 Concepto de mercadotecnia.....	6
1.6.3 Objetivos de la mercadotecnia.....	7
1.6.4 Administración de la mercadotecnia	8
1.6.5 Estrategias de mercadotecnia.....	12
1.6.6 Mezcla de Mercadotecnia.....	13
1.6.7 Definición y modelos del plan de mercadotecnia.....	14
1.6.8 Investigación de mercado	15

1.6.9 Plan de marketing	20
1.6.10 Etapas del plan de marketing.....	27
1.6.11 Metodología de la investigación.....	31
CAPÍTULO II.....	34
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	34
2.1 Tipos de investigación.....	34
2.2 Proceso de investigación de mercado.....	35
2.2.1 Necesidad de información	35
2.2.2 Objetivos de la investigación.....	35
2.2.3 Diseño de la investigación.....	36
2.2.4 Procedimiento de recolección de datos	39
2.2.5 Diseño de la muestra.....	40
2.2.6 Recolección de datos	42
2.2.7 Análisis de los datos	42
CAPÍTULO III.....	64
PLAN DE MARKETING.....	64
3.1 Análisis de la situación actual	64
3.1.1 Análisis de la situación externa	64
3.1.2 Entorno general macro entorno	68
3.1.3 Entorno específico micro entorno.....	73
3.1.4 Análisis de la situación interna.....	78
3.1.5 Diagnostico de la situación.....	82
3.2 Determinación de los objetivos	83
3.3 Elaboración y selección de las estrategias.....	84
3.3.1 Definición de estrategias de marketing	84
3.4 Plan de acción.....	108
3.5 Determinación del presupuesto	114
CAPÍTULO IV.....	118
EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN.....	118
4.1 Presupuesto de ingresos proyectado.....	118
4.2 Financiamiento	119
4.3 Estado de pérdidas y ganancias proyectado	120
4.4 Evaluación financiera de la propuesta.....	122
4.4.1 Determinación Costo de Oportunidad	122
4.4.2 Valor Actual Neto.....	122

4.4.3 Tasa interna de retorno	123
4.4.4 Período de Recuperación de la Inversión	125
4.4.5 Punto de Equilibrio	126
4.5 Control plan de marketing.....	127
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES.....	131
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	133
ANEXOS	136

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estrategias del ciclo de vida del producto	22
Tabla 2. Estrategias competitivas básicas.....	23
Tabla 3. Estrategias según el mercado objetivo.....	23
Tabla 4. Perfiles de segmento	38
Tabla 5. Pregunta 1 Edad	47
Tabla 6. Pregunta 2 Género	48
Tabla 7. Pregunta 3	49
Tabla 8. Pregutna 4	50
Tabla 9. Pregunta 5	51
Tabla 10. Pregunta 6	52
Tabla 11. Pregunta 7	54
Tabla 12. Pregunta 8	55
Tabla 13. Pregunta 9	56
Tabla 14. Pregunta 10	57
Tabla 15. Pregunta 11	58
Tabla 16. Pregunta 12	59
Tabla 17. Pregunta 13	60
Tabla 18. Pregunta 14	60
Tabla 19. Pregunta 15	61
Tabla 20. Pregunta 16	62
Tabla 21. Clasificación Industrial Unificada CIIU	64
Tabla 22. Lista de proveedores	77
Tabla 23. Perfil de cargos	80
Tabla 24. Análisis FODA	82
Tabla 25. Matriz Estrategias	83
Tabla 26. Matriz Ansoff.....	84
Tabla 27. Segmentación de mercado	85
Tabla 28. Estrategia de promoción basadas en neuromarketing.....	91
Tabla 29. Promociones El Ristretto	93
Tabla 30. Estrategias y proyectos	108

Tabla 31. Estrategias y proyectos	110
Tabla 32. Presupuesto	115
Tabla 33. Presupuesto de medios.....	117
Tabla 34. Escenarios	119
Tabla 35. Financiamiento de la propuesta	120
Tabla 36. Resumen de pago	120
Tabla 37. Estado de pérdidas y ganancias proyectado con financiamiento	121
Tabla 38. Costo de oportunidad	122
Tabla 39. Valor Actual Neto	123
Tabla 40. Cálculo de la tasa interna de retorno.....	124
Tabla 41. Período de recuperación de la inversión	125
Tabla 42. Control del plan de marketing	127
Tabla 43. Indicadores de las Estrategias y proyectos	128

INDICE DE GRAFICOS

Figura 1. Modelo de marketing.....	14
Figura 2. Diferencia entre venta y mercadotecnia	15
Figura 3. Mapa administración zonal norte	40
Figura 4. Pregunta 1 Edad.....	48
Figura 5. Pregunta 2 Género	49
Figura 6. Pregunta 3	50
Figura 7. Pregunta 4	51
Figura 8. Pregunta 5	52
Figura 9. Pregunta 6.....	53
Figura 10. Pregunta 7	54
Figura 11. Pregunta 8.....	55
Figura 12. Pregunta 9	56
Figura 13. Pregunta 10.....	57
Figura 14. Pregunta 11	58
Figura 15. Pregunta 12.....	59
Figura 16. Pregunta 14	61
Figura 17. Pregunta 15.....	62
Figura 18. Pregunta 16.....	63
Figura 19. Imagen Ristretto	65
Figura 20. Instalaciones Ristretto	67
Figura 21. Menú El Ristretto	68
Figura 22. Producto Interno Bruto	69
Figura 23. Inflación.....	70
Figura 24. Balanza Comercial.....	71
Figura 25. Estructura poblacional Quito	71
Figura 26. Organigrama	80
Figura 27. Menú propuesto	87
Figura 28. Calendario Mercadeo.....	94

Figura 29. Nueva imagen	95
Figura 30. Imagen fachada exterior	96
Figura 31. Rotulación Restaurante El Ristretto	97
Figura 32. Página web Restaurante Ristretto	99
Figura 33. Material POP	100
Figura 34. Banner.....	101
Figura 35. Posters.....	102
Figura 36. Volantes	103
Figura 37. Ubicación del Restaurante	106
Figura 38. Cadena de abastecimiento de productos perecibles.....	107
Figura 39. Cadena de abastecimiento de productos no perecibles.....	108

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevistas realizadas en el Estudio de Mercado	136
Anexo 2. Balance Restaurante El Ristretto al 2013.....	143
Anexo 3. Balance Restaurante El Ristretto al 2014	144
Anexo 4. Balance Restaurante El Ristretto al 2015	145

RESUMEN EJECUTIVO

El Ristretto Espresso Bar es un restaurante ubicado en el norte de la ciudad de Quito, fundado en el año 2003, cuenta con capacidad para atender a 60 personas en sus instalaciones, su menú incluye desayunos, bebidas calientes y frías, sánduches y hamburguesas.

Al analizar la situación del restaurante se pudo observar la inexistencia de estrategias de marketing y problemas en la calidad del servicio que repercuten en problemas financieros. Con el fin de impulsar el crecimiento de los clientes y mejorar su desempeño financiero el presente trabajo propone un plan de marketing basado en la investigación de la situación del restaurante y en las preferencias del consumidor del sector de influencia.

A través de un estudio bibliográfico y de campo, se establecieron estrategias tanto para producto, precio, plaza y promoción que permitirán al restaurante posicionarse, crear notoriedad y de esta forma incrementar sus clientes. Adicionalmente se lograron establecer indicadores de control para el seguimiento de las actividades planteadas y el presupuesto correspondiente.

El análisis financiero permitirá conocer la inversión inicial total del proyecto el financiamiento del mismo, así como la proyección de las ventas del restaurante, la misma que servirá para la realización de la evaluación financiera donde se definirá la viabilidad del proyecto a través de los indicadores VAN, TIR, y período de recuperación de la inversión. Para finalmente concluir y recomendar las acciones necesarias para el funcionamiento del restaurante acorde a las estrategias planteadas.

ABSTRACT

Ristretto Espresso Bar is a celebrated restaurant located in the north section of Quito, Ecuador that has been open since 2003. Its' menu includes breakfast, drinks, sandwiches, and hamburgers. REB has room for more than 60 customers.

With changing local market dynamics, restaurant services are in need of a new sales plan and economic restructuring. This proposal's purpose is to increase the number of clients and profits through a new marketing plan. This marketing plan is based on the research of new trends and preferences of new generation of local customers with the goal of improving the economic performance and capacity of Ristretto Express Bar.

During the market research, the new marketing plan visualizes several strategies for product, price, place, and promotion of REB. In addition, this plan contemplates market control indicators in order to check the budget and service activities. Those strategies allow the ability to be visible and acceptable for new consumers.

The REB's financial analysis identifies total initial investment. In the same way, it provides the sales performance. For example, this information serves to evaluate business plans and budgets using market indicators such as VAN, IRR, and payback period of investment. Finally, the REB marketing plan provides conclusions and recommendations with goals to apply those strategies based in the actual market.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El planteamiento del problema busca determinar el diagnóstico y situación central de la organización investigada con el fin de generar soluciones administrativas y comerciales que le permitan mejorar su desempeño financiero.

1.1.1 Diagnóstico y situación problema

En la actualidad las relaciones comerciales y económicas en las empresas demandan una serie de instrumentos organizacionales que les permiten competir y tomar decisiones gerenciales. Una de las mencionadas herramientas, en el área comercial es el plan de marketing, el mismo que permite elaborar objetivos, estrategias y actividades, que son encaminadas y sistematizadas para obtener un resultado acertado.

En el caso del Restaurante El Ristretto ha dejado de lado esas herramientas gerenciales, para dedicar su tiempo a la elaboración de productos gastronómicos dirigidos a mercado objetivo, sin tomar en cuenta un plan de marketing que le permita captar un mayor mercado o delinear adecuadamente sus recursos en la búsqueda de rentabilidad para su negocio. Si bien, los resultados financieros son mínimos, esta debilidad financiera no es suficiente para incrementar su negocio, sus estados contables demuestran que apenas puede mantener un equilibrio para no cerrar el restaurante.

Ante esta debilidad administrativa y de mercadeo del Restaurante El Ristretto se plantea desarrollar un plan de marketing delineado según la necesidad de sus consumidores, que apunte a incrementar los clientes y por ende a mejorar su rentabilidad.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias, objetivos y actividades del plan de marketing para el Restaurante El Ristretto con el fin de impulsar el crecimiento de sus clientes?

1.1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual del Restaurante El Ristretto para conocer su capacidad organizacional y operativa?
- ¿Cuáles son las necesidades de los consumidores que circulan por el sector de influencia del restaurante El Ristretto?
- ¿Qué componentes debe contener el plan de marketing en base a las necesidades del consumidor del restaurante El Ristretto?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un Plan de Marketing para el Restaurante Ristretto que le permita impulsar el crecimiento de sus clientes y mejorar su desempeño financiero.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del Restaurante Ristretto para conocer su capacidad organizacional y operativa.
- Investigar las necesidades del consumidor a través de la ejecución de una investigación de mercado dirigida a las personas que circulan por el sector de influencia del restaurante El Ristretto.
- Desarrollar los contenidos del plan de marketing en base a las necesidades del consumidor del restaurante El Ristretto.

1.3 Justificación

1.3.1 Impacto social

En el aspecto social la investigación tiene impacto porque el Restaurante El Ristretto, es una fuente de ingresos para familias de la ciudad de Quito, es por ello, que debe mejorar y transformar su relación con los clientes, para que de esta manera su gestión comercial sea más efectiva y contribuya a la generación de mayores ingresos en beneficio de sus socios y de la sociedad con el pago de tributos y generación de empleo pero sobre todo el crecimiento profesional adquirido.

1.3.2 Impacto metodológico

Se realizará una investigación cuantitativa y cualitativa mediante la técnica de encuestas y entrevistas respectivamente, y así describir el quién, por qué, cómo, dónde y cuándo los consumidores de servicios de alimentos de la zona de estudio toman sus

decisiones de compra, y si efectivamente el nicho de mercado planteado existe y aceptaría la oferta.

1.3.3 Implicación práctica

Se ha planteado el presente proyecto de investigación, para conocer el mercado de restaurantes en el sector donde se ubica El Ristretto, de esta manera identificar oportunidades y así proponer las actividades y estrategias de mercadeo necesarias que permitan al restaurante mencionado competir acertadamente y obtener resultados financieros para su propietario. Con relación a lo arriba expuesto, este proyecto propone un plan de marketing que contribuya al restaurante a incrementar sus clientes y por lo tanto incrementar sus ventas.

1.4 Alcances

El restaurante investigado está ubicado en el sector norte de Quito, específicamente en la Avenida Amazonas y La Granja frente al Centro Comercial Mall El Jardín. Esta zona es caracterizada por ser un sector de alto tráfico de personas siendo una zona financiera y comercial de la ciudad. La investigación de campo se realiza en las administraciones zonales que corresponde al sector de influencia comercial del restaurante.

El tiempo de duración establecido para la ejecución del presente proyecto fue seis meses, tiempo en el cual se analizó y determinó las necesidades y preferencias de los consumidores del sector de restaurantes en la zona comercial mencionada.

El desarrollo de este proyecto permite aplicar todo el conocimiento adquirido durante los estudios realizados en la carrera de Ingeniería en Mercadotecnia y que servirá de

referencia para futuros proyectos del restaurante como también para material de consulta e información de otros estudiantes y/o profesionales de la rama.

1.5 Limitaciones

Las limitaciones del proyecto se enlistan de la siguiente manera:

- Falta de información.- no existe información comercial de los restaurantes que se constituyen en la competencia del Ristretto. Adicionalmente no existe investigaciones sobre los restaurantes de la zona donde se estudie el comportamiento de los consumidores.
- Falta de estrategias.- al ser El Ristretto una pyme no cuenta ni ha contado con una planificación estratégica o registro de actividades de marketing realizadas como tampoco un análisis de resultados de sus actividades. Por lo que con la actual investigación establecerá un precedente para futuras acciones.
- Presupuesto.- El presupuesto del plan de marketing se limita a USD. 50.000.
- Contenido.- La investigación se limita al planteamiento de las estrategias de un plan de marketing para incrementar los clientes del Ristretto como al estudio de las preferencias de su consumidor meta, esta investigación no discute la operación del restaurante ni la ejecución del plan propuesto.

1.6 Marco teórico

1.6.1 Definición de mercadotecnia

Según Philip Kotler, en su libro Principios de Marketing define a este como un proceso social y directivo por el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación de intercambio de valor con los demás donde en un contexto empresarial más estricto, el marketing incluye la construcción de relaciones de intercambio rentables con los clientes, lideradas por los determinantes del valor. Definiendo finalmente al marketing como el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con los mismos para obtener valor de ellos a cambio. (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008)

1.6.2 Concepto de mercadotecnia

Es un proceso a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros. (Kotler, 2002)

La American Marketing Association define al marketing como el proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.

“El marketing es un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos” (Kotler, Bowen, & Markens, 2010, p. 121).

Es importante lo mencionado por Kotler, por que las organizaciones modernas deben contar con una estrategia establecida en base a los conceptos primordiales del marketing. De esta manera, es fundamental que el conocimiento de los preceptos que conjuntan el marketing con la satisfacción de las necesidades de los clientes.

1.6.3 Objetivos de la mercadotecnia

Los objetivos de la mercadotecnia se encamina a describir las actividades se desarrollan para permitir un mayor flujo de consumidores en base al mercado objetivo, el mismo que está conformado por los segmentos de mercado que son seleccionados en forma específica y a los cuales serán destinados sus esfuerzos y planificación de la mercadotecnia. Estos objetivos son los siguientes de acuerdo al criterio de Staton (2006):

- Compatibilizar los objetivos de marketing con los objetivos de la empresa.
- Coordinar entre las oportunidades comerciales del mercado y los recursos de la empresa.
- Equilibrar los beneficios con la inversión inicial y los costos generados de las actividades de marketing.
- Buscar segmentos de mercado poco saturados y con débil presencia de la competencia, si no es el caso, debe existir una ventaja competitiva para llevarse los clientes de la competencia.

1.6.4 Administración de la mercadotecnia

La administración de la mercadotecnia abarca cinco etapas, en las primeras cuatro etapas, las empresas trabajan para comprender a los clientes, para otorgarles valor y para construir relaciones fuertes con ellos. En la última etapa, las empresas cosechan las recompensas de haber creado un valor superior. Al crear valor para los clientes, capturan a su vez valor de los clientes gracias a las ventas, los beneficios y el capital cliente a largo plazo (Kotler, García de Madariaga Miranda, Flores, Bowen, & Makens, 2011).

Según el autor Philip Kotler, en su libro Principios de marketing, estas etapas y sus características son (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008):

Primera etapa.- comprensión del mercado y de las necesidades del cliente, dentro de la cual se encuentran:

- Las necesidades, deseos y demandas del cliente: incluyen necesidades físicas básicas de alimentación, vestido, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto; y necesidades individuales de conocimientos y expresión personal. Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas al ser conformadas por la cultura y la personalidad individual. Cuando existe poder adquisitivo, los deseos se convierten en demandas.
- Ofertas del mercado: productos, servicios y experiencias: Las necesidades y deseos de los clientes se satisfacen mediante una oferta del mercado, cierta combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecida en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo.

- Valor para el cliente y satisfacción: Los clientes suelen tener a su disposición una amplia gama de productos y servicios que pueden satisfacer una necesidad determinada. Los clientes se crean expectativas sobre el valor y satisfacción de las diversas ofertas del mercado y compran en consecuencia. El valor y la satisfacción del cliente son componentes clave del desarrollo y de la gestión de las relaciones con los clientes.
- Intercambios y relaciones: El marketing se produce cuando la gente decide satisfacer las necesidades y deseos mediante relaciones de intercambio. Un intercambio es el acto de obtener un objeto deseado de una persona ofreciendo algo a cambio. Marketing consiste en las acciones emprendidas para crear y mantener relaciones de intercambio, con públicos objetivo, relativas a un producto, servicio, idea u otro objeto.
- Mercados: Un mercado es el conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo particular que se puede satisfacer mediante relaciones de intercambio.

Segunda etapa.- según Philip Kotler es el diseño de una estrategia de marketing orientada al cliente: Cuando se comprende perfectamente a los clientes y al mercado, la dirección de marketing puede diseñar una estrategia de marketing orientada al cliente que incluye (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008):

- Elección de los clientes a los que se va a atender: La empresa debe decidir primero a quién va a atender. Lo hace dividiendo el mercado en segmentos de clientes (segmentos del mercado) y eligiendo los segmentos a los que quiere atender (selección de segmentos objetivo de marketing).

- Elección de una propuesta de valor: Es el conjunto de beneficios o valores que promete proporcionar a sus clientes para satisfacer sus necesidades.
- Orientaciones de la dirección de marketing: La dirección de marketing debe diseñar estrategias que crearán relaciones rentables con los clientes objetivos. Este enfoque puede ser de producción lo cual sostiene que los clientes preferirán productos disponibles y muy asequibles, la dirección debe centrarse en mejorar la eficiencia de la producción y la distribución. Enfoque de producto, donde los clientes preferirán los productos que ofrezcan más calidad, mayor rendimiento y características innovadoras. Según este concepto, la estrategia de marketing se ocupa de la continua mejora del producto. El enfoque de ventas que sostiene que los clientes no comprarán suficientes productos de la empresa salvo que ésta realice importantes esfuerzos de promoción y venta a gran escala. El enfoque de marketing donde la consecución de las metas de la organización depende de que se conozcan las necesidades y deseos de sus mercados objetivos y de ofrecer la satisfacción que buscan sus clientes de una mejor forma de lo que lo hacen los competidores. Enfoque de marketing social que se plantea si el concepto de marketing puro ignora posibles conflictos entre los deseos a corto plazo de los consumidores y el bienestar a largo plazo de los mismos.

Tercera parte.- es la preparación de un plan y programa de marketing integrado: La estrategia de marketing de una empresa indica cuáles son los clientes a los que va a atender y cómo va a crear valor para ellos. Se desarrolla un programa de marketing integrado que proveerá el valor buscado a los clientes objetivo. El programa de marketing crea relaciones con los clientes transformando la estrategia de marketing en acción. (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008)

Cuarta etapa.- es la construcción de relaciones con el cliente que incluye (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008):

- **Gestión de relaciones con el cliente:** es el proceso global de construir y mantener relaciones rentables con los clientes mediante la entrega de un valor superior y una mayor satisfacción. Se ocupa de todas las etapas de captación, conservación y desarrollo de los clientes.
- **La naturaleza cambiante de las relaciones con los clientes:** las empresas actuales están creando relaciones más duraderas y directas con clientes que se eligen con más cuidado. Estas pueden buscar relaciones con clientes cuidadosamente seleccionados, relaciones a largo plazo o relaciones directas.
- **Gestión de relaciones con los socios:** Cuando hay que crear valor para los clientes y fuertes relaciones con ellos que incluyan a los socios dentro de la empresa y Socios de marketing fuera de la empresa.

Quinta etapa.- es captura de valor para el cliente que consiste en recibir valor a cambio, ya sea en forma de ventas, de cuota de mercado (share of market) o de beneficios actuales y futuros. Al crear un valor superior para el cliente, la empresa consigue clientes altamente satisfechos que serán leales y comprarán más. Esto, a cambio, implica un mayor rendimiento a largo plazo para la empresa. (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008). Incluye:

- **Creación de la lealtad y conservación de los clientes** Aumento de la cuota de cliente (share of customer), la cuota que obtienen de las compras que hace un consumidor en su categoría de productos.

- Construcción del capital cliente (customer equity): La gestión de relaciones con clientes adopta una perspectiva a largo plazo. Las empresas no sólo quieren crear clientes rentables, sino que los quieren “tener” de por vida, capturar el valor del tiempo de vida del cliente y obtener una mayor cuota de sus compras.
- Construcción de relaciones adecuadas con los clientes adecuados: Las empresas deberían gestionar con cuidado el capital cliente. Deberían ver a los clientes como activos que hay que gestionar y maximizar.

1.6.5 Estrategias de mercadotecnia

Una estrategia de marketing orientada al cliente contempla: la selección de clientes a los que se va a atender dividiendo al mercado en segmentos más pequeños y la selección del mercado objetivo eligiendo el segmento o segmentos en los que se va a entrar. En la siguiente etapa se debe tomar la decisión sobre la propuesta de valor para diferenciar la oferta en el mercado y en la etapa final se establece el posicionamiento para lograr un lugar deseable en la mente del consumidor. (Kotler, García de Madariaga Miranda, Flores, Bowen, & Makens, 2011)

Como estrategias a seleccionar se encuentran (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008):

- Marketing diferenciado, aquí se seleccionan varios segmentos del mercado y se diseñan ofertas para cada uno. Como resultado de esta estrategia puede ser mayores ventas y una mayor cuota de mercado.

- Marketing concentrado, consiste en centrarse en una mayor parte de uno o unos pocos segmentos o nichos más pequeños. Se logrará una fuerte posición en el mercado debido a su alto conocimiento de las necesidades de los consumidores.
- Marketing indiferenciado, la empresa se centra en el conjunto del mercado como única oferta.

Si se selecciona el marketing diferenciado o concentrado se particulariza la oferta, pero para personalizar la oferta el micromarketing que puede ser marketing local implica personalizar las marcas y las promociones a las necesidades y los deseos de los grupos de consumidores locales: ciudades, barrios e incluso tiendas específicas y el marketing personal que los productos y servicios son particularizados en función de las necesidades y preferencias del cliente individual. (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008)

1.6.6 Mezcla de Mercadotecnia

Para de la planeación estratégica la mezcla de marketing es esencial una vez que se han definido las estrategias a seguir. Charles Lamb en su libro Marketing define el término mezcla de marketing como una combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y fijación de precios (conocida a menudo como las cuatro P) diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta. Las mezclas de marketing exitosas están diseñadas con detenimiento para satisfacer los mercados meta. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011)

1.6.7 Definición y modelos del plan de mercadotecnia

El marketing ocupa un punto central en el proceso de transacción entre la oferta y demanda de productos y servicios en cualquier tipo de mercado. Álvarez Acosta (2011) esquematiza este proceso de la siguiente manera:

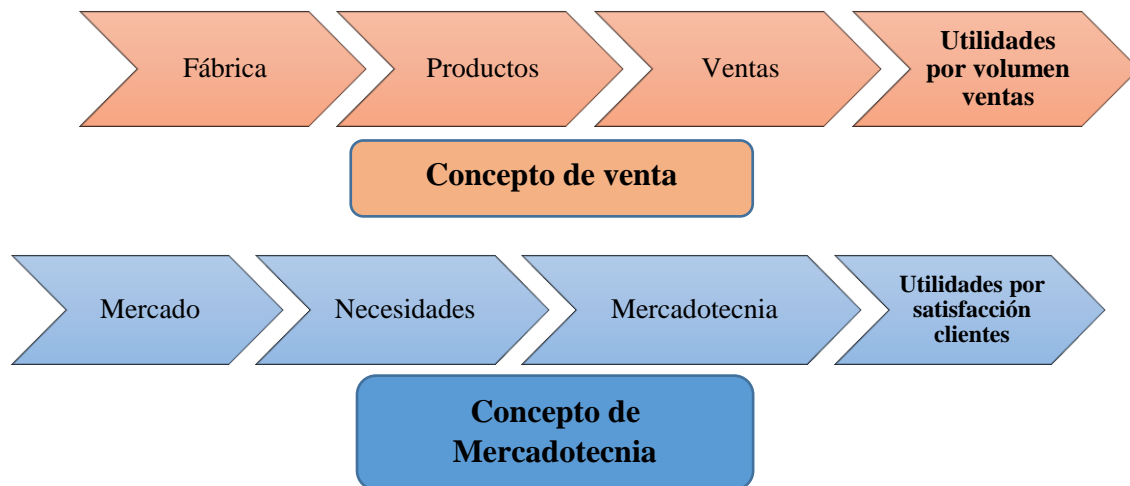
Figura 1. Modelo de marketing



Fuente: Álvarez Acosta, A. (2011). *Diseño de producto: mercadotecnia de los servicios*. Mexico: Instituto Politécnico Nacional, p. 76

El proceso de marketing en una organización incentiva el intercambio de bienes y servicios, con el objetivo primordial de satisfacer las necesidades del cliente; es un proceso que va más allá del mero hecho de la venta, sino que enmarca el cumplimiento de las expectativas del comprador. Existe una marcada diferencia entre el proceso de venta y de mercadotecnia, donde se puede comprender el alcance de cada uno a través del siguiente gráfico:

Figura 2. Diferencia entre venta y mercadotecnia



Fuente: Álvarez Acosta, A. (2011). Diseño de producto: mercadotecnia de los servicios. México: Instituto Politécnico Nacional, p. 11

El proceso de venta se fundamenta en el volumen para generar utilidades en función del monto de unidades vendidas que se generen en el período establecido, para ello, se enfoca en la fabricación de productos y en la venta. Por otro lado, el proceso de venta fundamentado en el concepto de mercadotecnia se mueve en función de las necesidades del cliente y la utilidad se genera en base al alcance de los clientes por satisfacer sus necesidades.

1.6.8 Investigación de mercado

Philip Kotler indica que la primera etapa en el proceso del marketing es la comprensión del mercado y de las necesidades del cliente. (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008).

Según la autora Marcela Benassini, la premisa mayor del marketing es conocer al cliente. Cada vez más, en las empresas de América Latina es necesario cumplir con este requisito para tener éxito en los negocios por dos razones fundamentales: la internacionalización de los mercados ha avanzado en forma sobresaliente durante los últimos años, forzando a múltiples sectores de la economía y a muchos países menos desarrollados a

volverse cada vez más competitivos, no sólo en el diseño y fabricación de sus productos y servicios, sino también en sus estrategias de promoción y distribución. En segundo lugar, la escasez de insumos y recursos financieros es un fenómeno mundial que ha obligado a las organizaciones a emprender proyectos cada vez más “a la segura”, basados en estudios serios y objetivos que proporcionen los lineamientos adecuados para lanzar bienes y servicios al mercado, para lo cual deben conocer las probabilidades de éxito. (Benassini, 2009)

La Asociación Estadounidense de Mercadotecnia define la investigación de mercados como la función que enlaza una organización con su mercado mediante la recopilación de información. (Asociación Estadounidense de Mercadotecnia, 2004). Esta información facilita la identificación, definición de oportunidades y problemas de mercado, así como el desarrollo y la evaluación de acciones de mercadotecnia; también permite vigilar el desempeño del mercado y mejorar la comprensión de la mercadotecnia como un proceso de negocios. (Hair, Bush, & Ortinau, 2010)

Laura Fisher en su libro Mercadotecnia, indica que la investigación de mercados tiene 3 objetivos básicos que son (Fisher de la Vega & Espejo, 2011):

1. Objetivo social. Satisfacer las necesidades del consumidor final, ya sea mediante un bien y/o un servicio requerido, es decir, que el producto o servicio esté en condiciones de cumplir los requerimientos y deseos cuando sea utilizado.
2. Objetivo económico. Determinar el grado económico de éxito o fracaso que tenga una empresa dentro del mercado real o potencial y así diseñar el sistema adecuado a seguir.

3. **Objetivo administrativo.** Ayudar a la empresa en su desarrollo mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y elementos de la empresa, para que ésta lleve el producto correcto y en el tiempo oportuno al consumidor final.

Philip Kotler y Gary Armstrong establecen que el proceso de investigación de mercados incluye cuatro pasos: definición del problema y de los objetivos de investigación, desarrollo del plan de investigación, aplicación del plan de investigación, e interpretación e informe de los resultados. Una vez definido el problema se deben establecer los objetivos de la investigación que pueden ser: en una investigación exploratoria recabar información preliminar que ayudará a definir el problema y a sugerir hipótesis, en una investigación descriptiva consiste en describir fenómenos, como el potencial de mercado de un producto o la demografía y las actitudes de los consumidores que adquieren el producto y finalmente en una investigación causal es probar hipótesis sobre relaciones de causa y efecto. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

Philip Kotler y Gary Armstrong indican también que una vez definido los objetivos se deben desarrollar un plan de investigación donde los objetivos de investigación deben traducirse en requerimientos de información específica. La propuesta debe abarcar los problemas administrativos especificados, los objetivos de la investigación, la información a obtener y la forma en que los resultados ayudarán a tomar decisiones. La propuesta también debería incluir los costos de investigación. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

1.6.8.1 Tipos de investigación

Según los autores de libro Metodología de la Investigación, esta puede tener dos enfoques; el cualitativo que se usa para la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de

comportamiento y probar teorías, y el cualitativo que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

1.6.8.2 Fuentes de datos

Las fuentes de datos que se necesitan para abordar los problemas de investigación pueden clasificarse como secundarias o primarias. Las fuentes usadas dependen de dos cuestiones fundamentales: 1) si ya se tienen los datos, y 2) qué tanto sabe el investigador o el administrador sobre los motivos que llevaron a reunirlos. Las fuentes de datos secundarios son “internas” (el depósito de datos de la compañía) o “externas” (bibliotecas públicas y universitarias, internet o datos comerciales comprados a empresas que se especializan en ofrecer información secundaria). (Hair, Bush, & Ortinau, 2010)

1.6.8.3 Métodos de muestreo

Los planes de muestreo se clasifican en dos tipos: probabilísticos y no probabilísticos. En el muestreo probabilístico, todo miembro de la población objetivo tiene una probabilidad conocida de ser seleccionado, este da la oportunidad de estimar el error de muestreo. Los planes de muestreo no probabilístico no miden el error de muestreo y limitan la capacidad de generalizar los resultados de la investigación. Los diseños de la investigación cualitativa escogen muestras pequeñas, de modo que, por lo común, sus miembros se seleccionan uno por uno. (Hair, Bush, & Ortinau, 2010)

Una vez realizada la investigación, se debe interpretar los hallazgos, sacar conclusiones, se debe presentar hallazgos y conocimientos importantes que sean útiles para las principales decisiones. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

1.6.8.4 Tamaño de la muestra

La muestra es una unidad de análisis de la población en estudio, puede estar expresada a través de individuos, organizaciones, comunidades, situaciones o eventos. De acuerdo a Hernández (2010), la muestra es “un subgrupo de la población investigada de la cual se recolecta los datos y debe ser representativo de ésta”.

El proceso para la selección de la muestra se desarrolla con las siguientes actividades:

1. Definir la población
2. Identificar el marco muestral
3. Determinar el tamaño de la muestra
4. Elegir procedimiento de muestreo
5. Seleccionar la muestra

Para determinar la muestra se emplea formulas estadísticas, las mismas que se definen según el tipo de estudio, la siguiente formula es la de mayor aplicación en estudios de carácter probabilístico:

$$n = \frac{Z^2pqN}{Z^2p * q + Ne^2}$$

1.6.9 Plan de marketing

El correcto desarrollo de una unidad de negocios, una empresa u organización depende una planeación estratégica que contemple cada uno de sus elementos como un conjunto considerando todas sus características propias. El autor Philip Kotler en su libro Fundamentos de marketing indica que la planeación estratégica es el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing lo cual implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida, y coordinar estrategias funcionales. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008)

El tener, realizar y mantener una planeación estratégica es clave para cualquier empresa privada o pública, y se debe aplicar a cada uno de sus proyectos, productos o servicios. La utilidad de la planeación estratégica es proporcionar alternativas de acción que generen decisiones más acertadas para el beneficio de la empresa. Dichas alternativas son resultado de estudios efectuados tanto en la empresa, como en el medio que la circunscribe. (Fisher de la Vega & Espejo, 2011)

William Stanton indica que el proceso de administración aplicado al marketing consiste básicamente en 1) planear un programa de marketing, 2) ponerlo en marcha y 3) evaluar su rendimiento. La etapa de planeación comprende el establecimiento de metas y el diseño de las estrategias y tácticas para alcanzarlas. La etapa de implantación entraña diseñar y asignar personal a la organización de marketing, para luego dirigir su operación de acuerdo con el plan. La etapa de evaluación consiste en analizar el desempeño en relación con las metas de la organización. Esta tercera etapa indica la naturaleza continua e interrelacionada del proceso de administración. Es decir, los resultados de esta etapa se aprovechan para

planear las metas y objetivos de periodos futuros. (Stanton, Etzel, & Walker, Fundamentos de Marketing, 2007)

Planificar buenas estrategias es sólo el primer paso hacia un marketing exitoso. Una estrategia de marketing brillante no sirve de mucho si la empresa no la implementa debidamente. La implementación de marketing es el proceso que convierte los planes de marketing en acciones para alcanzar los objetivos estratégicos. Mientras la planeación de marketing se ocupa del qué y del porqué de las actividades de marketing, la implementación tiene que ver con los quién, dónde, cuándo y cómo. Dado que durante la implementación de los planes de marketing pueden presentarse muchas sorpresas, el departamento de marketing debe practicar un constante control de marketing. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008)

El control de marketing implica evaluar los resultados de las estrategias y planes de marketing y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos mediante cuatro pasos. Primero, la dirección establece metas de marketing específicas; luego mide su desempeño en el mercado; después evalúa las causas de cualesquiera diferencias que haya entre el desempeño esperado y el real; por último, emprende acciones correctivas para cerrar las posibles brechas entre sus metas y el desempeño logrado.

Esto podría requerir modificar los programas de acción o incluso las metas. El control operativo implica cotejar el desempeño actual con el plan anual y emprender acciones correctivas si es necesario. Su propósito es asegurar que la empresa alcance las metas de ventas, utilidades, y de otro tipo establecidas en su plan anual; también implica determinar la rentabilidad de diferentes productos, territorios, mercados y canales. El control estratégico implica determinar si las estrategias básicas de la empresa son congruentes con sus

oportunidades. Las estrategias y los programas de marketing pueden volverse anticuados en poco tiempo, y cada empresa debe volver a evaluar periódicamente su enfoque general hacia el mercado.

Una herramienta importante para implementar ese control estratégico es la auditoría de marketing: un examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno, de los objetivos, las estrategias y actividades de una empresa practicada para determinar áreas problemáticas y oportunidades. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008)

1.6.9.1 Selección de estrategias

La selección de las estrategias según convengan a la organización y en cumplimiento con sus objetivos, se puede mencionar las siguientes estrategias:

Tabla 1. Estrategias del ciclo de vida del producto

CARACTERISTICAS	ETAPAS			
	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECADENCIA
VENTAS	Ventas Bajas	Rápido aumento de ventas	Máximo nivel de ventas	Baja en el nivel de ventas
COSTOS	Costo elevado por cliente	Costo promedio por el cliente	Costo bajo por el cliente	Bajo costo por el cliente
UTILIDADES	Negativas	Aumento de Utilidades	Altas utilidades	Baja en utilidades
CLIENTES	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
COMPETIDORES	Pocos	Número creciente	Numero estable que empieza a reducirse	Número reducido
OBJETIVOS DEL MARKETING				
	Crear conciencia y prueba del producto	Maximizar participación del mercado	Maximizar utilidades pero defendiendo participación del mercado	Reducir gastos y sacar el mayor provecho de la marca

ESTRATEGIAS				
PRODUCTO	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio o garantía	Diversificar marca y modelos	Descontinuar artículos débiles
PRECIO	Usar fórmula de costo más margen	Precios para penetrar en el mercado	Precios que igualen o mejoren los de la competencia	Recortar precios
DISTRIBUCION	Desarrollar distribución selectiva	Desarrollar distribución intensiva	Desarrollar distribución más intensiva	Volverse selectivo, eliminar distribuidores no rentables
PUBLICIDAD	Crear conciencia del producto entre adoptadores tempranos y detallistas	Crear conciencia e interés masivo	Destacar diferencias y beneficios de la marca	Reducir el nivel necesario para retener clientes muy leales
PROMOCIÓN	Usar promoción intensa para incitar a la prueba	Reducir para aprovechar la alta demanda del consumidor	Aumentar para fomentar el cambio de la marca	Reducir el nivel mínimo

Fuente: Kotler & Armstrong, 2008

Tabla 2. Estrategias competitivas básicas

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BÁSICAS	
LIDERAZGO EN COSTOS	Lograr los costos más bajos en la producción y distribución, de esta manera la empresa obtiene precios más bajos en el mercado y obtiene un mayor segmento del mercado
DIFERENCIACION	Basada en ofrecer productos diferentes en características a los de sus competidores
ESPECIALIZACION	Centrar los esfuerzos de la compañía en pocos segmentos del mercado a diferencia de concentrarse en atender a todo el mercado

Fuente: Michael Porter, Ser Competitivo (2009)

Tabla 3. Estrategias según el mercado objetivo

TIPO DE PAPELES QUE DESEMPEÑAN LAS EMPRESAS EN EL MERCADO OBJETIVO	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	DESCRIPCION
LIDER	Ampliar el mercado total	Desarrollar nuevos usuarios, aplicaciones y mayor utilización de sus productos

	Proteger la cuota de mercado	Prevenir las debilidades que proporcionen oportunidades a los competidores, mediante la innovación continua, aumento de la eficacia competitiva y el valor para los clientes
	Aumentar la cuota de mercado	Producir productos de gran calidad, crear buenas experiencias de servicios y relaciones estrechas con los clientes
ASPIRANTE	Ataque frontal pleno	Ataque frontal igualando los esfuerzos de distribución como precios, publicidad y productos del competidor, es decir atacar a sus puntos fuertes en vez de sus debilidades
	Ataque indirecto	Ataque indirecto a las debilidades del competidor o a los vacíos de su cobertura de mercado
SEGUIDORAS	Seguimiento de cerca	Ganar clientes al líder del mercado
	Seguimiento a distancia	Evitar las represalias
ESPECIALISTAS EN NICHOS	Segmentación por clientes, mercados, calidad-precio o servicios	Conocer bien al mercado objetivo y satisfacer sus necesidades mejor que la competencia. Especialización es la clave de la estrategia
	Múltiples nichos	Especialistas en más de dos nichos

Fuente: Kotler & Armstrong, 2008

1.6.9.2 Posicionamiento

La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. El posicionamiento significa insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes. (Kotler & Armstrong, Marketing Versión para Latinoamérica, 2007)

Para los productos y servicios turísticos es de gran importancia el lograr un posicionamiento en el mercado debido a que existe una gran competencia en la industria turística, se debe considerar que no solo se compite a nivel local, sino también a nivel nacional e internacional.

Para elegir una estrategia de posicionamiento para el producto y/o servicio se debe considerar (Kotler, García de Madariaga Miranda, Flores, Bowen, & Makens, 2011):

1. Identificación de un conjunto de posibles diferencias que aporten valor para el consumidor y que proporcionen ventajas competitivas sobre las que crean el posicionamiento.
2. Elección de las ventajas competitivas adecuadas.
3. Comunicación y entrega eficiente del posicionamiento que se ha elegido para los segmentos seleccionados.

Se puede diferenciar un producto o servicio en base a sus características físicas, por el tipo de servicio que se da, en base al recurso humano con el que cuenta, por su localización, por su imagen, elegir el tipo de diferenciación será clave en el posicionamiento que se desea conseguir. (Kotler, García de Madariaga Miranda, Flores, Bowen, & Makens, 2011)

Al posicionar un producto, el mercadólogo quiere comunicar el beneficio o los beneficios más deseados por el mercado meta. Según William Stanton, para simplificar la toma de decisiones, los individuos formulan posiciones mentales para productos, marcas y organizaciones.

Con frecuencia, estas posiciones se basan en un solo atributo o en una experiencia limitada porque los consumidores pocas veces están dispuestos a invertir mucho tiempo y esfuerzo en la decisión. Como la posición de un producto es crucial para su evaluación, las empresas hacen grandes esfuerzos por influir en la formación de posiciones. Hay tres pasos en una estrategia de posicionamiento (Stanton, Etzel, & Walker, Fundamentos de Marketing, 2007):

1. Elegir el concepto de posicionamiento. Para posicionar un producto o una organización, el vendedor debe empezar por determinar qué es importante para el mercado meta. Entonces, se realizan estudios de posicionamiento para saber cómo ven los miembros de un mercado meta los productos o las tiendas de la competencia en las dimensiones importantes. Los resultados de esta investigación se vacían en un mapa de percepción que sitúa la marca u organización en relación con sus alternativas en la dimensión de que se trate.
2. Diseñar la dimensión o característica que mejor comunica la posición. Una posición puede comunicarse con una marca, lema, apariencia u otras peculiaridades del producto, el lugar donde se vende, el aspecto de los empleados y muchas otras formas. Sin embargo, algunas características son más eficaces que otras. Es importante no olvidar los detalles. Como el mercadólogo tiene recursos limitados, hay que tomar decisiones sobre la mejor manera de comunicar el concepto de posicionamiento que se desea.
3. Coordinar los componentes de la mezcla de marketing para que comuniquen una posición congruente. Aunque una o dos dimensiones sean las principales formas de comunicación de la posición, todos los elementos de la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y distribución) deben completar la posición pretendida. Muchos fracasos de productos son el resultado de un posicionamiento incongruente que confunde a los consumidores.

1.6.9.3 Segmentación de mercados

Dentro de la planificación de marketing se encuentra la segmentación de mercados, según Philip Kotler, las empresas actuales son conscientes de que no pueden atraer a todos

los compradores del mercado, o al menos no a todos los compradores de la misma manera. Los compradores son demasiado numerosos, están demasiado dispersos y tienen necesidades y comportamientos de compra demasiado distintas.

Además, las propias empresas son muy diferentes en cuanto a su capacidad de atender a los distintos segmentos del mercado (Kotler, García de Madariaga Miranda, Flores, Bowen, & Makens, 2011). Según Philip Kotler esta se la puede hacer en función a la segmentación geográfica, demográfica, género, psicográfica y en función del comportamiento. (Kotler, García de Madariaga Miranda, Flores, Bowen, & Makens, 2011)

Mediante la segmentación del mercado, las empresas dividen a grandes mercados heterogéneos en segmentos más pequeños que se pueden alcanzar de forma más eficaz y eficiente con productos y servicios que satisfacen sus necesidades singulares. (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008)

1.6.10 Etapas del plan de marketing

Según Joseph Hair, toda la planeación de la mercadotecnia comprende una serie de decisiones que hay que tomar con mucha confianza sobre el resultado. Por lo tanto, una investigación de mercados sólida es la base de la planeación de la mercadotecnia. Indica también que las tareas de la investigación necesarias para tomar decisiones de mercadotecnia son (Hair, Bush, & Ortinau, 2010):

1. Análisis de mercado. La tarea de investigación relacionada con el análisis del mercado es la valoración de las oportunidades, que consiste en recopilar información del mercado para pronosticar cambios. El papel de la investigación de mercado es reunir información sobre las variables macro ambientales para, en seguida, interpretarla a la luz de las

consecuencias estratégicas que traería a la empresa. Los investigadores de mercados comúnmente aplican tres métodos en la recolección de información ambiental:

- Análisis de contenidos, con el cual estudian publicaciones comerciales, artículos periodísticos, bibliografía académica o bases de datos computarizadas para informarse sobre las tendencias de una empresa.
- Entrevistas exhaustivas, formales y estructuradas que realizan a los especialistas de un campo.
- Procedimientos formales de calificación, con los que usan cuestionarios estructurados para reunir información de lo que sucede en el medio.

2. Segmentación de mercados. Unos elementos importantes en la segmentación de mercados son los estudios de beneficios y estilos de vida, en los que se examinan las semejanzas y diferencias de las necesidades de los consumidores. Los investigadores se valen de estos estudios para identificar segmentos del mercado para los productos de una compañía. El objetivo es reunir información sobre las características de los clientes, beneficios de los productos y preferencias de marca lo cual en conjunto con el resto de información permiten identificar perfiles de segmentos de mercados.

3. Análisis de la competencia. Investigar a la competencia requiere un análisis de importancia y desempeño, el cual es un método para evaluar las estrategias, fortalezas, limitaciones y planes futuros de los competidores. En este análisis se pide a los consumidores que identifiquen los principales atributos que motivan sus hábitos de compra y que pueden ser el precio, rendimiento de un producto, calidad, envío y entrega correctos, o comodidad de la ubicación de la tienda. Después, se pide a los consumidores

que califiquen la importancia de esos atributos. Según las calificaciones de importancia, los investigadores identifican y evalúan a las empresas competidoras. Los atributos con calificación elevada se consideran fortalezas, mientras que los mal calificados como debilidades.

1.6.10.1 Análisis de la situación

El propósito del análisis de la situación es vigilar los programas de mercadotecnia y determinar si se requieren cambios. Un análisis de situación comprende tres ámbitos: análisis del mercado, segmentación del mercado y análisis de la competencia. Esto ayudará a:

- Localizar e identificar nuevas oportunidades de mercado para una compañía (valoración de oportunidades).
- Identificar grupos de clientes de un mercado o producto que tengan necesidades, características o preferencias parecidas (estudios de beneficios y estilos de vida, estudios descriptivos).
- Identificar las ventajas y desventajas de los competidores actuales y potenciales (análisis de importancia y desempeño).

1.6.10.2 Determinación de objetivos

En esta etapa la organización debe establecer la idea u objetivo general para posteriormente delinear los objetivos específicos. Es importante que los objetivos se fundamenten en ideas correctas y supuestos válidos, este es un requisito básico para lograr las metas planificadas. Los objetivos se pueden clasificar en cuantitativos y cualitativos, siendo

los primeros los que permiten cuantificar los resultados a través de indicadores; en el caso de los cualitativos permiten relacionar percepciones o interacciones.

1.6.10.3 Elaboración y selección de estrategias

Las estrategias son los medios a través de los cuales se efectivizan los objetivos, su principal función dentro del plan de marketing es: lograr los objetivos, obtener el mejor resultado posible en base a los recursos asignados, potenciar el talento humano, captación y mantenimiento de clientes, entre otros. Las estrategias se pueden delinear como genéricas, cuando se enmarcan en temas de amplio espectro como es la estrategia de enfoque o estrategia de liderazgo. En el caso de las estrategias específicas se refieren a temas detallados con mayor minuciosidad y por lo general forman parte del marketing mix, como estrategias de comunicación o promoción en redes sociales.

1.6.10.4 Plan de acción

En esta etapa se determinan las acciones que se encaminan al cumplimiento de objetivos y estrategias fijadas. Los planes de acción deben definir las actividades a tomar en cuenta para el desarrollo del producto, fijación de precios, seleccionar canales de distribución y determinar el plan de comunicación. Los planes de acción deben exponer las acciones y responsables de cada agenda establecida, con la respectiva secuencia global y esquematizar la ejecución de las actividades respectivas.

1.6.10.5 Determinación del presupuesto

Es la cuantificación del plan de acción y contiene la valoración del plan de marketing. En consecuencia, se determina en este punto las siguientes actividades:

- Proyección de ventas
- Proyección de costos y gastos
- Punto de equilibrio
- Viabilidad del proyecto utilizando criterios financieros como el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

En lo que respecta al control del presupuesto como herramienta de gestión para el plan de marketing, es importante que estén previstos mecanismo de seguimiento, revisión y ajuste; ya que el plan de marketing y su presupuesto deben ser objeto de control permanente para asegurar su cumplimiento y respectivos ajustes.

1.6.11 Metodología de la investigación

Dentro de la metodología de la investigación se encuentran pasos a seguir para la búsqueda de datos y la construcción del conocimiento científico. La metodología consiste entonces en un conjunto más o menos coherente y racional de técnicas y procedimientos cuyo propósito fundamental apunta a implementar procesos de recolección, clasificación y validación de datos y experiencias provenientes de la realidad, y a partir de los cuales pueda construirse el conocimiento científico. El esquema contiene la formulación de problemas, tipos de investigación, marco teórico, hipótesis, diseño de la investigación, medición en la ciencia, métodos de recolección de datos, análisis e interpretación de los datos, aspectos formales (Rodríguez, 2011).

1.6.11.1 Métodos teóricos

Los métodos de investigación para recabar datos primarios incluyen la observación, las encuestas y los experimentos (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012):

- Investigación observacional. La investigación observacional implica reunir datos primarios observando a personas, acciones y situaciones relevantes. La investigación observacional puede obtener información que las personas no pueden o no están dispuestas a proporcionar.
- La investigación por encuesta. El método más utilizado para recabar datos primarios, es la estrategia más adecuada para reunir información descriptiva. La principal ventaja de la investigación por encuesta es su flexibilidad; se puede utilizar para obtener muchos tipos distintos información en muchas situaciones diferentes. Pueden realizarse por teléfono o correo, en persona o en Internet.
- La investigación experimental. Resulta más adecuada para recabar información causal. Los experimentos implican seleccionar grupos de sujetos iguales, y aplicarles distintos tratamientos, controlando factores ajenos y detectar las diferencias en las respuestas de los grupos. De este modo, la investigación experimental trata de explicar relaciones de causa y efecto.

1.6.11.2 Tipos de estudios

La mayoría de autores identifican tres tipos de estudios, estos son: exploratorio, descriptivo y explicativo. De acuerdo a lo manifestado por Santesmases (2004) “la investigación exploratoria trata de identificar los problemas o formularlos de modo más preciso, incluyendo la identificación de variables relevantes”.

El motivo de los estudios explicativos es encontrar las relaciones causa y efecto, como lo menciona Carponi (2009) “la explicación del comportamiento de una variable, su origen, su ocurrencia y condiciones de producción. La investigación exploratoria establece de qué

manera afecta la variable independiente sobre la dependiente”. Los estudios exploratorios se pueden dividir en estudios longitudinales y transversales.

En el caso del estudio descriptivo se basa en métodos estructurados de recolección de la información, esto facilita la cuantificación de los resultados, utilizando una muestra de estudio que sirva para caracterizar a la población de estudio. Es por ello, que el estudio descriptivo es el de mayor uso en las investigaciones comerciales.

1.6.11.3 Tipos de fuentes

La fuente de información primaria es el conocimiento intelectual de los autores de una investigación, la misma que se plasma en un libro, texto académico o investigaciones académicas. Por lo general, las informaciones primarias tienen un contenido nuevo y original. En investigaciones de marketing las fuentes primarias corresponden a los libros de la materia o investigaciones de autores calificados publicados por revistas especializadas, también corresponde a material publicado por empresas del sector en lo referente a investigaciones de mercado.

Cuando se realiza investigación secundaria, el investigador de todos modos tiene que averiguar si la población representada por los datos secundarios es pertinente para la investigación actual. Para poder hacer pronósticos sobre los fenómenos del mercado, la muestra debe ser representativa, al reunir los datos, los investigadores escogen si los toman de un censo o una muestra. Se debe trazar un plan de muestreo como parte del diseño general de la investigación donde se delimita a la población correcta, detectar a los posibles encuestados, fijar los procedimientos de selección de la muestra y determinar el tamaño conveniente de esta. (Hair, Bush, & Ortinau, 2010)

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 Tipos de investigación

De acuerdo a lo mencionado por Hernández Sampieri (2010), “la investigación descriptiva busca especificar propiedad y características del objeto de estudio”. Esta investigación se encuadra en este concepto porque busca establecer la caracterización de los consumidores de servicios de alimentación que circulan por el centro norte de la ciudad de Quito, específicamente en las inmediaciones del Parque La Carolina.

Otro tipo de investigación del proyecto es la investigación documental, como lo establece Bernal (2010) “la investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones”; en este caso, se analiza, la documentación sobre el marketing, para establecer una sistematización de actividades a emprender en el Restaurante Ristretto.

Adicionalmente, el tipo de la investigación es bibliográfico y estadístico; en base al primero se refiere a la investigación teórica que se realiza de la información extraída de textos, libros y revistas académicas en el tema de marketing. En cuanto al método estadístico toma en cuenta a la investigación de campo, ejecutada para recolectar información de los consumidores de servicios de alimentación.

2.2 Proceso de investigación de mercado

2.2.1 Necesidad de información

La necesidad de información proviene de fuentes cuantitativas y cualitativas. En el caso de la información cuantitativa la constituye la encuesta aplicada en los consumidores de servicios de alimentación que circulan en los alrededores de la ubicación del restaurante investigado.

La información cualitativa proviene de las entrevistas a expertos, las cuales se enfocaron en dos perfiles. El primero en un especialista de temas de gastronomía y labora en una importante cadena de restaurantes de la ciudad de Quito. El segundo perfil corresponde a una persona especialista en el tema de marketing, la cual labora en una empresa de servicios con influencia a nivel nacional. En ambos perfiles tienen educación formal y varios años de experiencia.

2.2.2 Objetivos de la investigación

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

1. Conocer la opinión respecto a gustos y preferencias de los posibles consumidores del restaurante investigado.
2. Determinar la opinión de los consumidores sobre sus decisiones de escoger un lugar donde satisfacer su necesidad de alimentación.
3. Investigar los factores de decisión de los consumidores de servicios de alimentación.
4. Conocer la frecuencia de visita a restaurantes por parte de la muestra de estudio.
5. Analizar la opinión de los expertos del sector de gastronomía y marketing.

2.2.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación incluye las siguientes actividades:

1. Formular las preguntas de la entrevista para los expertos y las preguntas que conforman la encuesta.
2. Determinar el alcance de la investigación, es decir hacia qué tipo de personas está dirigido. En este caso hacia los transeúntes del sector de influencia del Ristretto y expertos que conocen del tema de gastronomía y marketing.
3. Definir las variables de investigación, las cuales constan en el cuestionario de la encuesta y en el cuestionario de la entrevista.
4. Aplicar la encuesta y entrevista.
5. Recolección de datos.
6. Procesar los datos recabados.

2.2.3.1 Proceso de segmentación

El proceso de segmentación de mercado se basa en los siguientes aspectos:

- **Macrosegmentación**

Método de dividir los mercados de negocios en segmentos con base en características generales, como la ubicación geográfica, el tipo y el tamaño del consumidor y el uso del producto.

- **Definición del mercado de referencia**

El mercado de referencia es definido por tres macrosegmentos a los cuales se puede llegar con mayor eficiencia con el uso de las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las funciones a satisfacer? - “QUE”

¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores interesados potencialmente en el servicio? – “QUIÉN”

¿Cuáles son las alternativas existentes que pueden satisfacer estas necesidades? – “CÓMO”

- **Microsegmentación**

Es la metodología que utiliza la división de los mercados en segmentos, con base en las características de las unidades conocidas de un macrosegmento. Obteniendo las características para definir cada uno de los segmentos de mercado, la microsegmentación tiene como objetivo detectar los aspectos comunes entre los clientes o consumidores del producto de manera mucho más específica, con el fin de obtener grupos de interés razonables desde el punto de vista comercial y económico.

- **Descripción de perfiles de segmento**

Con el propósito de ser lo más específicos posibles en la estructura de los diferentes segmentos de mercados se han tomado en cuenta los criterios geográficos, demográficos y psicográficos.

Tabla 4. Perfiles de segmento

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Criterios Geográficos	
Sector	Norte
Ciudad	Quito
Criterios Demográficos	
Edad	De 25 a 45 años
Género	Masculino y Femenino
Ciclo de Vida Familiar	Solteros y/o Casados con o sin hijos
Ingresos	Superiores a \$ 600 mensuales
Ocupación	Profesionales y ejecutivos del sector público y privado
Educación	Cursando últimos niveles universitarios; graduados de estudios superiores; postgrados en curso o finalizados
Criterios Psicográficos	
Clase social	Media típica
Estilo de vida	Maduros con experiencia laboral
Criterios Conductuales	
Frecuencia de Uso	Frecuencia media
Beneficios Esperados	Satisfacción necesidad de alimentación
Lealtad de marca	Baja

Fuente: Elaboración propia

En el proceso de diseño de la investigación se usó las siguientes fuentes de información:

2.2.3.2 Información secundaria

Se constituye en la información documental y teórica empleada para fundamentar la investigación, esta es los libros, fuentes de organismos públicos y privados.

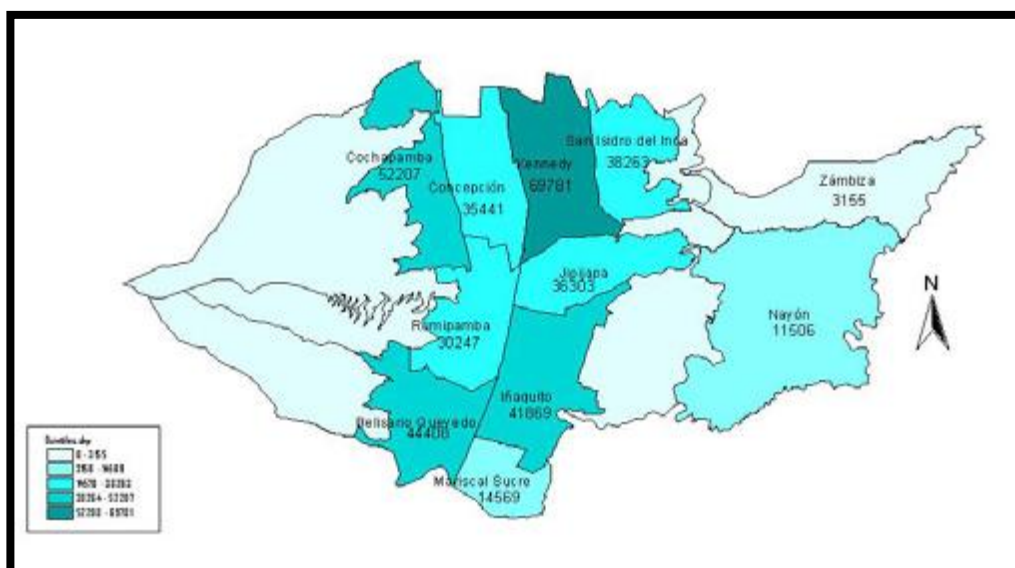
2.2.3.3 Información primaria

Proveniente de la fuente de investigación descriptiva, esta es la investigación de campo con la encuesta y la entrevista a expertos. Adicionalmente la información proporcionada por el Restaurante El Ristretto se constituye en primaria, ya que proviene directamente de la fuente de elaboración.

2.2.4 Procedimiento de recolección de datos

La recolección de información se realizó en la Administración Zonal Norte del Distrito Metropolitano de Quito, la cual se divide en las siguientes parroquias urbanas: Belisario Quevedo, Mariscal Sucre, Ñaquito, Rumipamba, Jipijapa, Cochapamba, Concepción, Kennedy, San Isidro del Inca.

Figura 3. Mapa administración zonal norte



Fuente: Distrito Metropolitano de Quito – DMQ (2015)

Los puntos de aplicación de las encuestas se ejecutaron en los siguientes sectores:

- Centro Comercial Iñaquito: Avenida Amazonas y Naciones Unidas
- Sector Mariana de Jesús: Avenida Amazonas y Mariana de Jesús
- Sector La Carolina: Avenida República y Avenida Eloy Alfaro
- Sector Empresa Eléctrica: Calle Italia y Avenida Mariana de Jesús

La recolección de la información se realizó en los lugares mencionados durante dos semanas del mes de abril, en el horario de mayor afluencia de personas, esto es entre las 08:00 y 10:00 – 16:00 y 20:00.

2.2.5 Diseño de la muestra

El tipo de muestreo empleado en la investigación corresponde al muestreo probabilístico, ya que, busca enfocarse en la información de consumidores de servicios de alimentación.

De acuerdo a la segmentación de mercado, el universo de población se delimito en 75.146 habitantes mayores a 18 años, en base a este número se calculó el tamaño de la muestra, utilizando la siguiente fórmula:

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

N= 75.146 habitantes

p= 0,5

q= 0,5

Z= 1,96 (95% confiabilidad)

e= 5% =0,05

n= ?

$$n = \frac{(3,84) (0,5) (0,5) (75.146)}{(3,84)(0,5)(0,5) + (75.146)(0,025)} ; \quad n = \frac{72.171}{189}$$

n= 382

El resultado obtenido es 382 encuestas.

2.2.6 Recolección de datos

Los resultados de las encuestas serán procesados mediante la estadística descriptiva y presentados mediante gráficos circulares, empleando las herramientas de generación de fórmulas que contiene el software Microsoft Excel. Para el informe de los resultados se utilizará la herramienta de software Microsoft Word para la generación de los informes y Microsoft Excel para la sustentación de datos y figuras provenientes de la investigación.

2.2.7 Análisis de los datos

Para la validación de los factores empleados en la encuesta se empleará el índice de Cronbach o Alfa de Cronbach, “que es un instrumento de medida a través de un conjunto de preguntas que se espera que midan la misma dimensión teórica”. (Universidad de Valencia, 2010)

El índice de Cronbach se calcula a través de las varianzas de cada factor y la varianza combinada de todos los factores, a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

Dónde:

S_i es la varianza de cada pregunta

S_r es la varianza de los valores totales

K es el número de preguntas

Reemplazando la fórmula con los valores obtenidos en la encuesta se obtiene lo siguiente:

$$\Sigma S_i = 5.228,70$$

$$\Sigma S_t = 33.446,70$$

$$K = 11$$

$$\alpha = 11/10 \left[1 - (5228,7 / 33446,7) \right]$$

$$\alpha = 0,928$$

George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa >.9 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre

En base a los resultados obtenidos en la encuesta y con la aplicación de la fórmula mencionada anteriormente, se obtiene que la confiabilidad en la validez de la encuesta es alta.

2.2.8 Resultados de la investigación

2.2.8.1 Investigación cualitativa

La investigación cualitativa se llevó a cabo a través de la metodología de entrevistas a expertos, las mismas que se efectuaron en la ciudad de Quito y se aplicó a las siguientes personas:

Perfil experto 1

Nombre completo: Paúl Peralta Jaramillo

Edad: 34 años

Educación: Culinary Trainer School

Título: Chef Cuissine

Experiencia: 12 años

Lugar de trabajo: TGI Fridays

Cargo: Chef Corporativo

Resumen de la entrevista

Los principales aspectos que resumen la entrevista con el experto son los siguientes:

- Existe un creciente interés por la carrera de gastronomía, esto hace que el sector de restaurantes estén mejor posicionados y existe mayor oferta y demanda.
- El personal que trabaja en restaurantes debe estar preparado y capacitado constantemente.
- El menú debe construir en base al mercado objetivo.

- Debe existir un equilibrio entre promoción, servicio al cliente y calidad de productos.

Perfil experto 2

Nombre completo: Rina Sosa Maldonado

Edad: 36 años

Educación: Universidad San Francisco

Título: Master en Ciencias Especialidad Marketing / Master en Administración de Empresa con especialidad en Marketing / Master en Administración de Empresa con especialidad en Finanzas

Experiencia: 15 años

Lugar de trabajo: Seguros Equinoccial

Cargo: Director de CRM

Resumen de la entrevista

Los principales aspectos que resumen la entrevista con el experto son los siguientes:

- El sector de restaurantes está en auge en la ciudad de Quito.
- El restaurante debe enfocarse en su nicho de mercado.
- La estrategia de marketing tiene que enfocarse en aspectos como promoción y calidad de los ingredientes.

- El restaurante debe dar al cliente lo que está buscando y ofrecerle un mix entre promociones, calidad y servicio al cliente.

Conclusiones de la investigación cualitativa

1. Criterio sector de restaurantes

Es rentable y tiene un crecimiento sostenido en los últimos años porque tiene facilidades para la apertura negocios

2. Aporte de la gastronomía para el desarrollo comercial del restaurante

Personal capacitado y preparación adecuada del menú conlleva a utilidades.

3. Aporte del marketing para el desarrollo comercial del restaurante

Aporta con el tema de promoción y enfocarse en el nicho de mercado. Conocer a tu cliente.

4. Construir menú

Hay que investigar el mercado y ofrecer lo que el cliente busca

5. Calidad de los ingredientes

Es clave para el éxito del restaurante, pero el tema de la calidad de los ingredientes no es la única estrategia para un restaurante.

6. Salud y nutrición

No es tan difundido este tema, cierto grupo de personas tiene conocimiento pero no es general. En los últimos años existe una tendencia por el tema de imagen y salud.

7. Como responde los restaurantes a los consumidores

Capacitando al personal para que pueda responder a los consumidores, hay que transmitir lo que el cliente quiere escuchar.

8. Promoción, servicio al cliente o calidad para el éxito del restaurante

Son temas complementarios y no excluyentes, se manejar adecuadamente estos tres pilares para alcanzar el éxito.

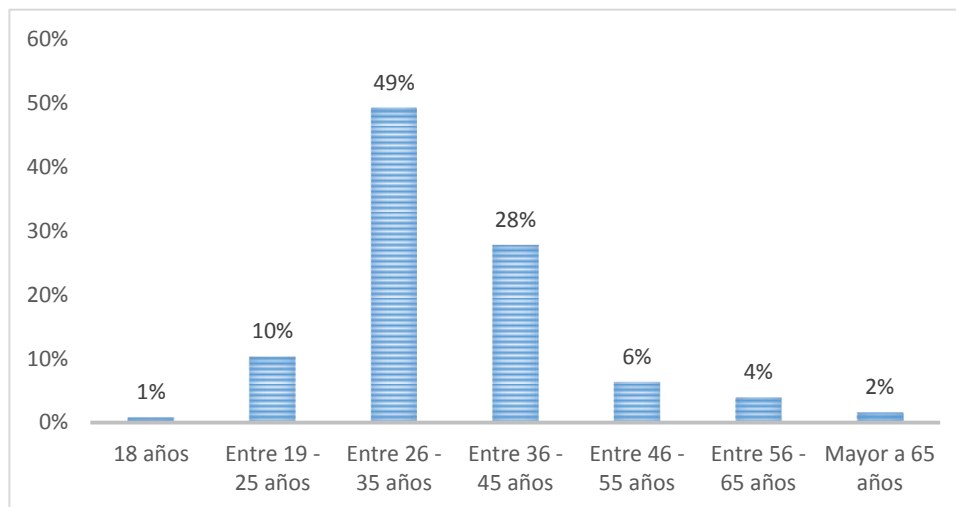
2.2.8.2 Investigación cuantitativa

Pregunta 1. Edad de los encuestados

Tabla 5. Pregunta 1 Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 años	3	1%
Entre 19 - 25 años	39	10%
Entre 26 - 35 años	188	49%
Entre 36 - 45 años	106	28%
Entre 46 - 55 años	24	6%
Entre 56 - 65 años	15	4%
Mayor a 65 años	6	2%
Total	382	100%

Fuente: Investigación de mercado

Figura 4. Pregunta 1 Edad

Fuente: Investigación de mercado

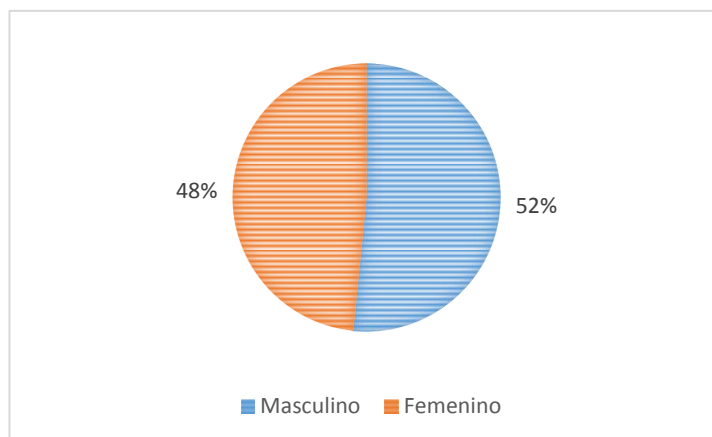
La concentración de personas que transitan por el sector de influencia del restaurante El Ristretto, está en el rango de edad entre 26 y 45 años con el 77% del grupo de encuestados. Este alto porcentaje es una determinación importante para la segmentación de mercado.

Pregunta 2. Género de los encuestados

Tabla 6. Pregunta 2 Género

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	199	52%
Femenino	183	48%
Total	382	100%

Fuente: Investigación de mercado

Figura 5. Pregunta 2 Género

Fuente: Investigación de mercado

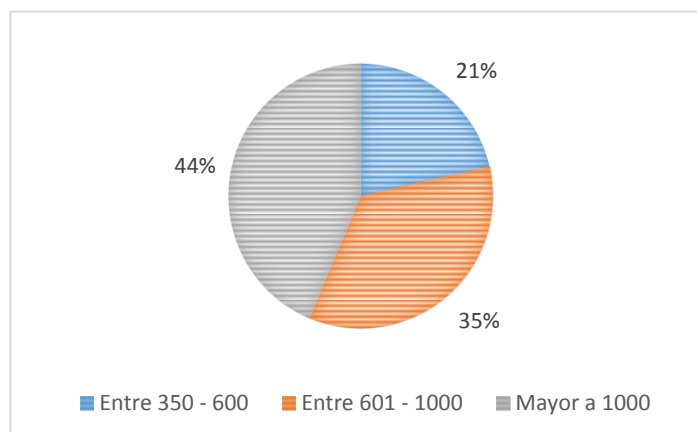
Existe una repartición proporcional en cuanto al género de las personas, con una ligera inclinación favorable a las personas de género masculino. Esto indica que para la segmentación de mercado del restaurante es indistinto entre hombres o mujeres, sus estrategias tienen que apuntar a ambos segmentos de la población.

Pregunta 3. Ingresos mensuales de los encuestados

Tabla 7. Pregunta 3

Ingresos \$	Frecuencia	Porcentaje
Entre 350 - 600	80	21%
Entre 601 - 1000	134	35%
Mayor a 1000	168	44%
Total	382	100%

Fuente: Investigación de mercado

Figura 6. Pregunta 3

Fuente: Investigación de mercado

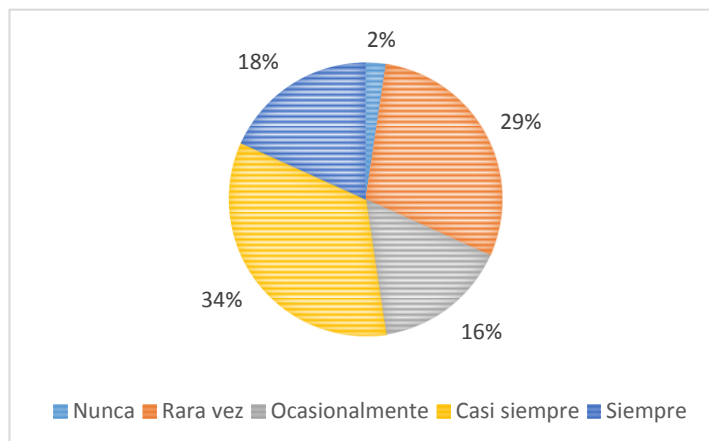
El perfil económico de los transeúntes del sector donde se ubica el restaurante es clase media, ya que, el 79% de los encuestados tiene un ingreso superior a la canasta básica familiar, por lo tanto, tiene mayor disposición a consumir en restaurantes.

Pregunta 4. Frecuencia de visita al sector donde se ubica el restaurante

Tabla 8. Pregunta 4

Visita sector	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	2%
Rara vez	112	29%
Ocasionalmente	61	16%
Casi siempre	130	34%
Siempre	70	18%
Total	382	100%

Fuente: Investigación de mercado

Figura 7. Pregunta 4

Fuente: Investigación de mercado

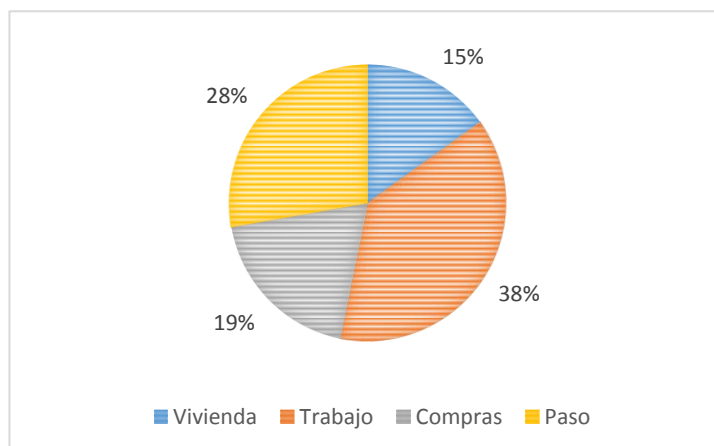
La frecuencia de visita al sector donde se ubica el restaurante es alta, ya que el 69% de los encuestados opinan que transitan por las inmediaciones del sector del Parque La Carolina.

Pregunta 5. Porque motivo visita el mencionado sector

Tabla 9. Pregunta 5

Motivo visita sector	Frecuencia	Porcentaje
Vivienda	58	15%
Trabajo	146	38%
Compras	73	19%
Paso	106	28%
Total	382	100%

Fuente: Investigación de mercado

Figura 8. Pregunta 5

Fuente: Investigación de mercado

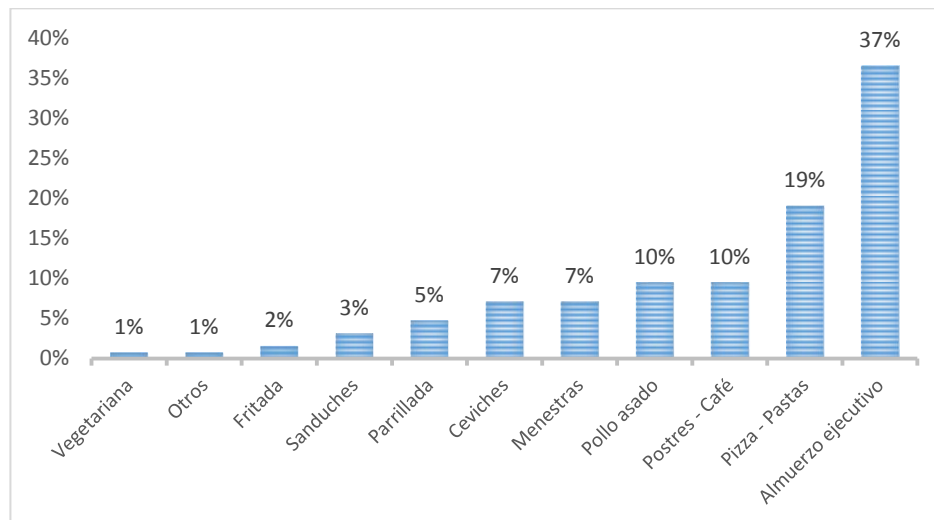
El motivo de visita al sector está relacionado con el tema laboral y de compras, lo que indica que las personas que transitan por el sector no residen en el sector y por lo tanto, su horario de mayor afluencia es al medio día o en horas de la tarde. Así lo establece el porcentaje de 72% de personas que responde que trabajan, realizan actividades de compras o están de paso.

Pregunta 6. Cuando visita el sector que tipo de comida prefiere

Tabla 10. Pregunta 6

Tipo comida	Frecuencia	Porcentaje
Vegetariana	3	1%
Otros	3	1%
Fritada	6	2%
Sánduches	12	3%
Parrillada	18	5%
Ceviches	26	7%
Menestras	26	7%
Pollo asado	38	10%
Postres - Café	38	10%
Pizza - Pastas	73	19%
Almuerzo ejecutivo	139	37%
Total	382	100%

Fuente: Investigación de mercado

Figura 9. Pregunta 6

Fuente: Investigación de mercado

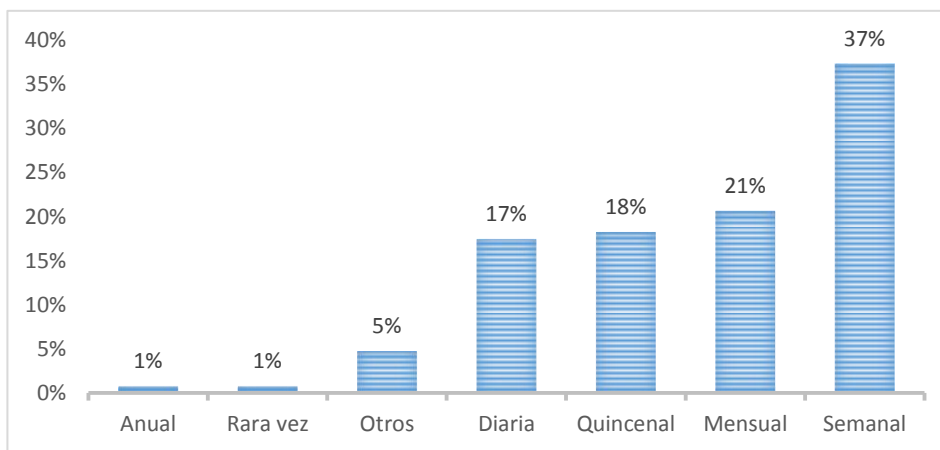
La preferencia de los encuestados por el tipo de comida se relaciona con el tipo de actividad que realiza por el sector, ya que, el 37% de los encuestados buscan almuerzos ejecutivos, este similar porcentaje de encuestados (38%) afirmaron en la pregunta anterior que trabajan por el sector. Por lo tanto, las personas que trabajan por el sector van a demandar almuerzos ejecutivos. Siendo este nicho de mercado el de mayor posibilidad de exploración al medio día. El resto de preferencias de comida se ubican entre pollo asado, postres y pastas; este último caso es el tipo de producto que ofrece el restaurante Ristretto en su menú.

Pregunta 7. Con que frecuencia visita restaurantes

Tabla 11. Pregunta 7

Frecuencia restaurantes	Frecuencia	Porcentaje
Anual	3	1%
Rara vez	3	1%
Otros	18	5%
Diaria	67	17%
Quincenal	70	18%
Mensual	79	21%
Semanal	142	37%
Total	382	100%

Fuente: Investigación de mercado

Figura 10. Pregunta 7

Fuente: Investigación de mercado

La frecuencia de visita a restaurantes por parte de los encuestados es alta, ya que el 54% de los encuestados afirman que visita un restaurante al menos una vez a la semana y el 39% indica que lo hacen al menos una vez cada mes.

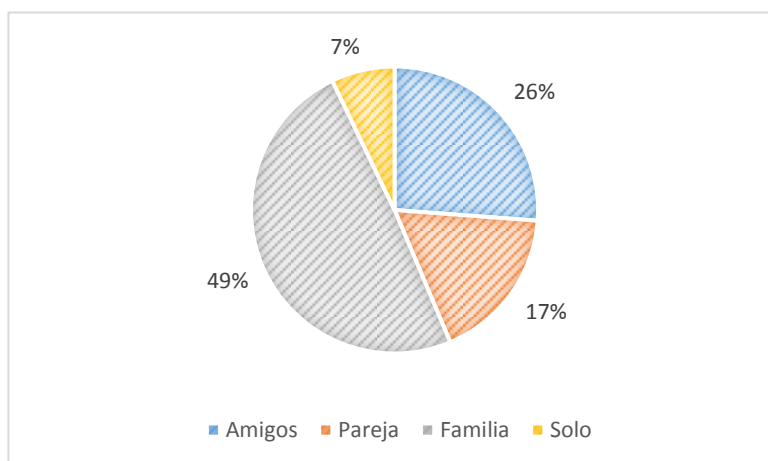
Pregunta 8. Con quien visita un restaurante

Tabla 12. Pregunta 8

Quien acude restaurante	Frecuencia	Porcentaje
Amigos	100	26%
Pareja	67	17%
Familia	188	49%
Solo	27	7%
Total	382	100%

Fuente: Investigación de mercado

Figura 11. Pregunta 8



Fuente: Investigación de mercado

Para visitar un restaurante la compañía es indispensable, así lo establece las respuestas de los encuestados, porque el 93% visita un restaurante sea con familia, amigos o pareja.

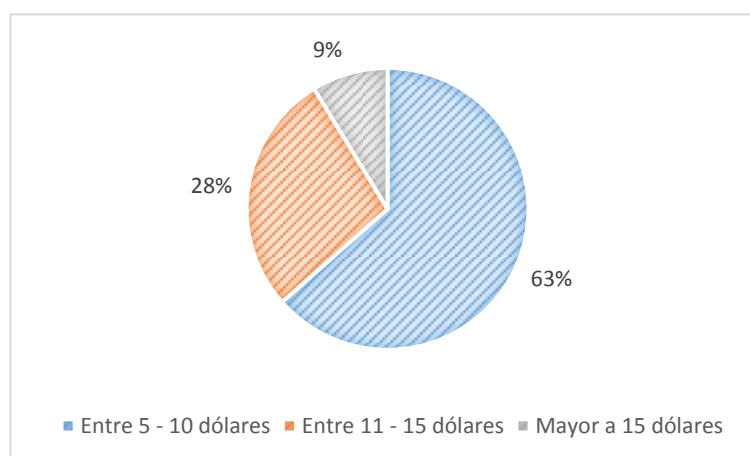
Pregunta 9. Cuanto está dispuesto a pagar cuando visita un restaurante. Precio por persona.

Tabla 13. Pregunta 9

Disposición pago x persona	Frecuencia	Porcentaje
Entre 5 - 10 dólares	243	63%
Entre 11 - 15 dólares	106	28%
Mayor a 15 dólares	33	9%
Total	382	100%

Fuente: Investigación de mercado

Figura 12. Pregunta 9



Fuente: Investigación de mercado

El promedio de pago en un restaurante se ubica entre \$ 5 y \$ 10 por persona en el 63% de los encuestados. Este porcentaje es una importante referencia al momento de crear los precios del menú.

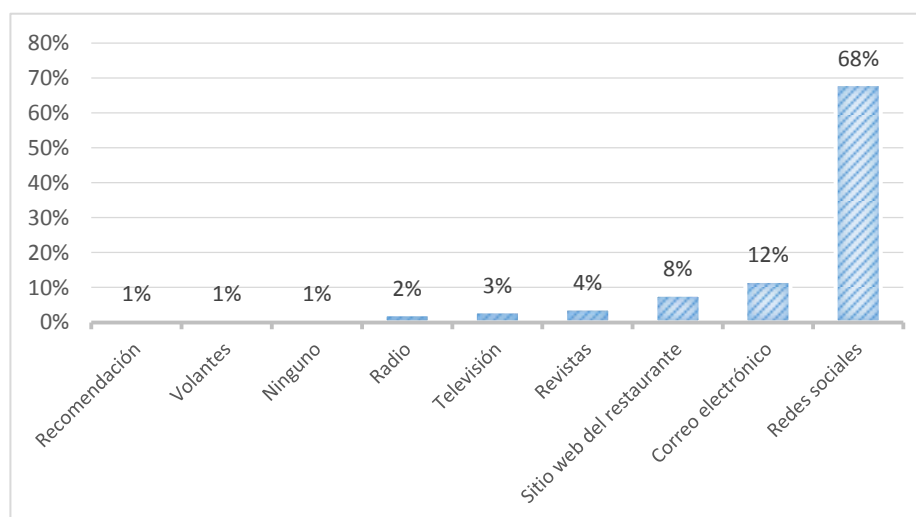
Pregunta 10. Porque medio le gustaría recibir información de restaurantes

Tabla 14. Pregunta 10

Medio recibir información	Frecuencia	Porcentaje
Recomendación	2	1%
Volantes	4	1%
Ninguno	5	1%
Radio	8	2%
Televisión	12	3%
Revistas	15	4%
Sitio web del restaurante	29	8%
Correo electrónico	46	12%
Redes sociales	261	68%
Total	382	100%

Fuente: Investigación de mercado

Figura 13. Pregunta 10



Fuente: Investigación de mercado

La preferencia de los encuestados se inclina a recibir información a través de medios digitales o vinculados a la tecnología, ya que, el 88% responde que desean recibir información de restaurantes por medio de sitios web, correo electrónico o redes sociales.

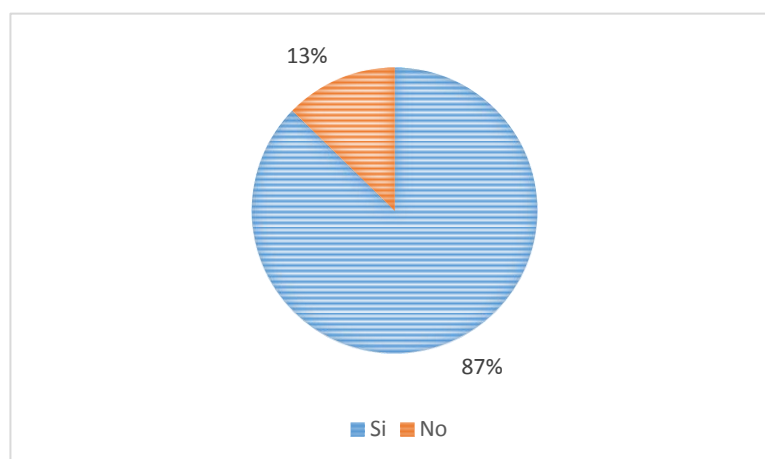
Pregunta 11. Estaría interesado en una opción de comida a base de productos orgánicos

Tabla 15. Pregunta 11

Comida orgánica	Frecuencia	Porcentaje
Si	332	87%
No	50	13%
Total	382	100%

Fuente: Investigación de mercado

Figura 14. Pregunta 11



Fuente: Investigación de mercado

A las personas que transitan por el sector de influencia del restaurante Ristretto, si desean recibir una propuesta de comida orgánica, porque el 87% responde afirmativamente a esta pregunta planteada en la encuesta, esto se relaciona con el nivel de información que

disponen los comensales del sector y su apetencia por productos de mejor calidad e ingredientes que no sean nocivos para su salud.

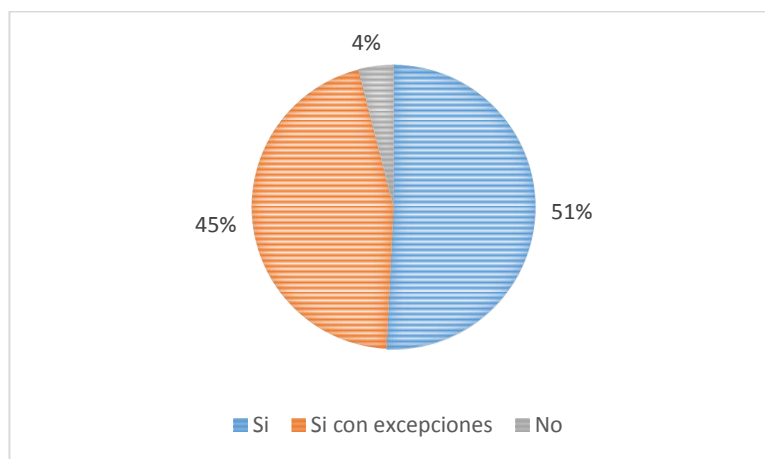
Pregunta 12. Recomendaría a sus amigos que consumieran en los restaurantes que habitualmente visita

Tabla 16. Pregunta 12

Recomendaría restaurantes	Frecuencia	Porcentaje
Si	195	51%
Si con excepciones y/o reservas	172	45%
No	15	4%
Total	382	100%

Fuente: Investigación de mercado

Figura 15. Pregunta 12



Fuente: Investigación de mercado

El 51% de los encuestados recomendaría los restaurantes que visita habitualmente y el 4% no lo recomendaría. La opción de recomendación con excepciones y reservas tiene 45% de respuestas, lo que establece que no existe un convencimiento sobre la calidad de servicio y productos que recibe de los restaurantes que visita.

Pregunta 13. Cuál es la característica más importante para usted al momento de elegir un restaurante. Califique las siguientes características del 1 al 5. Siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta.

Tabla 17. Pregunta 13

Característica elegir restaurante	1	2	3	4	5	Negativa	Neutra	Positiva
Precio	12%	7%	21%	22%	38%	19%	21%	60%
Comida	10%	8%	2%	15%	65%	17%	2%	80%
Comodidad	10%	10%	13%	29%	37%	21%	13%	66%
Ambiente	9%	11%	13%	33%	34%	20%	13%	67%
Servicio	10%	8%	6%	20%	56%	17%	6%	76%
Higiene	9%	8%	3%	13%	67%	17%	3%	80%
Seguridad	11%	8%	8%	22%	51%	19%	8%	73%
Rapidez	11%	6%	19%	32%	33%	17%	19%	64%
<i>Innovación</i>	<i>16%</i>	<i>12%</i>	<i>30%</i>	<i>21%</i>	<i>21%</i>	<i>28%</i>	<i>30%</i>	<i>42%</i>
Instalaciones	13%	11%	16%	32%	29%	24%	16%	60%
Grado satisfacción general	0%	4%	37%	48%	11%	4%	37%	59%

Fuente: Investigación de mercado

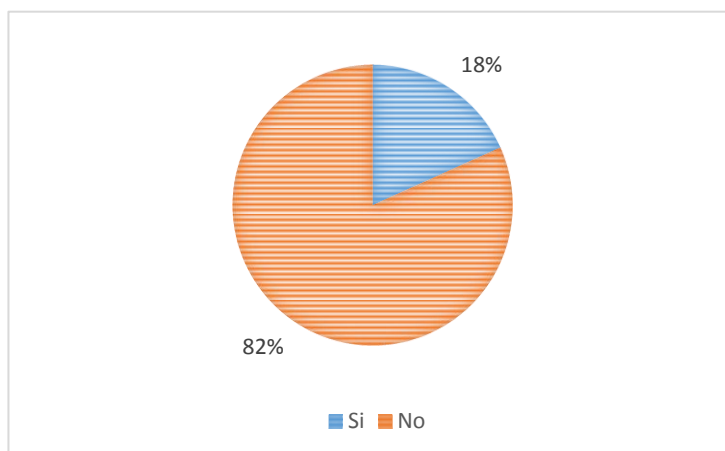
La característica con mayor valoración al momento de elegir un restaurante es la comida e higiene, estos dos factores son fundamentales para los comensales de cualquier tipo de restaurante; seguido por el servicio al cliente que le ofrecen y la seguridad que puede encontrar en el sitio que visita. La característica con menor valoración es la innovación, lo que indica que los comensales buscan lo tradicional y establecido al momento de elegir un restaurante.

Pregunta 14. Conoce el restaurante Ristretto

Tabla 18. Pregunta 14

Conoce Ristretto	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	18%
No	313	82%
Total	382	100%

Fuente: Investigación de mercado

Figura 16. Pregunta 14

Fuente: Investigación de mercado

El nivel de conocimiento del restaurante Ristretto es bajo, tan solo el 18% de los encuestados lo han visitado, esto indica una deficiencia en el tema de promoción del restaurante, tal como se estableció al inicio del presente documento.

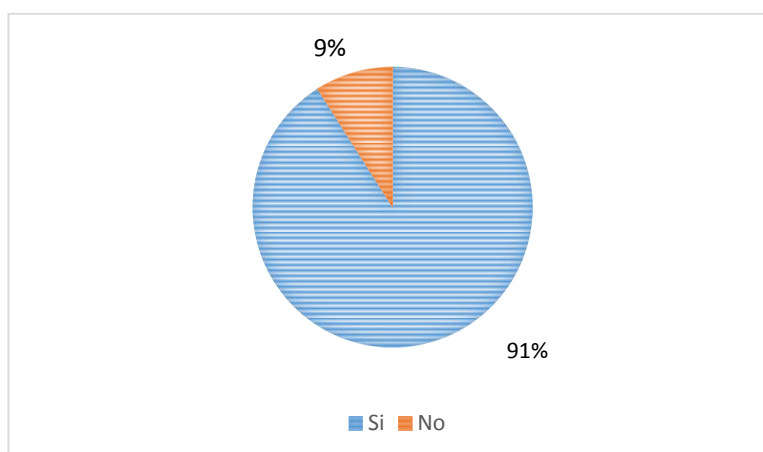
A partir de esta pregunta, la encuesta continua solo con las personas que respondieron afirmativamente, por lo que el número de encuestados es 69 personas.

Pregunta 15. Recomendaría a las personas que visiten el Ristretto

Tabla 19. Pregunta 15

Recomendaría restaurantes Ristretto	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	91%
No	6	9%
Total	69	100%

Fuente: Investigación de mercado

Figura 17. Pregunta 15

Fuente: Investigación de mercado

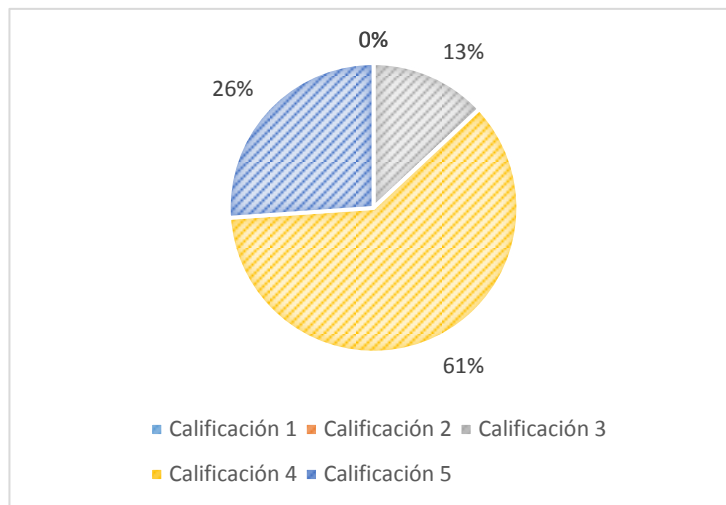
El porcentaje de personas que recomendarían el restaurante Ristretto es alto ya que tiene un valor de 91%, este porcentaje es superior al nivel de recomendación establecido en la pregunta 12. Lo que indica que la experiencia de los consumidores en el Ristretto es superior al resto de restaurantes.

Pregunta 16. Como califica su experiencia en el Ristretto

Tabla 20. Pregunta 16

Experiencia Ristretto	Frecuencia	Porcentaje
Calificación 1	0	0%
Calificación 2	0	0%
Calificación 3	9	13%
Calificación 4	42	61%
Calificación 5	18	26%
Total	69	100%

Fuente: Investigación de mercado

Figura 18. Pregunta 16

Fuente: Investigación de mercado

La experiencia en el restaurante Ristretto tiene una calificación positiva con el 87% de los encuestados y neutra en el 13% restante, calificación negativa no recibe el restaurante.

CAPÍTULO III

PLAN DE MARKETING

3.1 Análisis de la situación actual

3.1.1 Análisis de la situación externa

3.1.1.1 Delimitación del mercado de referencia

Clasificación CIU

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIU) versión 4.0, establecida por las Naciones Unidas y acogida en el Ecuador por la Superintendencia de Compañías el presente proyecto se ubica en la siguiente categoría:

Tabla 21. Clasificación Industrial Unificada CIU

I	Actividades de alojamiento y servicios de comida
I56	Servicio de alimento y bebida
I5610	Servicios de alimentación en restaurantes

Fuente: INEC, 2016

3.1.1.2 Descripción funcional de producto

El Ristretto es un bar cafetería de tipo independiente dirigido por su propietario, de especialidad, con menú a la carta que ofrece una variedad de platos basados en sánduches y hamburguesas, bebidas calientes y frías. La imagen corporativa actual del restaurante es la siguiente:

Figura 19. Imagen Ristretto



Fuente: Restaurante El Ristretto

En lo que respecta a la clasificación por categorías, el Ristretto se ubica en un restaurante de segunda categoría la cual indica:

Es un restaurante de tercera clase (2 tenedores), según (Torruco, 1987).- El acceso será utilizado tanto por comensales como por el personal de servicio; su mobiliario será apropiado; loza irrompible; plaqué inoxidable (cubiertos y/o utensilios), cristalería sencilla y en buen estado, servilletería y mantelería presentables.

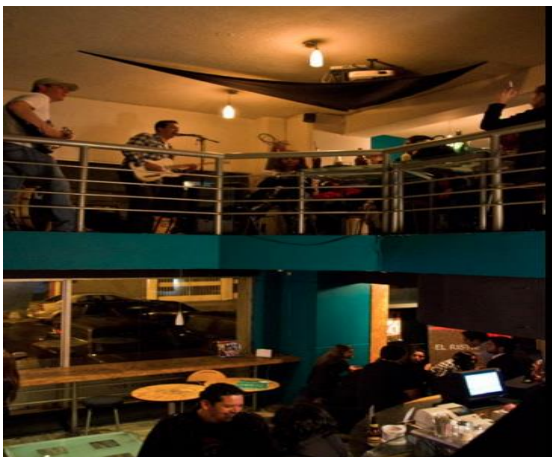
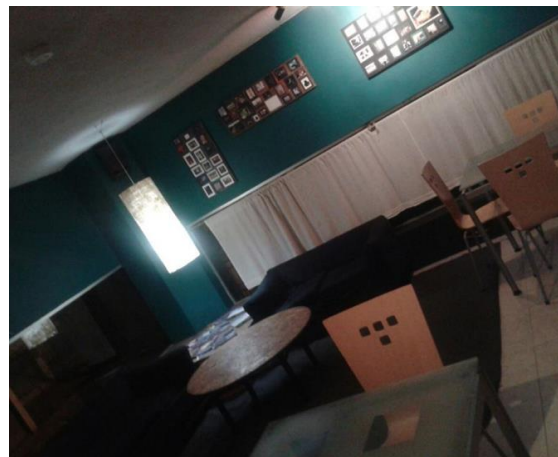
Deberá tener servicios sanitarios independientes para damas y caballeros. La cocina dispondrá lo necesario para la conservación de productos alimenticios, con buena ventilación o en su caso, con un extractor de humo. El personal portará uniforme sencillo bien aseado (camisa, zapatos de vestir) y atenderá a los clientes adecuadamente. Su carta presentará cuatro tiempos de servicios.

Instalaciones



El Ristretto cuenta con un ambiente acogedor y llamativo, decorado con piezas gráficas del mundo artístico musical de la década de los 70's y 80's, mobiliario sencillo contemporáneo para dividido en 3 ambientes. Un ambiente al exterior con capacidad para 24 personas distribuido en 4 mesas, un ambiente estilo loft cuya parte baja cuenta con una barra lateral, dos mesas estilo bar altas y una mesa amplia con formato sala de hogar con capacidad para 20 personas; y, finalmente un segundo piso que incluye el área de baños, una sala estilo bohemio con libros y piezas de arte, 3 mesas y una sala de formato de hogar con capacidad para 23 personas.

Figura 20. Instalaciones Ristretto



Fuente: Restaurante El Ristretto

El Restaurante cuenta con estacionamiento propio, espacio para shows en vivo, 2 televisores, servicio de televisión por cable, y sonido ambiental.

El Menú

A continuación se presenta la carta de menú del restaurante:

Figura 21. Menú El Ristretto

cafes	desayunos	sánduches
FRIOS		
Café Freído <small>espresso batido con hielo y azúcar morena</small>	Café con humita	Chacarero <small>carne a la plancha, rodajas de tomate,</small>
\$ 1,75	\$ 3,25	\$ 7,25
Cappuccino Freído <small>espresso batido con hielo</small>	Continental <small>huevos al gusto, tostadas, mermelada, mantequilla, jugo y café</small>	Barros Lusco <small>carne a la plancha y queso caliente</small>
\$ 2,25	\$ 4,45	\$ 5,75
Café helado <small>espresso batido, helado y crema</small>	Tigrillo <small>majado de verde, huevos, jugo y café</small>	Barros Jarpa <small>jamón y queso caliente</small>
\$ 3,25	\$ 4,85	\$ 5,25
CALIENTES	Costeño <small>2 bolones de verde, huevos, jugo y café</small>	Lomito <small>lomo de cerdo, rodajas de tomate, papa y m</small>
Americano	\$ 4,85	\$ 7,25
Espresso	Omelette completo <small>con queso y tomate, tostadas y café</small>	Churrasco <small>carne a la plancha, tomate en cubos, papa y m</small>
\$ 1,50	\$ 4,85	\$ 7,25
Espresso doble	Ranchero <small>huevos, salchichas, mantequilla, mermelada, jugo y café</small>	Chemilco <small>carne a la plancha, cebolla caramelizada y hu</small>
\$ 2,00	\$ 5,95	\$ 5,75
Cortado		Gallimazo
\$ 2,15		\$ 6,25
Machiato		Club <small>tocino, jamón, pollo, queso, hne <small>avocado, hincapié</small></small>
Cappuccino		\$ 7,50
\$ 2,25		Caprese <small>queso, tomate, albahaca y aceite de oli</small>
Latte		\$ 5,15
\$ 2,50		Vegetariano <small>lechuga, tomate, queso</small>
Moca		\$ 5,35
\$ 2,50		
CON MAÑA	BEBIDAS	HAMBURGUESAS
Irish Coffee <small>whisky, espresso y crema</small>	Agua con o sin gas	Tradicional con queso
\$ 5,50	1,00	\$ 7,25
Café con piernas <small>amaretto, whisky, espresso y crema</small>	Jugo simple	Doble con jamón
\$ 5,75	1,95	\$ 8,95
CHOCOLATES	Jugo mixto	
Caliente con queso	2,95	
\$ 3,00	Batido	
Caliente con queso y crema	2,95	
\$ 3,75	Gaseosa	
TES	1,36	
Aromaticas	Gaseosa desechable	
\$ 1,50	1,50	
Artesanales de frutas	Pilsener grande	
\$ 2,60	2,95	
Chai	Club verde pequeña	
\$ 3,15	2,50	
	Copa de vino de la casa	
	5,50	

Fuente: Restaurante El Ristretto

3.1.2 Entorno general macro entorno

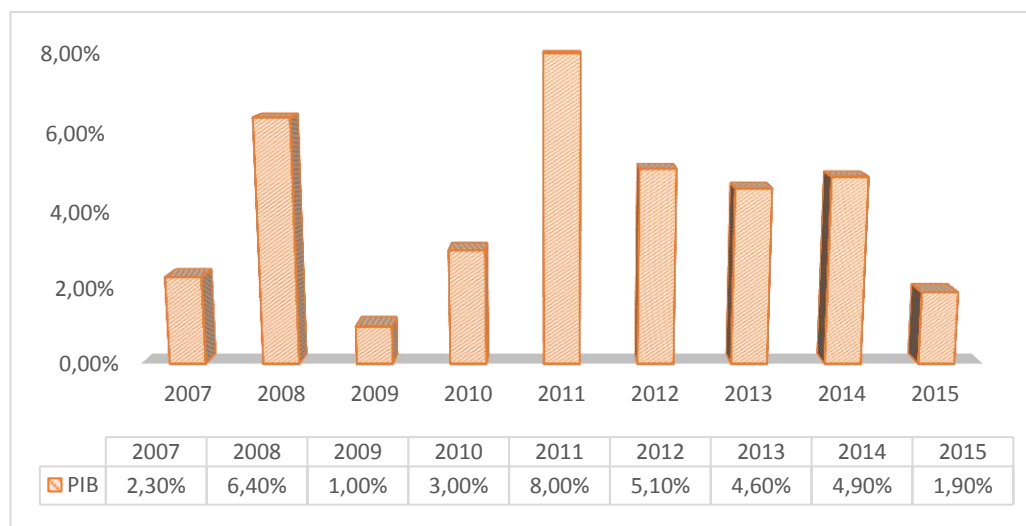
3.1.2.1 Entorno económico

En el aspecto económico se analizan tres variables, estas son Producto Interno Bruto (PIB), Inflación y Balanza Comercial.

Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto del país ha experimentado en el período 2007 – 2015, años de crecimiento y decrecimiento, según las tasas de crecimiento presentadas en la figura 1; los años de mayor actividad económica fueron 2008 y 2011, este hecho se produce principalmente por el alto precio del petróleo en mercado internacionales, desde el año 2015 se experimenta una fuerte caída en el crecimiento debido a la baja de los precios de petróleo, lo que impulsa a una contracción del gasto público, que era la variable que empujaba a la economía ecuatoriana. El decrecimiento continuara en el año 2016, según lo establece la Comisión Económica para América Latina – CEPAL, “la proyección de crecimiento de Ecuador es del 0,3% debido a la contracción del precio del petróleo y su influencia en el presupuesto del estado” (Andes, 2015).

Figura 22. Producto Interno Bruto

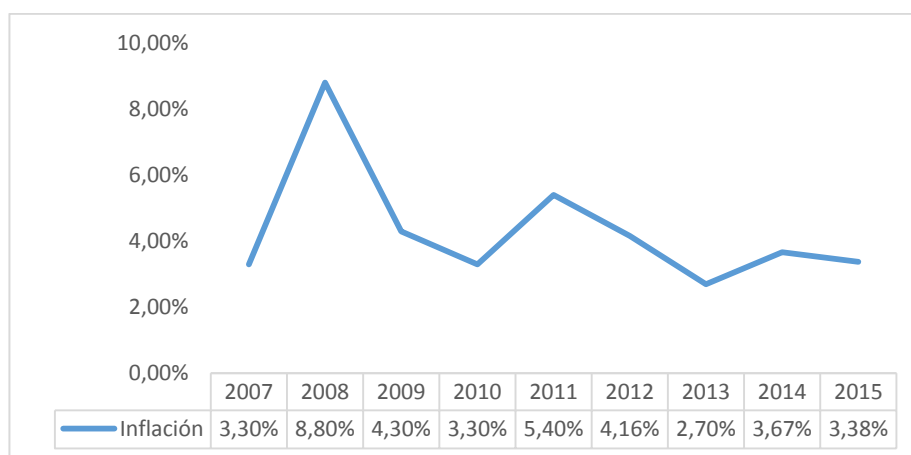


Fuente: Banco Central

Inflación

La inflación en el periodo 2007 – 2015 ha experimentado un ritmo decreciente a partir del año 2011 hasta el año 2013. En los años 2014 y 2015 existe un leve crecimiento debido al tema de la elevación de los aranceles y salvaguardes establecido por el gobierno nacional. Esto sucede debido a que la materia prima que se utiliza en el país en su gran parte procede de los mercados internacionales y elevar los aranceles conduce a un incremento en la estructura de costos de los industriales en el país.

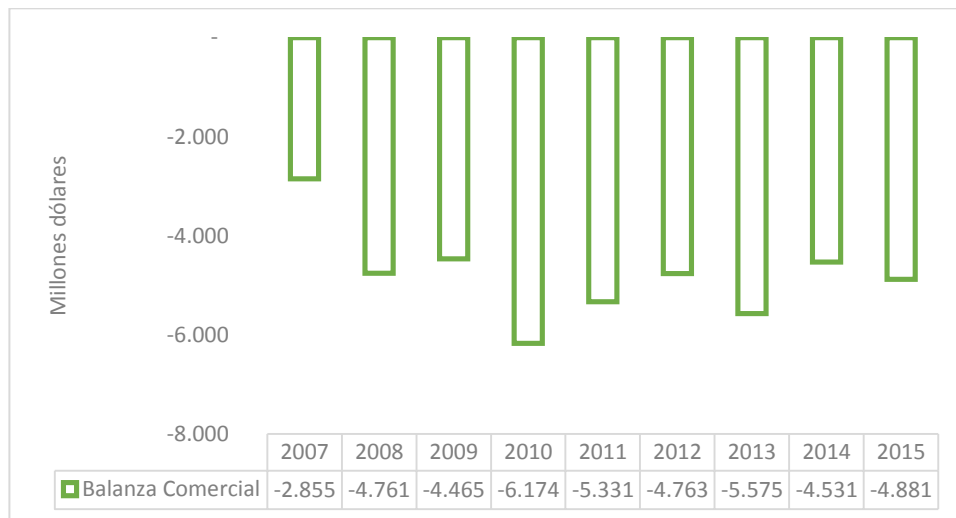
Figura 23. Inflación



Fuente: Banco Central

Balanza Comercial

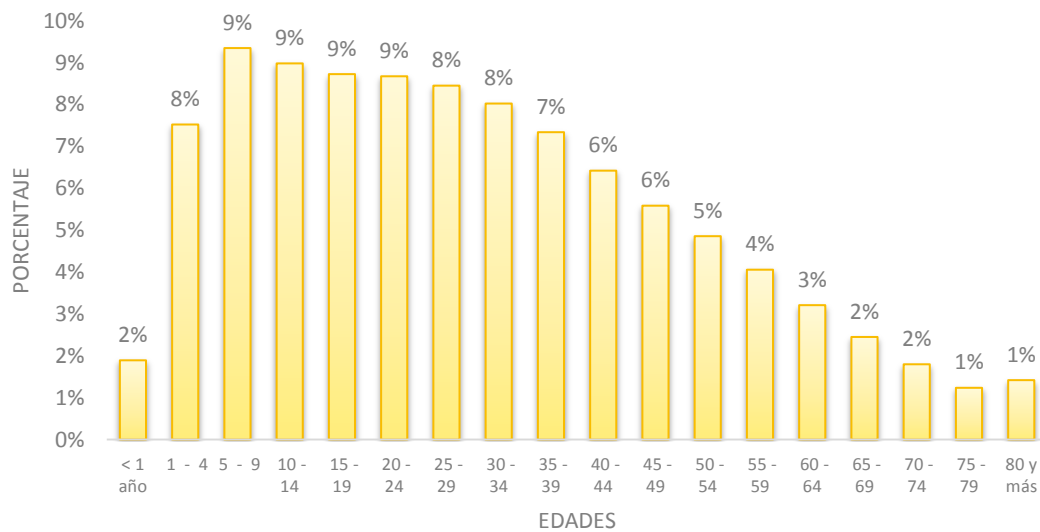
Este comportamiento de la balanza comercial es consecuencia de dos debilidades de la economía ecuatoriana, dependencia de los productos importados y bajo crecimiento de las exportaciones. Ante ello, el gobierno impuso una serie de restricciones a las importaciones como cupos, sobre tasas arancelarias y salvaguardas; al parecer surtieron efecto en el año 2014, en el año 2015 existió crecimiento de la balanza comercial con relación al año anterior, esto se debió principalmente por la caída del precio del petróleo y por ende reducción en el monto de las exportaciones petroleras.

Figura 24. Balanza Comercial

Fuente: Banco Central

3.1.2.2 Entorno socio demográfico

El factor social que se analiza en el documento es la estructura poblacional de la ciudad de Quito, por edades, para lo cual se establece el siguiente gráfico:

Figura 25. Estructura poblacional Quito

Fuente: Instituto Nacional Estadísticas y Censos

Según la figura 25, la población de la ciudad de Quito, esta concentrada entre las edades de 1 a 40 años en el 68% del total de pobladores, esto indica que es una población joven. Adicionalmente, se puede indicar que la población entre 20 y 45 años, que es el mercado objetivo del proyecto, tiene una participación de 38%. En relación al crecimiento poblacional este es de 1.85% y la tasa de natalidad en el año 2014 es 14,32 nacidos vivos por cada mil habitantes según el INEC (2015), esta tiene una tendencia decreciente, ya que en el año 2007 la tasa de natalidad era de 19,98 nacidos vivos para cada mil habitantes.

3.1.2.3 Entorno político jurídico

En lo que respecta al factor político, se puede indicar, que el movimiento político gobernante tiene un periodo de gobierno que inicio en el año 2007, lo que indica que existe estabilidad en lo referente a la ejecución de políticas públicas amparadas bajo un modelo económico financiado por el gasto público. Los cambios que impulso este gobierno dieron inicio con el desarrollo de la Asamblea Constituyente en el año 2008, la misma que fue elaborada por una amplia mayoría gobiernista y aprobada por medio de una Consulta Popular en el mismo año.

3.1.2.4 Entorno ecológico

El Ministerio del Ambiente, es la institución gubernamental y autoridad encargada de normar, controlar, sancionar el manejo ambiental y la gestión de recursos naturales del país, dentro de los principios de desarrollo sustentable establecidos en la Constitución Política de la República.

Adicionalmente cada gobierno descentralizado y sectorial tienen sus dependencias de Gestión Ambiental quienes controlan el cumplimiento de la ley de gestión ambiental y las

normativas u ordenanzas existentes con referencia al aire, agua, suelo, ruido, desechos y agentes contaminantes.

Toda obra ya sea pública, privadas o mixtas que puedan causar impactos ambientales, deben previamente a su ejecución ser calificados, por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental.

3.1.2.5 Entorno tecnológico

El aspecto tecnológico en la sociedad actual es evidente, el uso de dispositivos tecnológicos, especialmente los ligados a la telefonía móvil han tenido un crecimiento exponencial en los últimos años. Según lo establece el INEC (2015), el crecimiento de aparatos móviles ha crecido en el 141% entre el año 2011 y 2014. De acuerdo a las cifras del Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedades de la Información (2015), el 40,4% de la población se ha conectado a internet en los últimos doce meses y el acceso a internet desde el hogar se incrementó de 11,8% en el año 2010 a 28,3% en el año 2014. Estas cifras muestran que el ecuatoriano tiene mayor acceso a tecnologías de información y gasta mensualmente en este rubro un valor de \$ 118,37 en promedio en lo que corresponde a gastos en equipos celulares, alquiler de internet, Tarjetas de prepago para servicio celular e internet, recargas electrónicas a celular, planes de celular y de internet de acuerdo a la Encuesta de Ingresos y Gastos en Hogares del INEC (2015).

3.1.3 Entorno específico micro entorno

Con el objetivo de analizar el micro entorno específico del Ristretto en la industria de restaurantes, es necesario poder definir la estructura de esta, para así determinar la influencia que ejerce sobre la empresa y cuan atractivo es para ella. Se utilizará para el análisis el "Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter"

3.1.3.1 Mercado: Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta debido a las mínimas barreras de ingreso al sector de servicios de alimentación, por lo tanto, cualquier empresa que decida entrar en el sector debe entender que existe una constante amenaza de entrada de posibles nuevos propietarios de cualquier negocio con características similares, por lo que es importante es la innovación. El valor de inversión inicial, el acceso a diferentes canales de promoción y distribución de materia prima para la industria y el mejoramiento de la tecnología son barreras fáciles de romper a la hora de ingresar en el mercado alimenticio.

3.1.3.2 Clientes: Poder de negociación de consumidores

Para el sector industrial en análisis, el poder de negociación de los consumidores es alto y por lo tanto el mercado es muy competitivo para las empresas que participan en el servicio de alimentos. Al igual, que en el caso de los proveedores, los consumidores de la industria ejercen una presión sobre las empresas que conforman la industria.

3.1.3.3 Competidores

La competencia puede definirse de diferentes formas y puede ser analizada de acuerdo a diferentes factores dependiendo la necesidad del mercado y los factores diferenciadores del restaurante.

Competencia Directa: Son los restaurantes que ofrecen un menú similar al del Ristretto y que se encuentran ubicados en la zona de influencia que operan en el mercado a través de franquicia, sucursales propias, licencias, y hasta marcas piratas.

Competencia de Menú Similar: Los tíos, Pizza Hut, Pizza SA, Ch. Farina, El Hornero, Sbarro como principales competidores.

Conceptos enfocados en casual dining que ofrecen pizza: Pizza SA, Rolling Stone, Fanatikos, La Piola.

Conceptos creados localmente como Western Dining: Usualmente altamente adaptados al mercado local.

En la industria de restaurantes del país en la categoría a la que pertenece El Ristretto se observa una competencia muy fuerte en los precios, y esta competencia también está enfocada en el desempeño, la innovación, imagen de marca y calidad total.

Competencia Indirecta: Cualquier número de conceptos que ofrezcan un segmento de nuestro menú/experiencia, o que se encuentren en la zona geográfica donde se encuentra ubicado el restaurante.

- Restaurantes de comida Italiana
- Enfoque en comida del Mar en la zona: Las Palmeras, Mar y Fuego
- Patios de Comidas en Centros Comerciales aledaños / Mall el Jardín / Quicentro / CCI
- Restaurante de Carnes en la zona: La Tablita del Tártaro

Del concepto casual dining restaurant que incluyen existen una gran cantidad y variedad, entre los más destacados se encuentran: Il Risotto, Le Arcate, Spaguetti, Cats, Metro Café, Creps & Waffles, Cosa Nostra, La burguesa, La Petite, San Marti. La Bricola, Bocatto Da Fiorentino, Vaco y Vaca.

Competencia por precios: Ciertos lugares ubicados en áreas donde el precio es importante y son susceptibles a perder clientela.

QSR (Quick Service Restaurant) o Conceptos Fast Casual, Pizza Hut, Ch Farina, Hornero, carnes a la parrilla, en algunas zonas ofrecen un menú amplio y con un diseño mejorado, estos lugares pueden convertirse en un estándar para comida casual.

Competencia tiempo/lugar: Algunos restaurantes se han ubicado en áreas donde los consumidores tienen tiempo restringido para sus comidas.

No solamente más rápido, sino ahora combinan velocidad con calidad de producto para capturar nuestra participación de mercado (cadenas grandes de hamburguesas, McDonald's, Burger King.) Se ha visto esta tendencia extenderse en Quito y Guayaquil, y se prevé que continuará en otras ciudades.

Un lugar cerca a los clientes de Ristretto que puede impactar dramáticamente la decisión de compra del cliente en ambos casos fácil acceso como en tiempo total que toma la comida.

3.1.3.4 Proveedores

Al ser un restaurante pequeño tiene dividido el poder de negociación con los proveedores por categoría de insumo. En lo que respecta a insumos para el menú de comida verduras, harinas, frutas y vegetales existen varios proveedores desde mercados mayoristas a grandes cadenas de alimentos por lo que los mismos no tienen un poder de negociación con respecto al restaurante; Al contrario, en lo que respecta a los embutidos, carnes, bebidas gaseosas y licores los proveedores tienen el poder de negociación siendo así que ellos son los que fijan las condiciones de precio, plazos de pago y posibles beneficios hacia el restaurante.

Adicionalmente son muy pocos los proveedores nacionales con los cuales se puede trabajar y la estrategia del Ristretto está basada en mantener una relación estratégica con el proveedor, de esta manera se maneja proveedores únicos para bebidas alcohólicas, cervezas, embutidos y carnes (Licores El Juri, Cervecera Nacional, Pronaca) de esta manera enfocar los montos de compra y acumularlos para poder ir incrementando el poder de negociación en base a montos de compras. Cómo también aprovechar el hecho de que el restaurante es una vitrina de marca para el proveedor hacia sus clientes y así obtener cierta ventaja en la negociación.

Existen hoy en día en el mercado proveedores de cerveza artesanal que es una buena opción para dar variedad a nuestros visitantes y por el hecho de ser artesanales y pequeños el poder de negociación lo tiene el Ristretto.

Tabla 22. Lista de proveedores

PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA	Embutidos
SILVA PARRALES FRANCISCO MEDARDO	Carnes
PARAMO	Cervezas artesanales
DATUGOURMET CIA LTDA	Proveedor de salmón y especies importadas
KYPROSS S.A	Papas fritas
PADILLA LEMACHE OLGA BEATRIZ	Frutas
ALMACENES JUAN ELJURI CIA LTDA	Licores
LEON MONCAYO JUAN BERNARDO	Lomo fino
PESCANDES PROCESADORA DE ALIMENTOS	Camarón
INDEXPMAR	Camarón y mariscos
JORGE HERNAN VASCONEZ SALAS	Pulpas
FEDERER CIA LTDA	Embutidos
DINADEC S.A	Cervecería
NESTLE ECUADOR S.A	Chocolate y te
ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS ALIPECUADOR	Lácteos
DEL CAMPO	Quesos y cremas
FLORALP S.A	Lácteos
BONIFAZ CHAVEZ FABIAN PATRICIO	Legumbres
PAZ DAVALOS RAUL IVAN	Crema de coco

SERVICIO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA SIPIA S.A	Enlatados, sipia
ARCACONTINENTAL ECUADOR	Coca cola
ALIMENTOS ECUATORIANOS S.A. ALIMEC	Especies
INDUSTRIAL DANEC S.A	Aceite
CARMAGOURMET DEL ECUADOR S.A.	Importador de especias
CEPAPRODUCCION CIA LTDA	Champiñones

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Análisis de la situación interna

3.1.4.1 Recursos y capacidades de la empresa

Los recursos financieros y capacidades del Restaurante Ristretto se desarrollan en base a la información financiera establecida por los Estados de Situación Financiera de los años 2013 – 2015, que se encuentran detallados en el Anexo 2. De acuerdo a esta información se puede destacar lo siguiente:

- **Activos.-** la cuenta de activo del restaurante ha tenido un crecimiento constante entre el año 2013 y 2015. Su saldo en el año 2013 fue de \$ 11.759, el mismo que se incrementó hasta \$ 17.103 en el año 2015. Esto muestra un crecimiento en la actividad del restaurante. La repartición entre activos corrientes y propiedad, planta y equipo (activo fijo) es 36% para los activos corrientes y 64% para los activos fijos. Lo cual es comprensible debido a la naturaleza del negocio que tiene bajo nivel de inventario y mínimas cuentas por cobrar.
- **Pasivos.-** en el caso del pasivo, su peso dentro del financiamiento del activo es de 40%, la empresa no maneja valores considerables de deuda, con excepción del año 2014 que se solicitó un crédito bancario para financiar sus operaciones.

- Patrimonio.- el patrimonio no ha tenido un mayor cambio en los años analizados, su incremento ha sido de acuerdo al crecimiento en la actividad comercial del activo. Llegando en el año 2015 a constituirse en el 66% del activo, lo cual es una señal adecuada de solidez del negocio.
- Ingresos.- los ingresos tienen un crecimiento estable desde el año 2013 hasta el año 2015, el monto de ingresos por ventas se incrementa desde \$ 124.542 en el primer año analizado hasta \$ 176.982 en el año 2015. Esto muestra una estabilidad comercial del negocio y una demanda constante en los productos gastronómicos ofrecidos.
- Egresos.- el control de los egresos es el punto débil del restaurante, ya que estos se incrementan en mayor proporción que los ingresos y conlleva a que el restaurante no tenga una utilidad para sus accionistas.

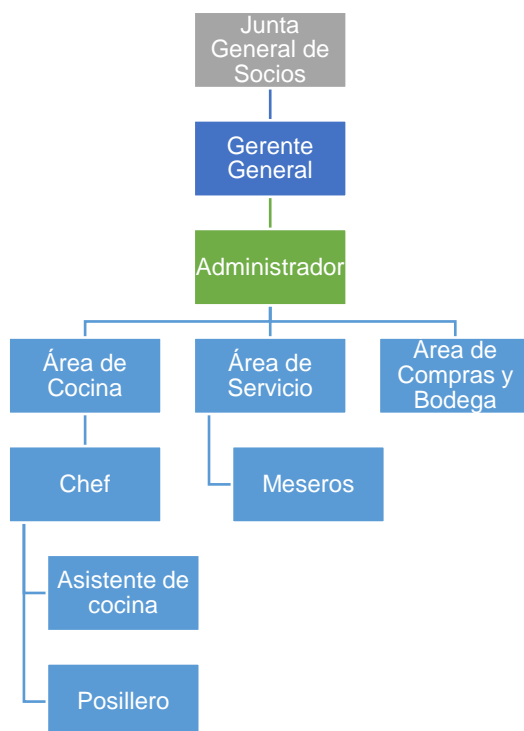
3.1.4.2 Organización empresarial

Misión: “Estamos para servir a aquellos que valoran su tiempo social con los demás. Es un Café y bar para ofrecer un fiable, gratificante, re-energizante segundo aire a través de una experiencia llena de encanto, la autenticidad y el compromiso, asegurando a los clientes que El Ristretto es el lugar en donde encontrarán un gran café”

Visión: “Para el 2030 ser la primera cadena de restaurantes tanto en facturación, servicio, calidad y preferencia de los comensales del Ecuador”

El recurso humano es sumamente importante para generar el valor añadido ya que se encuentra el Chef que es quién elabora el menú y conoce la receta especial de la pasta artesanal característica del restaurante como el personal que brinda el servicio.

La estructura organizacional actual del restaurante es la siguiente:

Figura 26. Organigrama

Fuente: Elaboración propia

El perfil de los cargos detallados anteriormente es el siguiente:

Tabla 23. Perfil de cargos

Cargo	Educación	Habilidades	Funciones
Gerente General	Administrador de empresas	Negociación, liderazgo y trabajo en equipo.	Gestionar la actividad del restaurante. Velar por el incremento de las utilidades del negocio
Administrador	Administrador de bares y restaurantes	Negociación, responsabilidad, honestidad, trabajo bajo presión.	Supervisar el talento humano de restaurante. Realizar el proceso de compras de materia prima Pagos a proveedores Facturación y cobro a clientes
Chef	Gastrónomo	Innovación, creatividad, responsabilidad, trabajo en equipo.	Supervisar el proceso de preparación de alimentos. Control de calidad a materia prima Relación con los proveedores.

Cargo	Educación	Habilidades	Funciones
Asistente cocina	Estudiantes de gastronomía	Trabajo bajo presión, dedicación, dispuesto a aprender	Preparación de alimentos
Posillero	Bachiller	Trabajo en equipo, responsabilidad, proactivo	Dar soporte a la preparación de alimentos Limpieza en general
Meseros	Estudiantes de hotelería y/o turismo. Bachiller	Trato cordial con el cliente, trabajo bajo presión, amabilidad y paciencia	Atender los pedidos de clientes, asesorar al cliente en su proceso de selección del menú.
Compras	Esta función es asumida por el Administrador y Chef.		

Dentro de los procesos que incluyen la cadena de valor del restaurante se incluyen los siguientes:

Procesos Estratégicos.- Incluye los procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos y la orientación general del restaurante.

- **Gestión Estratégica:** Incluye la Planificación Estratégica y Gestión de la Calidad.

Procesos Claves.- Son aquellos procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser. A continuación se detallan los procesos que el restaurante Ristretto:

- **Proveedores:** Incluye los subprocesos de elección de productos e insumos para la preparación de los platos que componen el menú.
- **Producción:** Incluye los subprocesos de preparación y elaboración del menú.
- **Atención al cliente:** Incluyen los subprocesos de atención al cliente y facturación.

Procesos de Apoyo o de Soporte.- Incluye aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos y operativos. A continuación, se describen de los procesos de apoyo:

- **Gestión Financiera:** En este proceso se encuentran el subproceso de contabilidad.

3.1.5 Diagnostico de la situación

3.1.5.1 Análisis FODA

El análisis FODA se ha efectuado con base en la re-estructuración y nuevo enfoque planteado de convertirse en restaurante artesanal y más no como Café-Bar como actualmente se desempeña El Ristretto. Esto con el objetivo de poder establecer las estrategias de lanzamiento y sus planes de acción a detallarse en la presente propuesta.

Tabla 24. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1.Ubicación en zona de alto tráfico. F2.Instalaciones con espacios amplios, cómodos y con estacionamiento propio. F3.Se cuenta con distintos ambientes. F4.Cuenta con espacio para shows en vivo. F5.Márgenes de utilidad operacional altos. F6.Chef altamente experimentado. F7.Ingredientes frescos.	O1.Industria de restaurantes en crecimiento. O2.Tendencia de los consumidores por productos artesanales. O4.Facilidad de acceso a proveedores de ingredientes. O5.Mercado de cervezas artesanales en auge. O6.Existe promoción de turismo por parte de instituciones gubernamentales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1.Personal de servicio no cumple el perfil para un restaurante artesanal. D2.Alta rotación de personal de servicio. D3.No existen programas de marketing. D4.No hay difusión del restaurante. D5.No se cuenta con identidad de marca o material promocional. D6.No se realiza gestión de ventas. D7.No se posee base de datos de clientes. D8.No se cuenta con un sistema informático para gestión del restaurante.	A1.Modificaciones en los permisos de funcionamiento. A2.Modificaciones en las ordenanzas municipales para horarios de atención. A3.Incremento de impuestos gubernamentales a productos importados. A4.Gran número de competidores industrializados. A5.Competidores industrializados con altos presupuestos de publicidad. A6.Decrecimiento en la capacidad adquisitiva de los consumidores.

Fuente: Elaboración propia

Matriz de estrategias

Una vez determinadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se determinan los cruces entre los factores mencionados y se obtiene lo siguiente:

Tabla 25. Matriz Estrategias

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS		F1.Ubicación en zona de alto tráfico.	D2.Alta rotación de personal de servicio.
		F5.Márgenes de utilidad operacional altos.	D3.No existen programas de marketing
		F6.Chef altamente experimentado.	D1.Personal de servicio no cumplen el perfil para un restaurante artesanal.
		ESTRATEGIAS OF	ESTRATEGIAS DO
OPORTUNIDADES	O2.Tendencia de los consumidores por productos artesanales.	Establecer un menú de acuerdo a la tendencia de consumo de las personas que frecuentan el sector con ingredientes de calidad	Capacitar al personal del Restaurante e incentivar su participación en la creación de productos gastronómicos.
	O4.Facilidad de acceso a proveedores de ingredientes.		
	O1.Industria de restaurantes en crecimiento.		
		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
AMENAZAS	A4.Gran número de competidores industrializados.	Construir una línea de acción de comunicación y promoción enfocada en establecer factores de diferenciación de las grandes cadenas y restaurantes.	Desarrollar Plan de Marketing enfocado en factores de diferenciación y segmentación de mercado.
	A6.Decrecimiento en la capacidad adquisitiva de los consumidores.		

Fuente: Elaboración propia

3.2 Determinación de los objetivos

Los objetivos del plan de marketing son los siguientes:

- Aumentar la tasa de ocupación del restaurante Ristretto en las horas de almuerzo en el 10% de forma anual.
- Crear un nuevo menú en base a los requerimientos de la segmentación del mercado.
- Difundir el restaurante Ristretto en los medios de comunicación que tienen incidencia en el mercado objetivo.
- Incrementar la rentabilidad del restaurante Ristretto en el 5% anual.

3.3 Elaboración y selección de las estrategias

3.3.1 Definición de estrategias de marketing

3.3.1.1 Estrategia de cartera

Para definir la estrategia de cartera a seguir en el restaurante El Ristretto se aplica la siguiente matriz de Ansoff:

Tabla 26. Matriz Ansoff

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Estrategias de penetración	<i>Estrategias de desarrollo de producto</i>
Mercados nuevos	Estrategias de desarrollo de mercado	Estrategias de diversificación

Fuente: Elaboración propia

En base a la información disponible de las condiciones del restaurante, la conveniencia es ubicarse en mercados en la columna de mercados actuales y productos nuevos, para dar una nueva dimensión a la oferta gastronómica. Esta ubicación determina estrategias de desarrollo de producto con extensión de línea de producto y nuevos productos para el mismo mercado. Para enfocarse en esta estrategia es necesario establecer un programa de promoción que les permita a los consumidores conocer lo nuevo que ofrece el restaurante.

3.3.1.2 Estrategia de segmentación y posicionamiento

Estrategia cliente

La estrategia de posicionamiento del restaurante El Ristretto se ubica en un atractivo de mercado alto y posición competitiva débil; ya que el restaurante investigado se encuentre en

una zona de alto tráfico de personas con un tamaño considerable de mercado objetivo, pero su posición competitiva es débil ya que cuenta con un presupuesto de publicidad limitado y escasas estrategias de promoción ejecutadas por sus directivos. Ante esto, se debe adoptar una estrategia que permita construir lo siguiente:

- Especializarse en torno a fortalezas limitadas con el aprovechamiento del conocimiento gastronómico del propietario del restaurante.
- Buscar formas de superar debilidades con la difusión adecuada del restaurante en el sector de influencia.
- Establecer un plazo de tiempo para que funcione las estrategias en caso de no ejecutarse trasladarse hacia otro mercado.

Estrategia territorial

En base a la estrategia de posicionamiento el restaurante elige la estrategia de segmentación que explota nichos de mercado, de esta forma conocer bien al mercado objetivo y satisfacer sus necesidades mejor que la competencia. Especialización es la clave de la estrategia. Este nicho de mercado se establece en la segmentación desarrollada en la investigación de mercado:

Tabla 27. Segmentación de mercado

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Criterios Geográficos	
Sector	Norte
Ciudad	Quito
Criterios Demográficos	
Edad	De 25 a 45 años

Género	Masculino y Femenino
Ciclo de Vida Familiar	Solteros y/o Casados con o sin hijos
Ingresos	Superiores a \$ 600 mensuales
Ocupación	Profesionales y ejecutivos del sector público y privado
Educación	Cursando últimos niveles universitarios; graduados de estudios superiores; postgrados en curso o finalizados
Criterios Psicográficos	
Clase social	Media típica
Estilo de vida	Maduros con experiencia laboral
Criterios Conductuales	
Frecuencia de Uso	Frecuencia media
Beneficios Esperados	Satisfacción necesidad de alimentación
Lealtad de marca	Baja

Fuente: Investigación de mercado

3.3.1.3 Estrategia funcional

Producto

El producto que ofrece el El Ristretto tiene características que lo diferencian de la competencia, la especialidad del restaurante es la cocina artesanal, la cual no la abandona y adicionalmente crea un nuevo menú, según lo detalla el siguiente menú:

Figura 27. Menú propuesto

postres

Postre de la casa	\$ 2.85
Chesecake	\$ 3.50
Tiramisu (con mascarpone)	\$ 3.50

bebidas

Agua con o sin gas	\$ 1.00	Pilsener grande	\$ 2.95
Jugo simple	\$ 1.95	Club verde pequeña	\$ 2.50
Jugo mixto	\$ 2.95	Copa de vino de la casa	\$ 5.75
Batido	\$ 2.95	Vino hervido	\$ 5.95
Gaseosa	\$ 1.50	Botella de vino	\$ 27.00
Gaseosa desechable	\$ 1.65		

cocktails

Marquisha	\$ 5.75	Piña Colada	\$ 5.95
Pisco sour	\$ 5.95	Tequila	\$ 4.25
Mango sour	\$ 5.95	Palidino	\$ 5.75
Piscicola	\$ 5.50	Americano	\$ 8.00
Neuroni	\$ 8.00	Campani, vermouth dulce y agua con gas.	\$ 8.00
Campani vermouth y gin.	\$ 8.00	Long Island	\$ 8.00
Orange Campani	\$ 8.00	Ban, vodka, gin, tequila, triple sec, limón y coxa colá.	\$ 8.00
		Jack Daniels	\$ 9.00

cafes

FRIOS

Café frío		
Espresso batido con hielo y azúcar morena	\$ 2.25	
Capuccino frío	\$ 2.25	
Capuccino con hielo	\$ 2.25	
Café helado	\$ 3.25	
Espresso, leche, helado y crema		

CAIENTES

Americano	\$ 1.60	Machisto	\$ 2.00
Americano doble	\$ 2.00	Capuccino	\$ 2.25
Espresso	\$ 1.50	Latte	\$ 2.50
Espresso doble	\$ 2.00	Moca	\$ 2.50
Cortado	\$ 2.15		

CON MAÑA

Irish Coffee	\$ 5.75		
Whisky espresso y crema	\$ 5.75		
Café con panqueques	\$ 5.95		
Amaretto, crema de whisky, espresso y crema	\$ 5.95		

CHOCOLATES

Caliente con queso	\$ 3.00	TES	\$ 1.50
Caliente con queso y crema	\$ 3.75	Aromáticas	\$ 2.60
		Artesanales de frutas	\$ 3.25
		Chai	\$ 3.25

DESAYUNOS

Café con humita	\$ 3.45		
Continental			
Huevo, al queso, tostadas, mermelada, mantequilla, jugo y café	\$ 4.50		
Tortilla			
Majado de verde con tomate y cebolla, huevos, jugo y café	\$ 4.95		
Cuchito			
2 bolones de verde, huevos, jugo y café	\$ 4.95		
Quemado de la casa			
Con queso, champiñones, jamón, saquini, cebolla, tostadas, jugo y café	\$ 5.95		

pasta

Pomodoro	\$ 4.90	Primavera	\$ 5.50
Tomate, ajo y albahaca		Crema de leche, pimientos, champiñones, saquini, cebolla, perla, ajo	
Piñanese	\$ 5.50	Alfredo	\$ 5.90
Aceitunas negras, alcázaras, tomate, ajo y albahaca		Crema de leche, jamón, queso parmesano, ajo y perejil	
Amatriciana	\$ 5.90	De la casa	\$ 6.50
Tortina, cebolla, perla, tomate, ajo y albahaca		Pollo, champiñones, cebolla, salsa bechamel	
Bolognese	\$ 6.50		
Carne molida, cebolla, perla, tomate, ajo y albahaca			
Pedregino	\$ 6.75		
Tortina, aceitunas verdes, ajo, cebolla, perla, tomate, ajo y albahaca			
Pesto	\$ 6.50		
Albahaca, ajo, aceite de oliva, parmesano, almendras			
Lasaña vegetariana	\$ 6.25		
Saquini, champiñones, cebolla, perla, tomate, ajo y albahaca			
Lasaña de pollo	\$ 6.50		
Pollo, cebolla, perla, tomate, ajo y albahaca			
Lasaña de carne	\$ 7.00		
Carne molida, cebolla, perla, tomate, ajo y albahaca			

ensaladas

Mediterránea	\$ 5.80		
Lechuga, papa, atún, tomate, huevo duro, mayonesa, aceitunas negras, ajo, alcázaras, albahaca			
Atún	\$ 5.80		
Lechuga, papa, atún, tomate, huevo duro, mayonesa			
Del Bosque	\$ 5.50		
Lechuga, papa, pollo, espinacas, frutillas, champiñones, vinagre balsámico			
Campestre	\$ 6.75		
Lechuga, papa, ravioli, queso mozzarella, tomates, pimientos, cebolla, tomate cherry, rúcula y perejil			

pizza

Mariquerita	\$ 5.90	Capriciosa	\$ 6.75
Tomate, mozzarella y albahaca		Tomate, mozzarella, jamón, champiñones, aceitunas verdes	
Vegetariana	\$ 6.25		
Tomate, mozzarella, pimientos, cebolla, perla, champiñones, aceitunas verdes			
piadina	\$ 5.50	Beef beef	\$ 6.50
Vegetariana		Bacon, queso, champiñones, cebolla, perla	
Tomate, mozzarella, pimientos, cebolla, perla, champiñones, aceitunas verdes			
De Pollo	\$ 6.00		
Pollo, champiñones, queso, salsa bechamel			

hamburguesas

Tradicional con queso	\$ 7.25		
Fan, carne, queso, lechuga, tomate			
Doble con jamón	\$ 8.95		
Fan, doble carne, queso, jamón, lechuga, tomate			

para picar

PAPAS FRITAS	\$ 4.75	Super Tabla	\$ 14.95
Guarnes y con coxara	\$ 5.25	Empanadillas de verde, papas fritas, roast beef, pollo al curry, ensalada de queso y crutite	
Guarnidas	\$ 7.25		
Alitas BBQ	\$ 7.25		
Con papas fritas y crutite			
Bolones	\$ 4.75	Pardina Mix	\$ 6.50
Porción de 3 bolones de queso		Pardina en limones, humus, salsa de pimientos asados, lechugas en el abeto	
Empanadillas de verde	\$ 4.95		
Porción de 5 empanadillas con ají			

"EL RISTRETTO"
PRECIOS INCLUYEN IMPUESTOS

A continuación se detallan las estrategias de producto:

- Los platos serán elaborados con ingredientes de alta calidad previamente revisados, escogidos y tratados higiénicamente.

- La preparación de los productos gastronómicos brindará al cliente una sensación gastronómica diferente, esto se complementará con el servicio del personal quienes serán capacitados adecuadamente y contarán con experiencia en atención al cliente en el campo gastronómico.
- Se deberá propender a que el consumidor tenga clara la idea de que en el restaurante el producto será preparado con las más altas normas de higiene y limpieza; y, el servicio será ágil y eficiente.
- Se presentará una carta o menú bastante visual en donde el cliente pueda ver las diferentes opciones que se ofrece en el Ristretto.
- Se mantendrá la calidad en la elaboración de los platos garantizando su preparación con ingredientes frescos y naturales. Se estandarizará la forma de presentación de los platos.
- Los platos contendrán la cantidad exacta servida en vajilla apropiada y desinfectada.
- El personal encargado del servicio es la imagen del Ristretto, por tanto deberán cuidar en todo momento de su apariencia, el restaurante les proporcionará los respectivos uniformes.
- De igual manera deberán conocer al detalle el menú que se oferta en el restaurante, para que puedan asesorar al cliente de acuerdo a sus gustos culinarios.
- El personal de atención al cliente deberá garantizar una óptima atención de manera ágil y oportuna a las necesidades de los consumidores.

- El menú será cada cierto tiempo variado y los platos se adaptarán a los gustos y sugerencias del cliente.

Precio

En el Ristretto las estrategias de precio estarán basadas en la fijación del precio.

- Para fijar el precio, se analizará previamente los precios de la competencia esto es los restaurantes ubicados en el sector, adicionalmente se tomará en cuenta la opinión de los consumidores obtenida de la encuesta aplicada previamente a los posibles consumidores.
- Se considerará el precio según los costos directos que corresponde a la materia prima involucrada en el proceso de cocción del plato y los costos indirectos que corresponden al 33% de los costos directos, en estos costos indirectos se incluye los pagos de salarios del personal administrativo, servicios básicos y otros gastos administrativos, el costo de las materias primas e insumos requeridos para la elaboración de los platos.
- Los precios serán exhibidos en la carta junto a cada plato, la carta se presentará al cliente y el precio que conste en la misma deberá ser atractivo para el cliente de manera que genere un importante impulso comercial al restaurante y un portafolio de clientes para el mismo.
- Considerando los puntos anteriores, el restaurante ha fijado un promedio de precio por persona entre los \$5 y \$10.

Promoción

El objetivo de la publicidad y promoción se basa en crear en el cliente la necesidad de consumir en el restaurante, crear recordación de marca, dar a conocer el restaurante como una de las alternativas de consumo para lo cual se utilizará como estrategia el Neuromarketing.

El Neuromarketing que es una herramienta de análisis emergente de la neuroeconomía que pretende explicar cómo el cerebro humano se encuentra implicado en los diferentes usos y consumos del ser humano, bien sea para maximizar ganancias en forma lógica, racional o también por placer impulsivo, producto de todas las emociones que invaden el cerebro humano y toda la corporalidad. (Jimenez Velez, 2012)

Lo anterior se lo puede entender desde el enfoque cognitivo es decir desde la interacción de las personas con su entorno, ambiente, contexto, dominio o hábitat.

Los sentidos: la vista, el tacto, el oído, el olfato y el gusto son medio que nos permiten percibir la información que el cerebro recibe desde el exterior a través de millones de neuronas interconectadas que estimulan el pensamiento y generan la conducta tanto consciente como inconsciente. De acuerdo con Vicente (2009) el cerebro procesa representaciones y otorga significado a lo percibido.

Se utilizará estrategias basadas en la percepción visual, auditiva, olfativa y gustativa:

Tabla 28. Estrategia de promoción basada en neuromarketing

Percepción visual	El diseño del restaurante será llamativo de colores vibrantes, la decoración del local tendrá imágenes y objetos gráficos del mundo artístico musical de la década de los 70's y 80's, el mobiliario será rustico para dar el enfoque artesanal y estará dividido en 3 ambientes, un ambiente exterior, uno estilo loft cuya parte baja contará con una barra lateral, dos mesas estilo bar altas y una mesa amplia con formato sala de hogar, un segundo piso que incluirá el área de baños, una sala estilo bohemio con libros y piezas de arte, lo que se pretende es que el cliente tenga un lugar donde departir socialmente y degustar una buena comida artesanal acompañada de cervezas, vinos y exquisitos postres.
Percepción auditiva	El restaurante deberá lograr un ambiente atractivo, cómodo y tranquilo para el cliente. La música será un aspecto básico en el restaurante será variada que evidencie la década de los 70's y 80's, se busca transmitir en el cliente coherencia entre la apariencia y diseño del lugar.
Percepción olfativa	Se pretende recordar al cliente su vivencia en el restaurante mediante los olores que emana la preparación de los alimentos y cuando estas sean servidas a los consumidores gracias a los ingredientes utilizados en su elaboración.
Percepción gustativa	Mediante el sabor de la comida preparada en el restaurante se buscará que el cliente tenga presente el lugar como su opción preferida al momento de degustar su menú.

Fuente: Elaboración propia

Se realizará una campaña de re-apertura del restaurante reforzando la promesa de venta 'Vive lo Original'. La campaña incluirá degustaciones de lo que se ofrecerá en el restaurante y se entregarán volantes con promociones.

Adicionalmente se ha establecido para los meses de lanzamiento crear promociones especiales las mismas que serán evaluadas semanalmente para mantener su continuidad en

base a la rentabilidad que generen, las cuales serán parte importante de la comunicación en esta etapa.

A lo largo del año se ha planteado un calendario de mercadeo en el cual se establecen distintas actividades para comunicar al público los atributos del producto, el ambiente y el servicio que brinda el Ristretto.

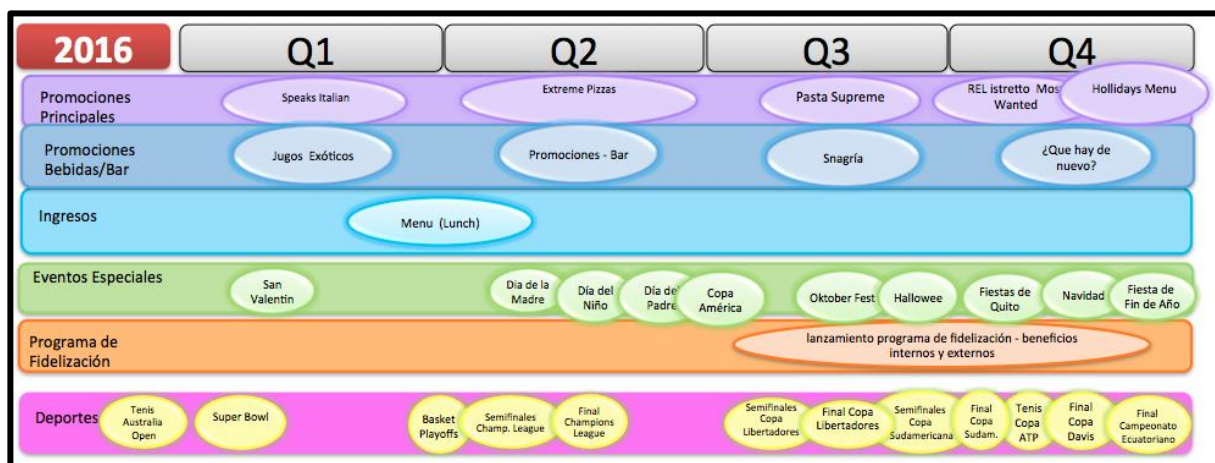
El calendario está dividido tanto en eventos por estacionalidad en días representativos del año en los cuales se lanzarán promociones especiales y la publicidad será reforzada, algunos de estos eventos serán: ofrecer un postre gratuito en las fechas de cumpleaños de clientes para reforzar la relación con el mismo. Realizar ofertas en fechas especiales para dar descuentos a los clientes en fechas como: Días de la madre y padre, Navidad, San Valentín, Aniversario restaurante. Promociones de 2x1, más detalle se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 29. Promociones El Ristretto

CALENDARIO PROMOCIONES EL RISTRETTO						
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
Happy Hour (2x1 de cervezas desde las 16:00 hasta las 22:00)	Happy Hour (2x1 de cervezas desde las 16:00 hasta las 22:00)	Ladies Nigth(2x1 en bud michelada y copa de vino de 19:00 a 22:00)	Happy Hour (2x1 de cervezas desde las 16:00 hasta las 22:00)	Happy Hour (2x1 de cervezas desde las 16:00 hasta las 22:00)	Happy Hour (2x1 de cervezas desde las 16:00 hasta las 22:00)	Por la compra de 4 platos fuertes el 5to es gratis (de 16:00 a 20:00)
3x2 en postres	3x2 en postres	3x2 en postres	3x2 en postres	3x2 en postres	3x2 en postres	3x2 en postres
				3x2 cervezas artesanal	3x2 cervezas artesanal	3x2 cervezas artesanal
Menú Lunch	Menú Lunch	Menú Lunch	Menú Lunch	Menú Lunch	Menú Lunch	Menú Lunch
3x2 copas de vino todo el día)	3x2 copas de vino todo el día)	3x2 copas de vino todo el día)	3x2 copas de vino todo el día)	3x2 copas de vino todo el día)	3x2 copas de vino todo el día)	3x2 copas de vino todo el día)
		Miercoles Diners al pagar con su diners club el postre plato es gratis			Niños comen gratis(hasta las 16:00)	
		Promo ruleta por el consumo de \$20 (piso) \$20(bar) participa en la ruleta EL RISTRETTO con premios varios(aplica toda la semana)				

Se realizarán cambios en el menú de acuerdo a un calendario que será establecido en diferentes fechas con el fin de brindar al cliente variedad e innovación en el mismo, a continuación en la figura 27 se presenta los cambios propuestos al menú como también la planificación de marketing para el primer año de implementación.

Figura 28. Calendario Mercadeo



Fuente: Elaboración propia

Comunicación

Cambio de imagen

Una de las actividades más importantes es el cambio de la imagen corporativa esto con la finalidad de relanzar el restaurante hacia su público objetivo, dar un aire de innovación y renovación, que conjuntamente con la modificación en mobiliario, utensilios y ambiente permitirá plasmar un concepto de restaurante renovado.

El logotipo está conformado por el nombre de la marca El Ristretto, se ha elegido una gama del color café, utilizando un tono marrón rojizo, colores cálidos con los cuales se asocia al ambiente rústico y artesanal, elemento principal para posicionar el restaurante, el logotipo

está compuesto por elementos que evocan la naturaleza de los ingredientes que se utiliza en su cocina, una mariposa estilizada que refuerza el concepto de un restaurante artesanal. La tipografía utilizada es decorativa, la misma que refuerza y enlaza los conceptos para generar un eje gráfico comunicacional que colabore efectivamente con el posicionamiento de la nueva marca.

La nueva imagen del restaurante es la siguiente:

Figura 29. Nueva imagen



Fuente: Elaboración propia

Figura 30. Imagen fachada exterior



Fuente: Elaboración propia

Figura 31. Rotulación Restaurante El Ristretto



Fuente: Elaboración propia

La campaña de lanzamiento será implementada en la ciudad de Quito y tendrá una duración de tres meses, en estos meses la marca tendrá presencia en medios tanto tradicionales ATL como digitales de acuerdo a la siguiente planificación de medios.

Objetivos de Medios

- Determinar los medios idóneos para alcanzar al grupo objetivo con el mensaje.
- Distribuir y optimizar adecuadamente los recursos en pautas efectivas.
- Controlar el pautaaje contratado en los medios.
- Evaluar el impacto de la campaña en el grupo objetivo.

Selección de Medios y Táctica

Página Web: La idea es diseñar una página web, como un canal de comunicación e intercambio de datos, con el fin de atraer cada vez más visitantes a la página web, posibles consumidores, usuarios, seguidores, los cuales podrán recibir información sobre el producto y sus múltiples beneficios, servirán de soporte para lograr un buen posicionamiento en el mercado.

Figura 32. Página web Restaurante Ristretto



Una experiencia total



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Fusce commodo orci felis, nec accumsan nulla mollis ac. Duis malesuada auctor vulputate. Sed luctus rutrum tincidunt. Mauris in risus blandit, rutrum enim et, sodales sem.

Proin nisl nisl, cursus ac purus quis, semper hendrerit risus. Interdum et malesuada fames ac ante ipsum primis in faucibus. Nulla facilisi.

ABIERTO

Lunes a Viernes
08:00 - 23h00

Sábado
09:00 - 20h00

Menú

para picar	cafes
PAPAS FRITAS	
Grandes y con cascara	\$4,75
Grandes	\$5,75
PIQUEOS	
Alitas BBQ con papas fritas y ensalada	\$7,25
Bolones porcion de 3 bolones de queso	\$4,50
Empanadas de verde porcion de 5 empanadas con ají	\$4,95
Tabla de quesos: variedad de quesos, champiñones, aceitunas y tostadas	\$9,75
Tabla de carnes: lomo con chimichurri, pollo al curry, chorizo y papas fritas	\$11,25
Super tabla: empanadas de verde, papas fritas, lomo con chimichurri, mix de quesos y ensalada	\$14,95
Pastre de la casa	\$2,85
Promocion pastre con café	\$4,15
FRIOS	
Café Frecido: espresso batido con hielo y azúcar moreno	\$1,75
Capuccino Frecido: capuccino con hielo	\$2,25
Café helado: espresso, helado y crema	\$3,25
CALENTES	
Americano	\$1,60
Espresso	\$1,50
Espresso doble	\$2,00
Cortado	\$2,85
Machito	\$2,00
Capuccino	\$2,25
Latte	\$2,50
Moca	\$2,50
CON MAÑA	
Irish Coffee: whisky espresso y crema	\$5,50
Café con premas	\$5,75
CHOCOLATES	
Caliente con queso	\$3,00
Caliente con queso y crema	\$3,75
TES	
Aromáticas	\$1,50
Antesadas de frutas	\$2,60
Chai	\$3,15

Fuente: Elaboración propia

En el Restaurante: Se tendrá presencia de material POP dentro del restaurante como son insertos de Menú, Posters y Tent Cards con el mensaje a difundir para posicionar el nuevo concepto artesanal.

Figura 33. Material POP



Fuente: Elaboración propia

Trade Area Marketing: Estas serán actividades de local store marketing que nos permitirá comunicar en las zonas aledañas al restaurante el nuevo concepto e invitar a nuestro público a que visite el restaurante. Las actividades que se han planificado son de implementar un cambio en el letrero del restaurante, realizar volanteo tanto en los edificios corporativos aledaños como en el acceso al centro comercial El Jardín y por el cuadrante correspondiente al parque de la Carolina y Centro de Convenciones Quito.

Adicionalmente colocar banners llamativos en las áreas externas del restaurante como también crear alianzas con negocios aledaños para colocar posters en sus instalaciones.

Figura 34. Banner

El Ristretto
Restaurante · Café · Bar

Vive lo original...

Lo que se hace con amor te calienta el alma.
Eso es lo que te ofrecemos, un producto hecho con el corazón...

The banner features a collage of images: a large pizza with mushrooms and olives in the foreground; a view of the restaurant's interior with tables and chairs; a plate of fried chicken and fries; a fresh salad with strawberries and nuts; a slice of bread with a small bowl of soup; and a glass of beer next to a bottle of 'Los Monjes' beer.

Fuente: Elaboración propia

Figura 35. Posters

El Ristretto
Restaurante · Café · Bar

Vive lo original...

Acompaña tu
pizza con una
buena cerveza
artesanal

Av. Amazonas N32-135 y La Granja
(02) 225-1212

 /El-Ristretto

Fuente: Elaboración propia

Figura 36. Volantes

El Ristretto
Restaurante · Café · Bar

Lo que se hace con amor te calienta el alma. Eso es lo que te ofrecemos, un producto hecho con el corazón...

Vive lo original.

Av. Amazonas N32-135 y La Granja
(02) 225-1212
f /El-Ristretto

Fuente: Elaboración propia

Radio: Se realizará el pautaaje de cuñas publicitarias de Ristretto Artesanal a través del sistema de auspicio de programas y menciones en las radios que prefiere el target en Ecuador, se ha seleccionado las emisoras Hot 106, FM Mundo y La Bruja para el pautaaje en

horario PRIME. Se pautarán 4 cuñas y 4 menciones al día (de lunes a viernes) en cada radio (160 al mes por radio), las cuñas son de 30 segundos.

Prensa: Se pautarán anuncios publicitarios y se colocará un inserto en el principal periódico de la Ciudad, El Comercio en los días de mayor tiraje para obtener un mejor impacto.

Revistas: Se realizará el pautaje de una página derecha en la revista del Megamaxi uno de los principales hipermercados de la ciudad enfocada al grupo objetivo del Ristretto.

Medios Digitales: Debido a que el mayor porcentaje de nuestro público objetivo son de la generación digital y a la facilidad que brinda la tecnología para llegar directamente a ellos, se ha seleccionado trabajar con redes sociales ya que estas son de gran ayuda al momento de promocionar un producto y/o servicio. La empresa más utilizada y conocida por los usuarios es Facebook. Gracias a esta red social se podrá interactuar, intercambiar opiniones acerca del producto, realizar comentarios y sugerencias escogiendo Facebook por ser el de mayor uso en Quito, presencia en el principal buscador a nivel mundial este es Google, y presencia en el medio digital con mayor visitas de la ciudad, elcomercio.com.

Se realizará el pautaje del producto del restaurante mediante Facebook, Ads, Search Ads, Display Ads, y portadas falsas segmentando específicamente la visualización de los anuncios al grupo objetivo determinado, el click de los anuncios será direccionado al landing page especialmente creado para informar sobre el lanzamiento del nuevo concepto.

Relaciones públicas

Mediante relaciones públicas además de promover al restaurante y su concepto para lo cual es indispensable gestionar auspiciantes y así obtener las alianzas estratégicas requeridas para tener mayor capacidad de difusión del local.

Se debe también gestionar y buscar difusión Free Press a través de los medios locales y nacionales disponibles en el mercado ya sean radio, prensa, televisión y/o digitales.

Las funciones del departamento de relaciones públicas son:

- Entablar relaciones positivas con la prensa. Aprovechar los espacios de diálogo y entrevistas para promocionar el RISTRETTO y su pizza artesanal.
- Administrar los canales de comunicación con los diferentes públicos.
- Obtener financiamientos, auspicios, convenios y/o alianzas con proveedores y/o marcas representativas de la categoría entre otros que puedan aportar a la difusión del restaurante.

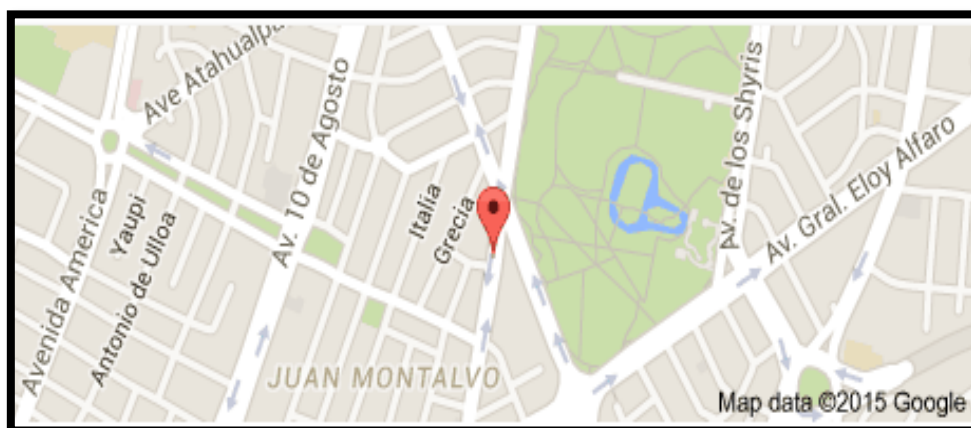
Plaza

La distribución en el caso del restaurante no aplica ya que es un sistema de distribución directa al consumidor pues los clientes adquieren y consumen los platos directamente en el restaurante, con este se podrá garantizar la frescura y calidad en la preparación de los platos.

Macro localización

Las instalaciones del restaurante se encuentran ubicadas en el centro norte de la ciudad de Quito, en las inmediaciones del Parque La Carolina. Este sector tiene un alto tráfico de personas y automóviles, debido a que se encuentran en sus inmediaciones instituciones públicas, privadas, espacios de esparcimiento y centros comerciales.

Figura 37. Ubicación del Restaurante



Fuente: Google maps

Micro localización

La ubicación exacta es en la Av. Amazonas y La Granja, Frente al Mall El Jardín. Esta zona es caracterizada por ser un sector de alto tráfico de personas siendo una zona netamente financiera y comercial de la ciudad.

Para el análisis de la micro localización del Ristretto se consideró todos los generadores relevantes de tráfico como son entretenimiento como cines, canchas deportivas, estadios, centros educativos como universidades, colegios, institutos, Centros de Salud como Hospitales, clínicas, estéticas, centros de atención ambulatoria, otros minoristas como

hipermercados, grandes almacenes, grandes tiendas especializadas, entre otros en un radio de 3 a 5 km, como también una superposición que muestre la mejor zona residencial y de empleos, una superposición que muestra los perfiles de población en términos de ingresos y el tipo de residencia.

El crecimiento positivo o negativo de la zona debe ser analizado ya que este puede indicar un cambio en el perfil socio-demográfico en la zona comercial y por lo tanto en el perfil del cliente a dirigirse.

La ubicación en la que se encuentra el restaurante es de fácil acceso y tiene cercanía a los proveedores de materia prima e insumos que se requieren para la operación del restaurante, ya que todos se encuentran en el norte de Quito lo cual no incrementa sus costos y apoya a su rentabilidad al no tener costos adicionales por flete y/o transporte de insumos.

La cadena de abastecimiento de la materia prima es importante para asegurar el sistema eficiente de producción, los alimentos frescos como hortalizas, verduras, carnes, etc. se realizarán en forma directa a los mayoristas, para garantizar la frescura, inocuidad y menor precio. En el caso de abarrotes, productos de limpieza, bebidas y empaques, conocidos como productos no perecibles, serán adquiridos a distribuidores o minoristas. Lo mencionado se observa en el siguiente esquema:

Figura 38. Cadena de abastecimiento de productos perecibles



Fuente: Elaboración propia

Figura 39. Cadena de abastecimiento de productos no perecibles



Fuente: Elaboración propia

3.4 Plan de acción

El plan de acción es un documento que visualiza las estrategias de marketing escogidas de acuerdo a las necesidades del producto en búsqueda de la aceptación de los consumidores. Sus componentes Producto, Precio, Plaza, Publicidad y Comunicación.

Las actividades del Plan de Acción son las siguientes:

Tabla 30. Estrategias y proyectos

Estrategia	Proyecto
Producto	1. Cambio de vajilla del restaurante 2. Diseño del nuevo menú 3. Capacitación a los cocineros del restaurante 4. Capacitación al personal de atención al cliente 5. Selección de proveedores
Precio	1. Análisis de los precios de la competencia 2. Distribución adecuada de los costos de producción

Estrategia	Proyecto
	3. Difusión del nuevo menú
Promoción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de imagen 2. Nueva decoración del local 3. Cambio de mobiliario 4. Cambio sistema de amplificación y sonido 5. Aromatización y desinfección permanente del espacio del restaurante 6. Degustaciones del nuevo menú en el mercado objetivo 7. Calendario de promociones
Plaza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nueva decoración del local 2. Cambio de mobiliario 3. Cambio sistema de amplificación y sonido 4. Aromatización y desinfección permanente del espacio del restaurante
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño página web 2. Material POP 3. Alianzas estratégicas con proveedores 4. Publicidad medios tradicionales 5. Publicidad medios digitales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Estrategias y proyectos

ESTRATEGIA	PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	DURACIÓN
Producto	Cambio de vajilla del restaurante	Realizar inventario requerido para reemplazo	Posillero	mes 1	mes 1	2 días
		Buscar proveedores de vajilla	Gerencia General	mes 1	mes 1	4 días
		Solicitar demostración en el restaurante para montar platos	Gerencia General - Chef	mes 1	mes 1	2 días
		Obtener cotizaciones	Gerencia General	mes 1	mes 1	3 días
	Diseño del nuevo menú	Definición de platos a ofertar	Gerencia General - Chef	mes 1	mes 1	1 día
		Creación de nuevas recetas	Chef	mes 1	mes 1	5 días
		Costeo de platos	Chef	mes 1	mes 1	5 días
		Pruebas y degustación interna	Gerencia General - Chef	mes 1	mes 1	3 días
	Capacitación a los cocineros del restaurante	Definición de estándares de cocina	Chef	mes 1	mes 1	5 días
		Crear programa de capacitación	Chef	mes 1	mes 1	5 días
Ejecutar capacitación		Chef	mes 1	mes 1	1 día	
Capacitación al personal de atención al cliente	Crear programa de capacitación	Chef	mes 1	mes 1	5 días	
	Ejecutar capacitación	Chef	mes 1	mes 1	1 día	
Selección de proveedores	Validar efectividad de proveedores actuales	Gerencia General	mes 1	mes 3	90 días	
	Búsqueda de nuevos proveedores	Gerencia General - Chef	mes 1	mes 1	5 días	
	Obtener proformas de nuevos proveedores	Gerencia General - Chef	mes 1	mes 1	5 días	
	Seleccionar nuevos proveedores	Gerencia General	mes 1	mes 1	2 días	
	Validar efectividad nuevos proveedores	Gerencia General	mes 1	mes 3	90 días	
Precio	Análisis de Precios de la Competencia	Visitas a restaurantes de la competencia	Gerencia General - Chef	mes 1	mes 2	60 días
		Creación de informe de visitas a competencia	Gerencia General	mes 1	mes 2	1 día
	Distribución adecuada de los costos de producción	Asignación de costos	Chef	mes 1	mes 1	5 días
	Difusión del nuevo menú	Creación de nuevas recetas	Chef	mes 1	mes 1	5 días

ESTRATEGIA	PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	DURACIÓN
Promoción	Cambio de imagen corporativa	Creación de nuevo logotipo	Gerencia General	mes 1	mes 1	15 días
		Cambio de letreros exteriores con nuevo logotipo	Gerencia General	mes 1	mes 1	3 días
	Nueva decoración del local	Contratar decorador de interiores	Gerencia General	mes 1	mes 1	3 días
		Definición de elementos a modificar	Gerencia General	mes 1	mes 1	1 día
		Crear montaje digital de la decoración elegida	Gerencia General	mes 1	mes 1	5 días
		Obtener cotizaciones	Gerencia General	mes 1	mes 1	5 días
		Implementar la decoración	Gerencia General	mes 1	mes 1	30 días
	Cambio de Mobiliario	Definir mobiliario a cambiar	Gerencia General	mes 1	mes 1	3 días
		Obtener cotizaciones	Gerencia General	mes 1	mes 1	5 días
		Implementar el cambio	Gerencia General	mes 1	mes 1	30 días
	Cambio de sistema de amplificación y sonido	Obtener cotizaciones	Gerencia General	mes 1	mes 1	5 días
		Implementar el cambio	Gerencia General	mes 1	mes 1	3 días
	Aromatización y desinfección permanente del Restaurante	Establecer estándares de aplicación	Gerencia General	mes 1	mes 1	1 día
		Asignar responsables	Gerencia General	mes 1	mes 1	1 día
		Aromatizar y desinfectar el lugar	Responsable asignado	mes 1	mes 1	1 día
	Degustaciones del nuevo menú en el mercado objetivo	Seleccionar los platos y porciones para degustación	Chef	mes 1	mes 12	3 días
		Definir fechas y horarios de degustación	Chef	mes 1	mes 12	1 día
		Asignar responsables y sitios estratégicos	Chef	mes 1	mes 12	1 día
		Realizar degustaciones	Responsable asignado	mes 1	mes 12	96 días
	Calendario de Promociones	Definir promociones a aplicarse	Gerencia General	mes 1	mes 12	5 días
Costear promociones		Gerencia General - Chef	mes 1	mes 12	5 días	
Obtener auspicios con proveedores		Gerencia General	mes 1	mes 12	30 días	
Crear calendario de promociones		Gerencia General	mes 1	mes 12	5 días	
Capacitar al personal de atención al cliente para la difusión		Gerencia General	mes 1	mes 12	1 día	
	Difusión y aplicación de promociones	Gerencia General	mes 1	mes 12	365 días	

ESTRATEGIA	PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	DURACIÓN
Plaza	Nueva decoración del local	Contratar decorador de interiores	Gerencia General	mes 1	mes 1	3 días
		Definición de elementos a modificar	Gerencia General	mes 1	mes 1	1 día
		Crear montaje digital de la decoración elegida	Gerencia General	mes 1	mes 1	5 días
		Obtener cotizaciones	Gerencia General	mes 1	mes 1	5 días
		Implementar la decoración	Gerencia General	mes 1	mes 1	30 días
	Cambio de Mobiliario	Definir mobiliario a cambiar	Gerencia General	mes 1	mes 1	3 días
		Obtener cotizaciones	Gerencia General	mes 1	mes 1	5 días
		Implementar el cambio	Gerencia General	mes 1	mes 1	30 días
	Cambio de sistema de amplificación y sonido	Obtener cotizaciones	Gerencia General	mes 1	mes 1	5 días
		Implementar el cambio	Gerencia General	mes 1	mes 1	3 días
	Aromatización y desinfección permanente del Restaurante	Establecer estándares de aplicación	Gerencia General	mes 1	mes 1	1 día
		Asignar responsables	Gerencia General	mes 1	mes 1	1 día
Aromatizar y desinfectar el lugar		Responsable asignado	mes 1	mes 1	1 día	

Comunicación	Diseño de página web	Buscar proveedores	Gerencia General	mes 1	mes 1	1 día
		Obtener cotizaciones	Gerencia General	mes 1	mes 1	5 días
		Crear contenidos necesarios	Gerencia General	mes 1	mes 1	15 días
		Publicar website	Gerencia General	mes 1	mes 1	20 días
	Diseño Material POP	Buscar proveedores	Gerencia General	mes 1	mes 12	1 día
		Obtener cotizaciones	Gerencia General	mes 1	mes 12	5 días
		Crear contenidos necesarios	Gerencia General	mes 1	mes 12	3 días
		Imprimir material	Gerencia General	mes 1	mes 12	1 día
		Distribución de material	Gerencia General	mes 1	mes 12	365 días
	Alianzas Estratégicas con proveedores	Seleccionar proveedores estrella	Gerencia General	mes 1	mes 12	1 día
		Fijar reuniones para solicitar auspicios	Gerencia General	mes 1	mes 12	12 días
		Crear alianzas	Gerencia General	mes 1	mes 12	12 días

ESTRATEGIA	PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	DURACIÓN
Comunicación	Publicidad en medios tradicionales	Buscar proveedores para cuñas de radio	Gerencia General	mes 1	mes 12	1 día
		Obtener cotizaciones	Gerencia General	mes 1	mes 12	5 días
		Crear contenidos necesarios guión de cuña	Gerencia General	mes 1	mes 12	3 días
		Contratar pautas	Gerencia General	mes 1	mes 12	6 meses
		Buscar proveedores para creación de artes para prensa y revista	Gerencia General	mes 1	mes 12	1 día
		Obtener cotizaciones	Gerencia General	mes 1	mes 12	5 días
		Crear contenidos necesarios texto para artes	Gerencia General	mes 1	mes 12	3 días
		Contratar pautas	Gerencia General	mes 1	mes 12	6 meses
	Publicidad en medios digitales	Buscar proveedores agencia digital	Gerencia General	mes 1	mes 12	1 día
		Obtener cotizaciones	Gerencia General	mes 1	mes 12	15 días
		Aprobar contenidos a ser difundidos	Gerencia General	mes 1	mes 12	3 días
		Contratar pautas	Gerencia General	mes 1	mes 12	12 meses

Fuente: Elaboración propia

3.5 Determinación del presupuesto

La determinación del presupuesto se construye en base a los proyectos mencionados y el respectivo cronograma de ejecución, como se muestra en la siguiente tabla:

Proyecto	Responsable	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	PRESUPUESTO ASIGNADO TOTAL
Publicidad en medios tradicionales	Gerencia General													\$ 7.200
Publicidad en medios digitales	Gerencia General													\$ 1.800
TOTAL													\$ 52.055	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Presupuesto de medios

Medio	Presupuesto	Tipo/Tamaño	# Cantidad	Medio
POP	\$ 3.000,00			
En el Restaurante	\$ 550,00			
Inserto de Menú	\$ 50,00		40	
Poster	\$ 250,00		8	
Tent Card	\$ 250,00		2000	
Trade Area Marketing	\$ 2.450,00			
Letrero	\$ 1.150,00		1	
Posters (áreas aledañas)	\$ 200,00		30	
Restaurant Banner	\$ 200,00		4	
Volantes	\$ 900,00	A5	30000 unidades	
MEDIOS TRADICIONALES	\$ 7.200,00			
Above the Line	\$ 7.200,00			
Radio	\$ 5.760,00	:30 cuña y mención	4 cuñas y 4 menciones por día por radio (160 por mes)	Hot 106, FM Mundo, La Bruja
Revista Especializada	\$ 310,00	página entera	10,000 circulación	Megamaxi
Anuncio en Prensa	\$ 350,00	1/4 página	120000 tiraje	El Comercio
Inserto en Prensa	\$ 780,00	A5 con cupón de oferta	120000 tiraje	El Comercio
MEDIOS DIGITALES				
Digital	\$ 1.800,00			
Banners	\$ 300,00	Banner ads	10,000,000 imps	Google Display
Paid Search	\$ 500,00	Banner ads	10000 Clicks	Google
Social Media	\$ 1.000,00	Ads/post/eventos	10,000,000 imps	Facebook
TOTAL	\$ 12.000,00			

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN

4.1 Presupuesto de ingresos proyectado

El presupuesto de ingresos se elabora en base al volumen de ventas de los distintos productos que comercializa el restaurante Ristretto. La proyección de ingresos se establece para un periodo de cinco años, se establece tres escenarios de proyección en base a los niveles de venta mensuales promedio del periodo enero a diciembre del año 2015, de acuerdo al siguiente detalle:

- Escenario esperado.- tiene incremento en el nivel de ventas promedio mensual de 14% de acuerdo al crecimiento promedio de los últimos cinco años del restaurante.
- Escenario optimista.- el nivel de ventas tiene incremento de 17%, este porcentaje corresponde al promedio de ventas más la desviación estándar de los valores de ventas anuales del restaurante.
- Escenario pesimista.- el nivel de ventas tiene incremento de 10%, este porcentaje corresponde al promedio de ventas menos la desviación estándar de los valores de ventas anuales del restaurante.

En base a estos porcentajes se proyectan los siguientes escenarios:

Tabla 34. Escenarios

ESCENARIO ESPERADO					
TOTAL VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mensuales					
\$ 16.762	\$ 201.149	\$ 228.614	\$ 259.830	\$ 295.308	\$ 335.630

ESCENARIO OPTIMISTA					
TOTAL VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MENSUALES					
\$ 17.254	\$ 207.046	\$ 242.216	\$ 283.360	\$ 331.494	\$ 387.803

ESCENARIO PESIMISTA					
TOTAL VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MENSUALES					
\$ 16.271	\$ 195.251	\$ 215.405	\$ 237.639	\$ 262.169	\$ 289.230

Fuente: Elaboración propia

4.2 Financiamiento

La determinación del financiamiento es una decisión trascendentales en el análisis financiero de proyectos, en algunas ocasiones es una condición limitante para el desarrollo de inversiones que generen rentabilidad. En el caso del restaurante Ristretto es una empresa que tiene varios años en el mercado, por lo que tomar la decisión de financiar el valor de la propuesta correspondiente a \$ 52.055 es importante para su permanencia en el mercado. La propuesta del plan de marketing será asumida en una parte por los propietarios del negocio y el saldo restante será financiado a través de un préstamo bancario. De acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 35. Financiamiento de la propuesta

FINANCIAMIENTO DE LA PROPUESTA		
Accionistas	Monto	Porcentaje
PROPIO	\$ 25.000	48,00%
FINANCIAMIENTO	\$ 27.055	52,00%
Total	\$ 52.055	100,00%

Fuente: Elaboración propia

El valor por financiar es \$ 27.055, que será pagado en cinco años y tasa de interés de 14%, con garantía personal de los propietarios de la cafetería. Por lo cual se pagará una cuota mensual de \$ 740,43, de acuerdo al siguiente detalle de pago de capital e intereses:

Tabla 36. Resumen de pago

RESUMEN DE PAGO CAPITAL DEUDA					
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
3.952,21	4.725,33	5.649,69	6.754,87	8.076,25	29.158,35

RESUMEN DE PAGO INTERESES					
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
4.932,96	4.159,83	3.235,47	2.130,29	808,92	15.267,48

Fuente: Elaboración propia

4.3 Estado de pérdidas y ganancias proyectado

El estado de pérdidas y ganancias es un informe que forma parte de los estados contables que está compuesto de forma ordenada las cuentas de ingresos y egresos, correspondientes a costos y gastos, esta información es ejecutada con el objetivo de valorar los resultados financieros de la empresa durante un período de tiempo específico. El estado de pérdidas y ganancias indica la manera como los recursos financieros invertidos generen

utilidades o pérdidas, es una forma de verificar si las gestiones operativas y comerciales de la empresa generan la liquidez suficiente para repartir utilidades a los accionistas.

Tabla 37. Estado de pérdidas y ganancias proyectado con financiamiento

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS - ESCENARIO ESPERADO						
Descripción	2015	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
+ Ingreso	176.982,78	201.148,59	228.614,08	259.829,80	295.307,81	335.630,11
- Costo de Operación	94.143,85	101.997,25	110.505,77	119.724,06	129.711,33	140.531,74
= Utilidad bruta en ventas	82.838,93	99.151,34	118.108,31	140.105,74	165.596,48	195.098,37
- Gastos Administrativos	77.093,54	87.620,15	99.584,09	113.181,63	128.635,82	146.200,17
- Gastos Financieros		4.932,96	4.159,83	3.235,47	2.130,29	808,92
= Utilidad antes de impuestos	5.745,39	6.598,24	14.364,39	23.688,64	34.830,37	48.089,28
- Participación trabajadores	861,81	989,74	2.154,66	3.553,30	5.224,56	7.213,39
= Utilidad antes de IR	4.883,58	5.608,50	12.209,73	20.135,34	29.605,81	40.875,89
- Impuestos a la renta	1.074,39	1.233,87	2.686,14	4.429,78	6.513,28	8.992,70
= Utilidad Neta	3.809,19	4.374,63	9.523,59	15.705,57	23.092,53	31.883,19

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS - ESCENARIO OPTIMISTA						
Descripción	2015	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
+ Ingreso	176.982,78	207.046,11	242.216,18	283.360,45	331.493,72	387.803,19
- Costo de Operación	94.143,85	105.185,19	117.521,48	131.304,59	146.704,20	163.909,91
= Utilidad bruta en ventas	82.838,93	101.860,92	124.694,70	152.055,86	184.789,51	223.893,28
- Gastos Administrativos	77.093,54	90.189,10	105.509,15	123.431,56	144.398,37	168.926,72
- Gastos Financieros	0	4.932,96	4.159,83	3.235,47	2.130,29	808,92
= Utilidad antes de impuestos	5.745,39	6.738,86	15.025,72	25.388,83	38.260,86	54.157,64
- Participación trabajadores	861,81	1.010,83	2.253,86	3.808,32	5.739,13	8.123,65
= Utilidad antes de IR	4.883,58	5.728,03	12.771,86	21.580,50	32.521,73	46.034,00
- Impuestos a la renta IR	1.074,39	1.432,01	3.192,96	5.395,13	8.130,43	11.508,50
= Utilidad Neta	3.809,19	4.296,02	9.578,89	16.185,38	24.391,30	34.525,50

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS - ESCENARIO PESIMISTA						
Descripción	2015	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
+ Ingreso	176.982,78	195.251,07	215.405,02	237.639,27	262.168,56	289.229,78
- Costo de Operación	94.143,85	98.809,30	103.705,95	108.845,27	114.239,27	119.900,59
= Utilidad bruta en ventas	82.838,93	96.441,76	111.699,06	128.794,00	147.929,29	169.329,20
- Gastos Administrativos	77.093,54	85.051,19	93.830,23	103.515,45	114.200,39	125.988,23
- Gastos Financieros		4932,96	4159,83	3235,47	2130,29	808,92
= Utilidad antes de impuestos	5.745,39	6.457,62	13.709,00	22.043,07	31.598,61	42.532,05
- Participación trabajadores	861,81	968,64	2.056,35	3.306,46	4.739,79	6.379,81
= Utilidad antes de IR	4.883,58	5.488,98	11.652,65	18.736,61	26.858,81	36.152,24
- Impuestos a la renta IR	1.074,39	1.372,24	2.913,16	4.684,15	6.714,70	9.038,06
= Utilidad Neta	3.809,19	4.116,73	8.739,48	14.052,46	20.144,11	27.114,18

Fuente: Elaboración propia

4.4 Evaluación financiera de la propuesta

4.4.1 Determinación Costo de Oportunidad

En la opción con financiamiento, los recursos financieros para la ejecución de la propuesta son aporte de los propietarios de la empresa y el crédito bancario, en este caso, la tasa de descuento es la siguiente:

$$\text{Costo de Oportunidad} = \text{Tasa pasiva} * (\% \text{ recursos propios}) + (\text{tasa activa} * (1 - t) * \% \text{ recursos ajenos}) + \text{prima al riesgo} + \text{inflación}$$

Tabla 38. Costo de oportunidad

Costo de Oportunidad	
FACTOR	%
Tasa pasiva	4,60%
Tasa activa	14,30%
Recursos ajenos	54%
Recursos propios	46%
t=tasa impositiva vigente	36%
inflación	3,40
Riesgo país	5,00
Costo de Oportunidad	8,70%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Con el reemplazo en la fórmula el valor de la tasa de descuento es:

Tasa descuento = 8,70%

Esta de descuento será la utilizada para calcular el valor presente de los flujos.

4.4.2 Valor Actual Neto

La fórmula del Valor Actual Neto es la siguiente:

$$VAN = \sum \frac{FNC}{(1 + i)^n} - Inversion Inicial$$

A continuación se detalla el cálculo del VAN de la propuesta en el escenario esperado con financiamiento:

Tabla 39. Valor Actual Neto

INVERSION INICIAL = \$ (52.055)

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO - ESCENARIO ESPERADO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i)ⁿ	FNC/(1+i)ⁿ
0	-\$ 52.055			
1	\$ 4.374,63	\$ 4.374,63	109%	\$ 4.024,62
2	\$ 9.523,59	\$ 13.898,22	118%	\$ 8.060,59
3	\$ 15.705,57	\$ 29.603,79	128%	\$ 12.229,33
4	\$ 23.092,53	\$ 52.696,32	140%	\$ 16.542,60
5	\$ 31.883,19	\$ 84.579,52	152%	\$ 21.012,46
				\$ 61.869,59

VAN =	\$ 7.711,24	PROYECTO VIABLE
--------------	--------------------	------------------------

Fuente: Elaboración propia

Según los criterios de evaluación mencionados anteriormente, el escenario esperado bajo la opción con financiamiento es viable.

4.4.3 Tasa interna de retorno

La fórmula de cálculo de la TIR es la siguiente ecuación:

$$\sum_{i=1}^n \frac{Yt}{(1+i)} - \sum_{i=1}^n \frac{Ct}{(1+i)} + I_0 = 0$$

Donde i es la tasa interna de retorno: Si se simplifica y agrupa los términos se obtiene lo siguiente:

$$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t - C_t}{(1+i)^t} - I_0 = 0$$

$$\sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0 = 0$$

En el caso del proyecto analizado se presentan el cálculo de la TIR para el escenario esperado en el programa Excel:

Tabla 40. Cálculo de la tasa interna de retorno

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO - ESCENARIO ESPERADO

$$\text{TIR} = \text{TDi} + (\text{TDs} - \text{TDi}) * \text{VAi} / (\text{VAi} - \text{VAs})$$

$$\text{TIR} = 12,73\%$$

El dato del cálculo de la TIR es obtenido de la fórmula de Excel la fórmula es una referencia

COMPROBACIÓN DE LA TIR				
AÑOS	FNE	SFNE	(1+i)ⁿ	FNE/(1+i)ⁿ
0	-\$ 52.055			
1	\$ 4.374,63	\$ 4.374,63	113%	\$ 3.880,79
2	\$ 9.523,59	\$ 13.898,22	127%	\$ 7.494,75
3	\$ 15.705,57	\$ 29.603,79	143%	\$ 10.964,49
4	\$ 23.092,53	\$ 52.696,32	161%	\$ 14.301,60
5	\$ 31.883,19	\$ 84.579,52	182%	\$ 17.516,73
				\$ 52.055

VAN	\$ 0,00
------------	----------------

Fuente: Elaboración propia

En base a los criterios de evaluación de la TIR, el escenario esperado bajo la opción con financiamiento es viable y es recomendable la ejecución de la propuesta.

4.4.4 Período de Recuperación de la Inversión

El período de recuperación de la inversión, mide el número de años requeridos para recuperar el capital invertido en la propuesta. La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$PR = \frac{\text{Inversión} - \text{Flujo año 1}}{\text{Flujo último año}} + \text{Año anterior a la reuperación total}$$

Es necesario el Flujo de Efectivo Acumulado de los diferentes años, este flujo se lo obtiene a través de la sumatoria de los flujos anuales y la inversión inicial, como se detalla a continuación:

Tabla 41. Período de recuperación de la inversión

AÑO	FLUJO DE FONDOS	FLUJO DE FONDOS ACUMULADO
0	(\$ 52.055)	(\$ 52.055,35)
1	\$ 4.374,63	(\$ 49.783,71)
2	\$ 9.523,59	(\$ 40.260,12)
3	\$ 15.705,57	(\$ 24.554,56)
4	\$ 23.092,53	(\$ 1.462,02)
5	\$ 31.883,19	\$ 30.421,17
PRI		
PRI=	\$ 49.783,71	+ 4
	\$ 31.883,19	
PRI=	5,56	
AÑOS		
5	AÑOS	
MESES		
	0,56	* 12
	6,74	
6	MESES	
DÍAS		
	0,74	* 30
	22,12	
23	DÍAS	
PRI =	5 AÑOS, 6 MESES Y 23 DIAS	

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial en la propuesta de reestructuración administrativa financiera se recuperaría en 5 años, 6 meses y 23 días

4.4.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio, mide el número mínimo de ventas requerido para no generar pérdidas. La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$PE = \frac{\text{Gastos fijos totales}}{1 - (\text{Costos variables} / \text{ventas totales})}$$

	1	2	3	4	5
Gastos fijos totales	\$ 92.553,11	\$ 103.743,92	\$ 116.417,10	\$ 130.766,11	\$ 147.009,09
Costos variables totales	\$ 101.997,25	\$ 110.505,77	\$ 119.724,06	\$ 129.711,33	\$ 140.531,74
Ventas totales	\$ 201.148,59	\$ 228.614,08	\$ 259.829,80	\$ 295.307,81	\$ 335.630,11
Punto de equilibrio	\$ 187.762,74	\$ 200.809,92	\$ 215.898,59	\$ 233.194,89	\$ 252.901,53

4.5 Control plan de marketing

Los indicadores de control se establecen de acuerdo a los objetivos del plan de marketing y sus estrategias, según el siguiente esquema:

Tabla 42. Control del plan de marketing

Objetivos	Nombre del indicador	Forma de cálculo	Frecuencia de cálculo	Responsable
Aumentar la tasa de ocupación del restaurante Ristretto en las horas de mayor demanda de alimentos.	Tasa de ocupación	Número de clientes atendidos / Total capacidad del restaurante	Mensual	Gerente General
Definir el lanzamiento de un nuevo menú en base a los requerimientos de la segmentación del mercado	Menú	Menú nuevo disponible para el público	Única	Gerente General
Difundir el restaurante Ristretto en los medios de comunicación que tienen incidencia en el mercado objetivo.	Promoción	Número de pautas publicitarias	Mensual	Gerente General
Incrementar la rentabilidad del restaurante Ristretto.	Rentabilidad	$(\text{Ingresos totales} - \text{Egresos totales}) / \text{Ingresos}$	Mensual	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43. Indicadores de las Estrategias y proyectos

INDICADORES POR ESTRATEGIA	Nombre del indicador	Forma de cálculo	Frecuencia de cálculo	Responsable
PRODUCTO				
Cambio de menú	Efectividad del Menú	Mix de Ventas por parte del día por período	Mensual	Gerente General
Capacitación a personal	Nivel de Satisfacción Servicio al Cliente	Encuesta de satisfacción a los clientes	Mensual	Gerente General
PRECIO				
Precios establecidos	Matriz de Boston	Analizar platos más y menos vendidos y su % de costo	Semestral	Gerente General
PLAZA				
Ambiente (estrategias de decoración y modificaciones en el restaurante)	Nivel de Satisfacción del Cliente	Encuesta de satisfacción a los clientes	Mensual	Gerente General
PROMOCION				
Efectividad de los medios de difusión	Promociones	Cantidad vendida, incremento de clientes, incremento de facturación	Semanal	Gerente General
	Redes sociales	Cantidad de Likes	Mensual	Gerente General
		Cantidad de Fans		
		Cantidad de Comentarios		
		% de Engagement		
		CTR por pauta		
	Página Web	Cantidad de visitas		
		Cantidad de Rebotes		
		Sección más vista		
		Desde donde provienen los visitantes		
	Google	CTR por pauta		
Prensa	Cantidad de cupones reclamados			
Radio	Cantidad de promociones reclamadas			

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- El diseño de un plan de marketing para una organización debe enfocarse en la gestión del negocio, con el objeto de desarrollar relaciones de largo plazo y mutuamente ventajosas con los clientes. Los componentes del Plan de Marketing del Ristretto se enfocan en que la organización genere la suficiente información relacionada con los clientes para construir componentes de producto, precio, plaza y promoción confiables y que disponga de las herramientas que están al alcance del personal que dirige la empresa. Para este fin es importante contar con un lineamiento claro y conciso sobre el tipo de información que se desea captar por parte del cliente, para así conocer sus necesidades y enfocarse en su satisfacción con los productos gastronómicos que comercializa la empresa.
- Para el caso de la empresa investigada los componentes donde se fundamente el Plan de Marketing permita establecer una adecuada gestión del negocio son segmentación de clientes, programa de difusión del menú, canales de comunicación, programa de promociones y gestión de base de datos. A través de la correcta administración de estos componentes la empresa Ristretto espera incrementar la rentabilidad.
- La investigación de mercado estableció información valiosa sobre el comportamiento del consumidor de productos gastronómicos en la zona de influencia, esto sirvió de insumo para la generación de la propuesta de marketing. Entre la información encontrada se pudo recabar las preferencias, el monto promedio de compra y los lugares habituales donde los consumidores ejecutan sus compras.

- Es importante mencionar que el plan de marketing cuenta con indicadores de efectividad, a través de la evaluación de los resultados obtenidos en base a los objetivos del plan. En lo que respecta al aspecto financiero, el plan de marketing tiene una inversión de \$ 52.055, la misma que será cubierta por capital propio y financiamiento, este monto invertido permite mejorar las utilidades del restaurante Ristretto y generar indicadores positivos.

RECOMENDACIONES

- Para el éxito de un plan de marketing es importante que exista una correcta alineación entre los valores de la empresa y los valores que transmite el producto hacia los clientes. Es por ello, que anterior al proceso de gestión del marketing se genere un ejercicio de direccionamiento estratégico que incluya la emisión de la misión, visión y los valores corporativos en fundamentación con lo que la empresa busca transmitir a sus clientes con las estrategias de marketing.
- Para la administración del sistema de relación con los clientes es importante contar con una herramienta sistematizada, sea a través del manejo de un software especializado o una hoja electrónica. Para que la información sea ordenada y coherente, de esta manera, sea utilizada para la correcta toma de decisiones en el restaurante. Es importante que la empresa genere un fondo de ahorro para la adquisición de un software para administrar el CRM y de esta manera sea más efectivo en la administración de sus operaciones con los consumidores.
- La investigación de mercado en el restaurante debe ser un ejercicio constante, ya que de esta manera puede conocer cualquier cambio en el comportamiento y preferencias de sus consumidores. Para lo cual, es importante generar investigación de mercado al menos con una frecuencia anual, de esta manera, la base de datos sea alimentada constantemente por la información de los consumidores.
- Un tema importante que debe considerar en el restaurante es la capacitación de su fuerza de ventas en base a los lineamientos establecidos en el plan de marketing. Al igual que la investigación de mercado, la capacitación debe ser

constante, para que el personal esté preparado para absolver los requerimientos del cliente y puedan recomendar el consumo de los productos gastronómicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarez Acosta, A. (2011). *Diseño de producto: mercadotecnia de los servicios*. Mexico: Instituto Politecnico Nacional.
- Andes. (17 de diciembre de 2015). *www.andes.info.ec*. Recuperado el 30 de enero de 2016, de *www.andes.info.ec*: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/cepal-confirma-04-prevision-crecimiento-ecuador-2016.html>
- Asociación Estadounidense de Mercadotecnia. (Octubre de 2004). <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados. Enfoque para América Latina*. México: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson .
- Besley, S. (2001). *Administracion Financiera*. Mexico: Prentice Hall.
- Carponi, J. C. (2009). *Información e investigación comercial*. Buenos Aires: Pearson.
- Fisher de la Vega, L. E., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (Cuarta ed.). México D.F.: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Gandolfo, J. (2007). *Los seis pasos del planteamiento estratégico*.
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico : McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Jimenez Velez, C. A. (2012). *Neuromarketing*. Obtenido de El neuromarketing hacia la construcción de un concepto desde la neuroeconomía: <http://www.neuromarketing.com.co/>

- Klothler, & Armstrong. (2008). *Fundamentos De Marketing, 8va. Edición*. Pearson Prentice Hall .
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., García de Madariaga Miranda, J., Flores, J., Bowen, J., & Makens, J. (2011). *Marketing turístico* (Quinta ed.). Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN, S.A. .
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Muñiz, R. (2009). *Marketing en el siglo XXI*.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Rodríguez, M. (2011). *Introducción general a la Metodología de la Investigación*. Punta Arenas.
- Santesmases, M. (2004). *Marketing conceptos y estrategias*. Madrid: Piramide.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2006). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw Hill.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Universidad de Valencia. (2010). www.uv.es. Obtenido de www.uv.es: <http://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>

Vicente, M. A. (2009). *Marketing y Competitividad: Nuevos enfoques para nuevas realidades*. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevistas realizadas en el Estudio de Mercado

Preguntas planteadas a experto 1

1. ¿Cuál es tu criterio del sector de restaurantes en la actualidad?

En los últimos 7 años la gastronomía ecuatoriana ha tenido un buen crecimiento, en si la carrera de gastronomía sea posicionado como una de las solicitadas en universidades y esto hace que nuestro cocineros sean mucho más preparados y con mejores conocimientos por ende mejoramos mucho en nivel de nuestros restaurantes, lamentablemente las restricciones de importaciones de insumos no nos han ayudado para que el despunte sea completo en el sector.

2. ¿Cómo puede aportar el tema gastronómico para el desarrollo comercial de un restaurante?

Debemos tener en claro que un restaurante es un negocio como cualquier otro y el mismo debe dar ganancia a sus dueños y por eso es muy importante contratar personal capacitado, Gastrónomos de profesión gente que este enamorada de su profesión que entienda que es muy importare la calidad de la comida, su sabor y su presentación pero que al final de cada día de trabajo aproveche al 100% sus recursos (materia primas). Que haga de un restaurante no solo un lugar de buena comida sino también de excelentes utilidades para los dueños

3. ¿Cuál es la forma adecuada de construir el menú de un restaurante?

Primero antes de siquiera pensar en el menú debemos tener en cuenta cual es el sector que quiero que consuma mis productos, teniendo en claro esto empiezo la construcción de mi carta o menú para mi restaurante, al momento de crear platillos es importante crear algo novedoso lo que se llama un diferenciador de marca (ejemplo TGI Fridays, conocido por sus Baby Back Rib), el cual debe resaltar por su presentación, sabor y calidad.

Además debe estar muy relacionado con el enfoque del sector, a que me refiero si mis clientes son adolescentes de 14 a 17 años mi plato estrella no debe ser un Risotto Di Mare sino algo que llame la atención a este grupo en particular y la forma más práctica de saber que platillo elegir es preguntándoles, haciendo estudios de mercado y mirando mi competencia, cuando lo encuentre lo mejoro y le pongo el sello particular de mi marca.

Unos de los errores más comunes cuando se elabora un menú es: por tener variedad en el mismo lo sobre cargamos. Como sabemos un restaurante es un negocio y los negocios son rentables, por lo mismo mi carta debe ser rentable. Debo saber exactamente cuál es el costo de mano de materia prima de mis platos (cuanto me cuestan los ingredientes) por ese motivo la asesoría o la contratación de un Gastrónomo con la debida experiencia el cual se debe encargar de costeo del menú

4. ¿Crees que para los consumidores es importante el tema de la calidad de los ingredientes?

La calidad de los ingredientes va de la mano con los costos de materia prima, si mis platillos tienen excelentes ingredientes mi costo de materia prima es alto, lo que

hace que el PVP sea alto, y los huéspedes que pagan costos altos por sus platos exigen mucho este tema.

Por otro lado están los huéspedes que no pagan costos altos por sus platos, pero al igual que los del caso anterior también exigen calidad en los ingredientes.

Es importante anotar que si deseo tener éxito en este negocio debo dar ingredientes de calidad, sea en restaurante de primera como en un local de almuerzos.

5. ¿En ese sentido los clientes, toman en cuenta el tema de salud y nutrición para consumir sus productos gastronómicos?

El tema nutricional no ha sido tan difundido en nuestro medio un ejemplo es que los menús no describan las cantidades kilocalóricas de los platos, y por el lado de la salud la mayoría de los comensales en nuestro país se basa más en lo rico que en lo saludable.

Hay una tendencia en los adultos de mediana edad de cuidarse pero la información con la que cuentan es en su mayoría errónea con el tema de las dietas y calorías.

6. ¿Qué están haciendo los restaurantes para responder a consumidores que tienen mayor información disponible?

En el caso particular de TGI Fridays Ecuador tenemos apertura total a cualquier inquietud y tenemos un sistema de capacitación para nuestro equipo de servicio sepa contestar cualquier inquietud de los huéspedes, esta es un estándar de

la marca (no negociable) y además nuestras cocinas todo nuestro personal es capacitado en seguridad alimentaria, alérgenos y nutrición.

7. ¿A tu criterio, que es más importante para que un restaurante tenga éxito, la promoción, servicio al cliente o la calidad de sus productos?

Van de la mano las tres, y una no puede vivir sin la otra y en orden el mismo orden de tu pregunta.

La promoción: Si no haces conocer a tu marca nadie va a ir.

Servicio al Cliente: Si te haces conocer y tu servicio es malo los huéspedes no regresan y lo peor no te recomiendan o te recomiendan para mal

Calidad de sus Productos: Si haces bien las dos primeras y fallas en esta tienes igual resultado, los huéspedes no regresan y lo peor no te recomiendan o te recomiendan para mal.

Preguntas planteadas a experto 2

1. ¿Cuál es tu criterio del sector de restaurantes en la actualidad?

Considero que es un sector en auge principalmente por:

Rentabilidad: el negocio de comida en el Ecuador es una industria que genera márgenes de ganancia importantes.

Facilidades de apertura: el proceso para obtener los permisos necesarios para la apertura se ha simplificado en el país. El monto de inversión para la apertura depende de la disponibilidad del interesado. La disponibilidad de lugares para aperturas.

Estas facilidades han permitido tener una gran variedad de opciones, desde precio, ubicación, servicio, tipo de comida, marcas nacionales y extranjeras, etc.

2. ¿Cómo puede aportar el tema de marketing para el desarrollo comercial de un restaurante?

Es básico para:

- Enfocar el restaurante al nicho de mercado adecuado
- Dar a conocer la marca, posicionar
- Atraer tráfico de clientes al restaurante
- Mantener a los clientes actuales
- Para conocer la competencia, mercado y tendencias

3. ¿Cuál es la forma adecuada de promocionar un restaurante en un sector altamente competitivo?

El primer paso es conocer y enfocarse en el segmento de mercado adecuado. Dirigir la comunicación a este segmento en los medios o canales donde este se encuentra. Esta comunicación tiene que ser personalizada, aplicar una estrategia de CRM sería lo ideal con el objetivo de incrementar tráfico, ticket de venta y presencia.

4. ¿Crees que una estrategia viable de marketing sea comunicar la calidad de los ingredientes?

Si la necesidad del cliente está en la calidad de los ingredientes se lo debe hacer, pero no debe ser una estrategia exclusiva. El éxito de una estrategia es una combinación de comunicar lo que el cliente quiere escuchar y lo que el restaurante quiere transmitir a sus clientes.

5. ¿En ese sentido los clientes, toman en cuenta el tema de salud y nutrición para consumir sus productos gastronómicos?

Culturalmente hemos sido un país que no tomaba en cuenta estos aspectos, sin embargo en los últimos tiempos las personas hemos tomado más conciencia de la calidad de la alimentación no solo por lucir un cuerpo delgado y esbelto sino también por las enfermedades que conllevan los malos hábitos alimenticios, sin embargo considero que es una tendencia nueva.

6. ¿Qué tipo de estrategias de marketing se deben plantear para responder a consumidores que tienen mayor información disponible?

Precisamente la estrategia es darle al cliente la información que busca, es por esto que ahora una buena práctica es hacer Marketing de contenidos. El contenido hace referencia a información que aporte al consumidor, no hace referencia a contenido promocional o publicitario.

7. ¿A tu criterio, que es más importante para que un restaurante tenga éxito, la promoción, servicio al cliente o la calidad de sus productos?

El éxito depende de un mix de estos y otros factores, no sirve de nada hacer una buena promoción para atraer clientes si el servicio o la calidad de los productos no son buenas.

Anexo 2. Balance Restaurante El Ristretto al 2013

ACTIVO		INGRESOS	
ACTIVO CORRIENTE:		VENTAS	123,707.97
EFFECTIVO (CAJA), BANCOS	157.24	OTRAS RENTAS GRABADAS	834.34
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR:	2,403.45		
CLIENTES/LOCALES	2,403.45	TOTAL INGRESOS	124,542.31
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR:	1,675.14		
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)		COSTOS	
INVENTARIO REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1,230.25	COMPRAS NETAS LOCALES MATERIA PRIMA	94,366.86
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO	441.20	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	
INVENTARIO DE INSUMOS Y MATERIALES	3.69	COMBUSTIBLES	
		SUMINISTROS Y MATERIALES	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE:	4,235.83	TOTAL COSTOS	94,366.86
ACTIVO NO CORRIENTE:		GASTOS	
PROPIEDADES, PLANTAS Y EQUIPOS		MATERIA GRABADA DEL IESS	38,793.42
MUEBLES Y ENSERES	16,100.89	BENEFICIOS SOCIALES	2,863.18
MAQUINARIA Y EQUIPO	1,705.89	APORTE SEGURIDAD SOCIAL	7,780.43
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVO FIJO	14,395.00	HONORARIOS PROFESIONALES	2,666.64
TOTAL PROPIEDADES, PLANTAS Y EQUIPOS	-8,577.33	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	7,826.04
		MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	969.95
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE:	7,523.56	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTE	35.78
TOTAL ACTIVO:	11,759.39	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5,030.06
		SUMINISTROS Y MATERIALES	
PASIVO		PROVISIONES LOCAL	
PASIVO CORRIENTE:		SEGUROS	340.46
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES-CORRIENTE		IMPUESTOS	558.24
NO RELACIONADOS/LOCALES	2,978.23	DEPRECIACIÓN NO ACELERADA	1,610.09
DEL EXTERIOR PRESTAMOS DE ACCIONES LOCALES	2,865.35	SERVICIOS PÚBLICOS	4,247.71
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	112.88	PAGOS POR OTROS SERVICIOS	338.63
RELACIONADOS/ LOCALES	3735.46	PAGOS POR OTROS BIENES	
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	116.56	TOTAL GASTOS	73,060.63
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO		TOTAL COSTOS Y GASTOS	167,427.49
PROVISIONES			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3,618.90	PERDIDA DEL EJERCICIO	-42,885.18
PATRIMONIO	6,713.69		
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	400		
CAPITALIZACIÓN	45462.00		
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	11336.27		
(-) PERDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES	-9,267.39		
(-) PERDIDA DEL EJERCICIO	-42,885.18		
TOTAL PATRIMONIO NETO	5,045.70		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	11,759.39		

Anexo 3. Balance Restaurante El Ristretto al 2014

ACTIVO		INGRESOS	
ACTIVO CORRIENTE:		Ventas	166,709.26
EFFECTIVO (CAJA), BANCOS	3760.47	Total Ingresos	166,709.26
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR:	180		
CLIENTES/LOCALES	180	COSTOS	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR:	4029.11	Compras	89,642.77
RELACIONADOS/ LOCALES	2403.45	Mantenimiento y reparaciones	492.43
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)	1146.77	Combustibles	1,069.51
INVENTARIO DE INSUMOS Y MATERIALES	441.2	Suministros y Materiales	4,081.48
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO	37.69	TOTAL COSTOS	95,286.19
TOTAL ACTIVO CORRIENTE:	7969.58		
ACTIVO NO CORRIENTE:		GASTOS	
PROPIEDADES, PLANTAS Y EQUIPOS	16100.89	Remuneraciones	38,325.84
MUEBLES Y ENSERES	1705.89	Beneficios Sociales	2,220.46
VEHÍCULO, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MOVIL	14395	Aporte Seguridad Social	7,363.17
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-8577.33	Honorarios Profesionales	2,676.64
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE:	7523.56	Arrendamiento de Inmuebles	9,021.74
TOTAL ACTIVO:	15493.14	Mantenimiento y reparaciones	395.00
		Promoción y publicidad	8.92
PASIVO		Suministros y Materiales	1,672.10
PASIVO CORRIENTE:		Provisiones local	798.78
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES-CORRIENTE	2865.35	Seguros	340.45
NO RELACIONADOS/LOCALES	2865.35	Impuestos	8.81
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	5150.22	Depreciación no acelerada	1,610.09
RELACIONADOS/ LOCALES	229.44	Servicios Públicos	1,178.19
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	880.15	Pagos por otros servicios	79.66
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	408.39	Pagos por otros bienes	3,000.65
PROVICIONES	3632.24	TOTAL GASTOS	68,700.50
TOTAL PASIVO CORRIENTE	8015.57	TOTAL COSTOS Y GASTOS	
PATRIMONIO		UTILIDAD BRUTA ANTES DE IMPUESTOS	2,722.57
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	400	(-) Participación Trabajadores	408.3855
CAPITALIZACIÓN	45,462	(+) Gastos no deducibles locales	8.81
(-) PERDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES	-39818.46	UTILIDAD GRAVABLE	2,322.99
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,434.03		
TOTAL PATRIMONIO NETO	7477.57		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15493.14		

Anexo 4. Balance Restaurante El Ristretto al 2015

ACTIVO		INGRESOS	
ACTIVO CORRIENTE:	3.696,66	Ventas	176.982,78
EFFECTIVO (CAJA), BANCOS	3.696,66		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR:		TOTAL INGRESOS	176.982,78
CLIENTES/LOCALES			
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR:		COSTOS	
RELACIONADOS/ LOCALES	1.316,54	COMPRAS NETAS LOCALES MATERIA PRIMA	94.143,85
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)	1.316,54	Mantenimiento y reparaciones	
		Combustibles	
	441,2	Suministros y Materiales	
INVENTARIO DE INSUMOS Y MATERIALES	441,2	TOTAL COSTOS	94.143,85
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE:	5.454,40	GASTOS	
ACTIVO NO CORRIENTE:		Materia Grabada del IESS	43.068,12
PROPIEDADES, PLANTAS Y EQUIPOS	22.058,03	Beneficios Sociales	6.170,79
MAQUINARIA Y EQUIPO	20.352,14	Aporte Seguridad Social	8768,79
MUEBLES Y ENSERES	1705,89	Honorarios Profesionales	2.444,42
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-10.408,99	Arrendamiento de Inmuebles	8.369,57
VEHÍCULO, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MOVIL		Mantenimiento y reparaciones	638,97
		Combustibles y Lubricante	278,22
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE:	11.649,04	Promoción y publicidad	
		Suministros y Materiales	4.129,01
TOTAL ACTIVO:	17.103,44	Provisiones local	
		Seguros	
PASIVO		Impuestos	
PASIVO CORRIENTE:		Depreciación no acelerada	1.831,66
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES-CORRIENTE		Servicios Públicos	848,99
NO RELACIONADOS/LOCALES		Pagos por otros servicios	545
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	5.816,68	Pagos por otros bienes	
RELACIONADOS/ LOCALES		TOTAL GASTOS	77.093,54
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	1.074,39	TOTAL COSTOS Y GASTOS	171.237,39
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	861,81		
PROVISIONES	3.880,48	UTILIDAD BRUTA ANTES DE IMPUESTOS	5.745,39
TOTAL PASIVO CORRIENTE	5.816,68	(-) Participación Trabajadores	861,8085
PATRIMONIO		(+) Gastos no deducibles locales	
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	400,00	UTILIDAD GRAVABLE	4.883,58
CAPITALIZACIÓN	45.462,00		
(-) PERDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES	-38.384,43		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	3.809,19		
TOTAL PATRIMONIO NETO	11.286,76		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	17.103,44		

