



Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención de título de Magíster en
Administración de Empresas**

AUTOR: Ing. Daniel Francisco Canelos
Gallegos

TUTOR: Dr. Luis Manosalvas

Plan de Marketing para el posicionamiento de marca “La Candelaria Tex Mex
Pub”

Plan de Marketing para el posicionamiento de marca “La Candelaria Tex Mex Pub”

Por

Daniel Francisco Canelos Gallegos

Agosto 2021

Aprobado:

Luis, O, Manosalvas, V, Tutor

José, P, Torres, F, Presidente del Tribunal

María, B, Castillo, Quintana, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año

Luis, O, Manosalvas, V.

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año

María, B, Castillo, Quintana, Miembro del Tribunal

_____ día, mes, año

José, P, Torres, F, Presidente del Tribunal

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Daniel Francisco Canelos Gallegos, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan de Marketing para el posicionamiento de marca “La Candelaria Tex Mex Pub”**, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Daniel Francisco Canelos Gallegos

Correo electrónico: dacanelosga@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Daniel Francisco Canelos Gallegos, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **Plan de Marketing para el posicionamiento de marca “La Candelaria Tex Mex Pub”**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, agosto de 2021



Daniel Francisco Canelos Gallegos

Correo electrónico: dacanelosga@uide.edu.ec

Dedicatoria

A mi incondicional esposa Verónica y mis dos hermosas hijas Paula y Antonia.

Agradecimiento

A mis padres que siempre creyeron y apoyaron mi formación académica como un diferenciador de los desafíos del mundo moderno.

A mi tutor Dr. Luis Manosalvas que ha sido guía y ejemplo de desprendimiento para impartir sus conocimientos.

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de titulación comprende a la elaboración de un Plan de Marketing para el restaurante “La Candelaria Tex Mex Pub”, para lo cual, se ha establecido como problemática el bajo posicionamiento de la marca, por lo que se plantea los objetivos de la investigación y la significancia del mismo para la empresa, además, partiendo del sustento teórico respecto al marketing, se desarrolla en primera instancia un análisis del entorno de forma macro y micro, mediante el uso de las herramientas administrativas PESTEC y el análisis de las fuerzas de Porter, que permitieron obtener las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno externo, mientras que para el análisis interno que conllevo a la obtención de fortalezas y debilidades se obtiene información de parte del gerente y los clientes a través de una investigación de mercado dirigido a conocer la percepción del servicio. Con los factores críticos detectados y la aplicación de matrices estratégicas como EFI, EFE, MPC y FODA, se formulan las estrategias para posicionar a la Candelaria Tex Mex Pub relacionando a las variables del marketing mix, una vez que se ha definido el segmento de mercado al cual se encuentra dirigido el negocio y con la definición del perfil del cliente, además se elabora la misión, visión como propuesta filosófica, desarrollando el plan de acción que contempla la descripción de las actividades a ejecutar, el cronograma y el presupuesto requerido, asimismo el control del plan y análisis de costo beneficio obteniendo que es oportuno implementarlo, se finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Plan de Marketing, Posicionamiento, Restaurante, Marketing Mix.

Abstract

This is an Marketing Plan for the restaurant "La Candelaria Tex Mex Pub" project, the low positioning brand has been established as a problem, that's why the research objectives significance for the company, the project starting since the academic support concerning marketing, an analysis of the environment market and how is developed in the first instance macro and micro way, using PESTEC administrative tools and the analysis Porter tools, which allowed obtaining the opportunities and threats found in the external environment, while for the internal analysis helping to obtain strengths and weaknesses, information about manager and clients through a market research to know the customer service perception. Some factors have been detected and put on as strategic matrices such as EFI, EFE, MPC and SWOT, strategies are made to Candelaria Tex Mex Pub relating to the variables of the marketing mix, once the market segment has been defined and know about customer profile, in addition the company mission it's have been made as a philosophical vision, developing the action plan that includes the description of the activities to be executed, the schedule and the required budget, as well as the control of the plan and cost-benefit analysis, obtaining that it is timely to implement it, it ends with the conclusions and recommendations.

Keywords: Marketing Plan, Positioning, Restaurant, Marketing Mix.

Tabla de Contenidos

Autoría del Trabajo de Titulación.....	iii
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen Ejecutivo	vii
Abstract.....	viii
Lista de Figura	xvi
CAPÍTULO I: Introducción.....	1
Antecedentes del Problema.....	3
Enunciado del Problema	4
Diagnóstico y situación del problema	4
Formulación del problema.....	6
Sistematización del Problema.....	6
Alcance	6
Propósito del estudio.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
Significancia del estudio	7
Definición de términos.....	9
Limitaciones.....	9

Delimitaciones	10
Resumen.....	10
CAPÍTULO II: Revisión de la Literatura	12
Definición de mercadotecnia	12
Objetivos de la mercadotecnia.....	12
Administración de la mercadotecnia.....	13
Estrategias de la mercadotecnia	13
Mezcla de mercadotecnia.....	14
Definición y modelos del plan de mercadotecnia	14
Investigación de mercados.....	15
Plan de Marketing	16
Selección de estrategias	17
Posicionamiento.....	18
Segmentación de mercado	18
Etapas del Plan de Marketing	18
Análisis de la situación	19
Determinación de los objetivos	19
Elaboración y selección de estrategias	20
Marketing Mix	20
Plan de acción.....	20
Determinación del presupuesto	20

Resumen.....	20
CAPÍTULO III: Análisis e Investigación de Mercado	22
Auditoría Externa.....	22
Análisis del Macro entorno.....	22
Factor Político.....	22
Factor Económico.....	24
Factor Social	25
Factor Tecnológico	26
Factor Ecológico.....	27
Factor Cultural.....	27
Análisis del Micro entorno.....	28
Poder de negociación de los proveedores y de los clientes	28
Productos sustitutos	29
Amenaza de los nuevos entrantes.....	30
Rivalidad entre competidores	31
Factores Externos (FE)	33
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	34
Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	36
Auditoria Interna.....	38
Administración	38
Marketing.....	41

Operaciones/Logística	44
Finanzas/Contabilidad	46
Recursos Humanos	47
Sistemas de Información/Tecnología	48
Investigación y Desarrollo.....	49
Investigación de mercado	49
Objetivo de la investigación de mercado.....	49
Población	49
Determinación de la muestra	51
Recolección de datos	52
Análisis de datos.....	52
Resultados.....	52
Factores Internos.....	53
Matriz de Factores Internos	55
Segmentación de Mercado.....	57
Perfil del Cliente	59
Análisis FODA.....	63
Matriz FODA cruzada/estrategias	64
Impacto en los Objetivos Estratégicos.....	66
Resumen.....	66
CAPÍTULO IV: Construcción del Plan de Marketing.....	67

Propuesta de Misión y Visión	67
Formulación de Estrategias	67
Plan de Acción	67
Presupuesto Requerido.....	69
Ejecución y Control del Plan	69
Análisis Costo Beneficio.....	72
CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones	74
Conclusiones	74
Recomendaciones	75
Referencias.....	76
Apéndice A: Encuesta a clientes.....	82
Apéndice B: Tabulación de Encuesta a clientes	84

Lista de Tablas

Tabla 1 Negociación de los Clientes y Proveedores	29
Tabla 2 Amenaza de productos sustitutos.....	29
Tabla 3 Amenaza de entrada de nuevos competidores	30
Tabla 4 Rivalidad entre competidores	31
Tabla 5 Evaluación Fuerzas de Porter	32
Tabla 6 Resumen de Factores Externos Oportunidades	33
Tabla 7 Resumen de Factores Externos Amenazas	33
Tabla 8 Matriz de Evaluación de Factores Externos	35
Tabla 9 Matriz de Perfil Competitivo	37
Tabla 10 Nómina de Recursos Humanos.....	48
Tabla 11 Número de visitas 2019-2020	50
Tabla 12 Número de visitas 2019-2020	50
Tabla 13 Resumen de Factores Internos Fortalezas.....	54
Tabla 14 Resumen de Factores Internos Debilidades	54
Tabla 15 Matriz de Factores Internos	56
Tabla 16 Segmentación Geográfica	57
Tabla 17 Segmentación Demográfica.....	58
Tabla 18 Segmentación Psicográfica	58
Tabla 19 Segmentación Por Uso.....	58
Tabla 20 Segmentación Socioeconómica	59
Tabla 21 Segmentación Por estilo de vida	59
Tabla 22 Resumen FODA.....	63
Tabla 23 FODA.....	65

Tabla 24 Estrategias vrs Marketing Mix.....	66
Tabla 25 Plan de Acción.....	68
Tabla 26 Presupuesto.....	69
Tabla 27 Ejecución del Plan.....	70
Tabla 28 Control del Plan.....	71
Tabla 29 Flujo de Caja.....	72
Tabla 30 Calculo de datos.....	73
Tabla 31 Indicador de Rentabilidad Costo Beneficio.....	73

Lista de Figura

Figura 1 Diagrama de causa y efecto, árbol de problemas	5
Figura 2 Telaraña de Porter.....	32
Figura 3 Competidor Chilanga.....	36
Figura 4 Competidor Tac & Roll	36
Figura 5 La Candelaria Tex Mex Pub.....	39
Figura 6 Organigrama Estructural	40
Figura 7 Organigrama Funcional	40
Figura 8 Ubicación Candelaria Tex Mex Pub.....	42
Figura 9 Publicidad en Facebook.....	43
Figura 10 Publicidad Tripadvisor	44
Figura 11 Cadena de Valor	45
Figura 12 Procesos Sustantivos	46
Figura 13 Mapa de Empatía.....	60
Figura 14 Canvas Early & Propuesta de Valor	62

CAPÍTULO I: Introducción

El sector turístico en el Ecuador se encuentra conformado por empresas de alojamiento y servicios de comida, de acuerdo al Ministerio de Turismo (MINTUR), en el año 2019 se contaba con 16.569 establecimientos de servicios de comida, de donde el 78,0% lo conforman restaurantes, además se conoce que el 87,4% son establecimientos registrados de categorías segunda, tercera y cuarta (UTA, 2020).

De acuerdo a Salazar & Burbano (2017), el sector de alimentos y bebidas es apreciado como una de las actividades de servicio de mayor importancia, que aportan a la economía de un país, en donde las diversas estrategias comerciales deben estar estructuradas de forma planificada, continua y sistematizada enfocadas al cliente, de tal manera que se pueda cubrir sus necesidades, deseos y expectativas culinarias.

“El Valor Agregado Bruto de Alojamiento se expandió en 2,3% respecto a 2018 por un incremento de 1,6% en la llegada de extranjeros al país, lo que incidió en una mayor demanda de hoteles y servicios relacionados, y de restaurantes” (Banco Central del Ecuador, 2020). La industria de servicios de comida contribuye en la generación de ingresos económicos para la empresa y permite generar fuentes de trabajo, impulsando a la economía del país, por lo que un posicionamiento competitivo en el mercado es un factor de importancia.

La Candelaria Tex – Mex Pub nombre comercial, nace en la ciudad de Quito a finales del año 2015, fruto de las experiencias de los socios en la industria de alimentos y bebidas, como una sociedad limitada denominada Progreen Alimentos Cia. Ltda. la visión de grupo empresarial tuvo como objetivo crear y desarrollar un nuevo concepto diferenciador hacia la competencia, a través de una experiencia y expansión de una nueva cultura y/o moda que permita al cliente un ambiente diferente al momento de consumir sus alimentos. Para lo cual,

la empresa inicio con remodelaciones e inversiones en activos para implementar y desarrollar un nuevo concepto innovador de restauración tomando como tiempo aproximado de montaje 8 meses, empezando sus ventas en el mes de Julio del 2016.

En la actualidad la alta incertidumbre ocasionada por la pandemia del Covid-19 (OMS, 2020), con la implementación de restricciones emitidas por el gobierno para evitar el contagio y la propagación del virus a la industria turística, así como la profunda crisis económica que esto ha generado a nivel mundial, las empresas de alimentos y bebidas han tenido que reinventarse para evitar el cierre de sus negocios.

La Candelaria Tex – Mex Pub se encuentra en el análisis de continuar con el crecimiento que la marca tenía año tras año previo a la actual pandemia, por tal razón, se considera importante el desarrollo de un plan de marketing que le permita posicionarse en el mercado con una oferta de servicio acorde a las necesidades del actual entorno, siendo necesario conocer las tendencias de consumo que la pandemia del Covid-19 ha impuesto, de tal manera, proponer estrategias que puedan seguir generando experiencias en los clientes al momento de consumir los alimentos en el restaurante.

Al ser el sector turístico una industria de carácter competitivo, en el que la satisfacción del cliente juega un papel muy importante para el posicionamiento de una marca, es necesario que las mismas deban buscar y adaptar nuevas estrategias competitivas y sus planes de marketing deban ser reestructurados en función del entorno cambiante (PromPeru, 2013).

El proyecto se encuentra estructurado de la siguiente manera, en el Capítulo I se presenta los antecedentes del problema, objetivos, la significancia del estudio y el alcance del mismo, en el capítulo II, se contempla el marco teórico es decir la revisión de la literatura que sustenta el desarrollo del proyecto, en el Capítulo III se realiza el análisis del entorno en que

se encuentra la empresa de forma macro y micro, utilizando herramientas como el PEST, Porter, Matrices estratégicas y el FODA, en el Capítulo IV se realiza la construcción del Plan de Marketing, donde se define las estrategias a implementar, el plan de acción se define el presupuesto y se realiza un análisis de rentabilidad, finalmente en el Capítulo V se elaboran las conclusiones y recomendaciones.

Antecedentes del Problema

Progreen Alimentos Cia. Ltda. nació en agosto del 2015 ofertando sus servicios en el Distrito Metropolitano de Quito, teniendo como nombre comercial “La Candelaria Tex Mex Pub, ofrece a su distinguida clientela un menú relacionado con las costumbres culinarias de la gente mexicana que reside en Texas, proveniente de la zona fronteriza entre México y Estados Unidos, caracterizado por sus sabores fuertes, su introducción en el mercado ha llamado la atención de un gran grupo de comensales, por lo que su participación ha permitido generar atractivos ingresos para sus socios accionistas.

Es así, que el restaurante genera en su momento diez plazas de trabajo, distribuidos en ocho puestos destinados al área operativa, que conforman cocina, barra y servicio y dos cargos en el área administrativa, en donde se ejecutan las actividades de coordinación de compras, pagos, negociación proveedores y manejo de auspicios, puntos importantes para una dirección y cumplimiento de misión y visión de la empresa. Desde el pasado marzo 2020, la Candelaria Tex Mex tuvo que cerrar aproximadamente por 6 meses al público durante la cuarentena impuesta desde marzo 2020 hasta septiembre 2020, obligando a la empresa eliminar muchas plazas de empleo.

En la actualidad, a pesar de la fuerte adversidad que han tenido que afrontar las empresas de servicios de alimentos se plantea la reinención del concepto de La Candelaria Tex Mex Pub, basándose en lo establecido por (Puig, 2016) como una propuesta de la

industria de restauración, siendo estos alimentos que son consumidos en el mismo momento dentro del establecimiento, por tal motivo, la elaboración de este plan de marketing busca concebir un posicionamiento de una marca dentro de la industria de alimentos y bebidas en el contexto actual de la pandemia, a través de un análisis del macro y micro entorno, que permitan definir estrategias de comunicación hacia el mercado objetivo.

Enunciado del Problema

Diagnóstico y situación del problema

Con la nueva normalidad causada por la pandemia y ante el fuerte impacto económico que esto ha causado, se hace necesario tomar acciones que permitan disminuir la alta incertidumbre para la industria de alimentos y bebidas, es así que, se conoce por parte de sus socios accionistas que el restaurante caso de estudio La candelaria Tex Mex Pub, no cuenta con un plan de marketing para mejorar su posicionamiento en el mercado, que le permita aumentar su rentabilidad como lo fue en los años anteriores a la pandemia.

Por lo que, para conocer la problemática real que atraviesa la empresa se desarrolla el árbol de problemas, en donde se identifican las causas y efectos, como se describe a continuación en la siguiente figura.

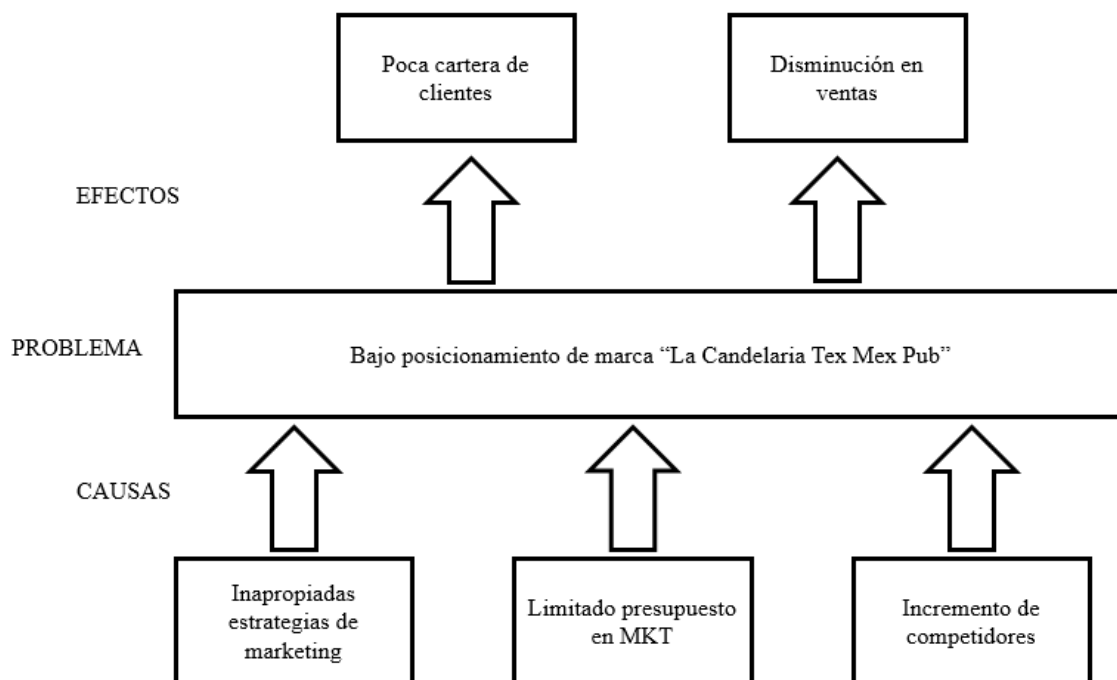


Figura 1 Diagrama de causa y efecto, árbol de problemas

Basándose en lo expuesto por Hernández & Garnica (2016), para explicar el problema se hará un análisis de causas y efectos, teniendo como el tronco del árbol el problema central, las causas son los detallados debajo de él y los efectos estarán en la copa del árbol.

Inapropiadas estrategias de marketing, nula medición del impacto de su publicidad, el alcance de la publicidad utilizada, puesto que no ha sido correctamente analizado en sus plataformas para corroborar el tipo de comunicación adecuada que pueda generar impacto al público.

Limitado presupuesto en Marketing, la disminución de posibilidad de inversión en marketing, debido a varios meses sin facturación y a la falta de flujo por las nulas ventas la empresa no cuenta con presupuesto holgado para generar altas inversiones en publicidad y planes de marketing.

Incremento de competidores, al estar ubicado en un sector de alto tráfico comercial, se cuenta con el crecimiento de los competidores, siendo necesario generar nuevos frentes y puntos de venta utilizando el mismo concepto, donde se oferte el mismo menú y concepto.

Lo que genera como problemática principal el bajo posicionamiento de marca que está atravesando el restaurante “La Candelaria Tex Mex Pub”, teniendo como efectos los siguientes puntos.

Poca cartera de clientes, al no contar con estrategias de marketing que permitan ampliar los canales de comunicación para poder llegar a clientes potenciales, la empresa se mantiene con un grupo limitado de consumidores.

Disminución en ventas, el bajo ingreso de comensales los efectos de la pandemia en cuanto al foro de los lugares de expendio de comidas hacen que no se pueda ocupar al 100% las instalaciones, lo que implica que las ventas bajen por lo que no se tenga ingresos para cubrir con los gastos.

Formulación del problema

¿La Candelaria Tex Mex Pub mejorará su posicionamiento de marca mediante el diseño de un Plan de Marketing?

Sistematización del Problema

Alcance

Se pretende realizar un proyecto de posicionamiento por lo que el alcance de este trabajo está dado por su localización, industria y tiempo.

Localización: Calle República del Salvador, Quito provincia de Pichincha

Industria: Alimentos, bebidas y turismo.

Tiempo: 8 meses, debido a la alta incertidumbre ocasionada por la pandemia, existe mucha incertidumbre en las reacciones sociales.

Propósito del estudio

Objetivo General

Desarrollar un Plan de Marketing para el posicionamiento de la marca La Candelaria Tex Mex mediante un análisis del entorno y la formulación de estrategias a través del marketing mix.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del macro y micro entorno en donde se desarrolla la empresa para determinar los factores externos e internos que influyen en la empresa.
- Realizar una investigación de mercado para segmentar el mercado objetivo y definir el perfil del cliente.
- Diseñar planes de acción encaminados a las estrategias de marketing tanto en producto, promoción, precio y plaza, para mejorar su posicionamiento dentro de la industria.

Significancia del estudio

De acuerdo, a lo expuesto por (BCE, 2017), el sector de alimentos y bebidas representa el 4.6% del PIB del Ecuador, representa el 38,0% del sector manufacturero (excepto refinación de petróleo), la potencialización e importancia de mejorar las condiciones adecuadas de este tipo de emprendimientos, hacen que exista un crecimiento sostenible y formal generando una contribución importante a la economía de una nación, siendo necesario tomar las acciones necesarias que permitan generar una reactivación económica de tal manera que las empresas continúen y crezcan. Por lo que, el estudio tiene significancia donde se

pueda obtener resultados positivos que permitan un aumento de las fuentes de empleo, por ende, un impacto positivo a la cadena de involucrados que forman parte en el desarrollo de este tipo de negocio.

El presente trabajo de investigación se justifica metodológicamente al considerar que para su realización requiere de diferentes fuentes de información con una amplia cobertura de citas de estudios académicos de marketing.

La filosofía del marketing se asume como el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios, con la meta doble de atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior, y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades (Kotler & Armstrong, 2019).

Para realizar la investigación que permitirá recopilar información relacionada con el restaurante que permitirá formular la problemática principal del presente estudio, para luego mediante un análisis del entorno en el que se encuentra, se pueda formular estrategias de posicionamiento de La Candelaria Tex Mex Pub.

El plan de marketing y posicionamiento propuesto para La Candelaria Tex Mex Pub busca alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado de restauración y que esto permita generar mayor rentabilidad.

Considerando lo establecido por Torres & García, (2013), para que una empresa indistintamente de su giro de negocio, su posición en el mercado le permite tener ingresos atractivos, es por ello que para que el posicionamiento de un producto o servicio los consumidores juegan un papel importante, puesto que se requiere de sus preferencias de consumo para la definición del producto, como es percibido en la mente de los clientes al comparar o relacionarlos con los productos de la competencia (Torres & García, 2013).

Es donde la formulación de un Plan de Marketing permite definir estrategias que encaminen atraer a clientes potenciales a pesar de que exista en el mercado múltiples ofertas, mediante el reconocimiento de sus necesidades y la percepción que los consumidores poseen sobre determinadas marcas que influyen en la decisión de compra.

Definición de términos

Marca, activo intangible que identifica, califica y, que entrega valor agregado después de que el consumidor se siente satisfecho de la necesidad de lo adquirido (Bassat, 2017).

Posicionamiento, investigación de la imagen de la marca y dirección estratégica de cualquier oferta de producto o servicio para maximizar su respuesta del mercado objetivo (Cortazar, 2017).

Restauración, término que hace referencia a los negocios dedicados a la elaboración de comidas y bebidas y que son preparadas para su consumo inmediato, se incluye los diferentes tipos de negocios como restaurantes, casas de comidas, cafeterías y bares (Puig, 2016).

Marketing, actividad que hace referencia a las técnicas o estrategias que tienen como fin mejorar el proceso de venta, incluso con la capacidad de modificar el diseño o el fin del producto si eso lo hace más atractivo para su público objetivo, identificar qué necesitan los clientes (Arias, 2016).

Branding, es la estratégica creativa de detalles diferenciadores de la identidad de una marca (tangibles o intangibles) y que favorecen a la construcción de una experiencia de marca distintiva, relevante, completa y sostenible en el tiempo (Quignon & González, 2020).

Limitaciones

La investigación tiene como posibles limitaciones respecto al desarrollo del Plan de Marketing, en cuanto a la recopilación de información al momento de aplicar los

instrumentos de investigación como la encuesta y la entrevista, puesto que las personas se encuentran poco accesibles a entablar una conversación para evitar posibles contagios de Covid 19, afectado al momento de responder las preguntas a pesar que se pueda tomar las medidas de bioseguridad necesarias.

En cuanto a la limitación de recursos financieros se debe plantear que la investigación está a cargo del autor del proyecto esto implica que asumirá los costos que demande la recopilación de información, procesamiento, análisis y planteamiento del Plan de Marketing, sin embargo, la implementación del mismo será responsabilidad de los propietarios de la de marca “La Candelaria Tex Mex Pub”.

Delimitaciones

El presente proyecto de investigación está delimitado espacialmente en las instalaciones del restaurante “La Candelaria Tex Mex Pub” ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito, sector la Carolina, específicamente en la Av. República del Salvador N35-126 y Suecia Junto a las Twin Towers, Quito 170150 Ecuador.

Resumen

Se propone realizar un Plan de Marketing que permita formular las estrategias necesarias para el posicionamiento de la marca La Candelaria Tex Mex Pub de tal manera que se pueda aumentar su rentabilidad, partiendo que desde la idea del restaurante desde su creación e implementación fue un negocio rentable y de un flujo importante de clientes.

Sin embargo, los efectos ocasionados por la pandemia del Covid-19 y las medidas tomadas para evitar la propagación han afectado notablemente al sector turístico en donde se encuentra el servicio de alimentos, haciendo que se tome acciones para evitar el cierre de los negocios, por lo que este tipo de industria tendrá que acoplarse al nuevo modo de vida y las empresas tendrán que acoplarse de acuerdo a su mercado objetivo.

Existen casos nacionales y extranjeros que dentro del contexto actual han logrado posicionarse de forma excelente. Si bien este restaurante está enfocado a la gente que frecuenta el sector donde se encuentra ubicado, es necesario un replanteamiento de estrategias que le permitan atraer a nuevos clientes, de tal manera se pueda incrementar su visibilidad y posicionamiento en toda la ciudad.

CAPÍTULO II: Revisión de la Literatura

Para el desarrollo del Plan de Marketing se requiere sustentar de fuentes bibliográficas que respalden la investigación, por lo que se ha revisado cierta literatura de varios autores para poder fundamentar el desarrollo de este trabajo.

Definición de mercadotecnia

El mercadeo tiene sus orígenes en la lógica de la naturaleza y conducta humanas, por lo que se indica que la mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio, siendo esto un estudio de comportamientos humanos, que responde a ciertos estímulos, estos estímulos que serán detallados en sus estrategias (Kotler, 1992).

En base a esta definición planteada por el autor, se define la mercadotecnia como la lógica humana en constante búsqueda de satisfacer necesidades y deseos a través de experiencias, las mismas que son intercambiadas por dinero. Los negocios mayormente en el sector privado como objetivo principalmente buscan generar renta.

Adicionalmente la mercadotecnia considera que el logro de las metas organizacionales es facilitar la satisfacción de los clientes objetivos de manera eficiente y eficaz que la de sus competidores puedan hacerlo (Zapata, 2017).

Objetivos de la mercadotecnia

Contar herramientas y capacidad por parte de los administradores para ejercer un control efectivo de las necesidades de su público objetivo, quienes dependen en una gran parte de la cantidad de la información y de la rapidez con que se pueda procesar y tabular dicha información (Fischer, 2016). Se puede determinar que el objetivo es la pronta gestión en el desarrollo de estrategias en base a la coyuntura actual, según el entendimiento del público objetivo, anticipándose a potenciales deseos.

Administración de la mercadotecnia

La administración para el diseño y protección del entorno en el que los individuos trabajan en grupos para cumplir eficientemente objetivos específicos. Por ello, la administración de la mercadotecnia terminaría en un proceso de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos destinados a conseguir los intercambios deseados, con los mercados objetivos (Cross, 2020).

En esta administración de mercadotecnia de La Candelaria Tex Mex Pub se busca que la planeación vaya a la par con agentes creativos, para que de manera semanal se pueda generar contenido para el público objetivo y pueda generar una correcta administración.

Estrategias de la mercadotecnia

Se orientan a las variables que la empresa puede controlar y responder a las preguntas que tiene respecto a la comercialización, distribución e implementación de sus productos, dividiendo las estrategias de acuerdo a su análisis de público objetivo (Fischer, 2016).

- Estrategias de segmentación y posicionamiento, responden a la pregunta ¿cómo?, ya que como su nombre lo indica, es posible ubicar un producto dado en un lugar más favorable mediante su innovación, precio, canales, calidad, etcétera. Se utilizan para explotar el segmento escogido como blanco de mercado (el más rentable) y para apropiarse de él mediante las características propias del producto. Esta estrategia responde a la pregunta ¿dónde?
- Estrategias de la mezcla de mercadotecnia, se consideran como las cuatro variables (precio, plaza, producto y promoción) que la empresa utiliza en

forma combinada para impactar al mercado y, por último, varias mezclas para varios productos.

- Estrategia de oportunidad, contesta a la pregunta ¿cuándo?, ya que está encaminada a determinar el momento oportuno para intentar una acción significativa para la empresa”.

Toda la explicación dada por el autor determina el nivel de gestión y análisis que se tendría que dar para armar la estrategia de mercadotecnia y de tal forma como se pretende desarrollar las diferentes estrategias en el presente trabajo.

Mezcla de mercadotecnia

Laura Vega quien utilizó a Porter en su publicación, comentó que la oferta completa que propone una organización a sus consumidores incluye las 4 P: “un producto con su precio, plaza y promoción” (Fischer, 2016). La clave para desarrollar la mejor mezcla de mercadotecnia reside en conocer las expectativas que tiene el cliente objetivo y donde las la mezcla de las 4P’s pueda generar estrategias para tener una comercialización más eficiente, disminuyendo así riesgos en la inversión de la estrategia.

Definición y modelos del plan de mercadotecnia

El plan de mercadotecnia es un instrumento que abarca el análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados, es decir estaría contrastada las cifras con la información contable de la empresa específicamente en el estado de pérdidas y ganancias. La planeación y dirección estratégica puede ser la única declaración, pero es muy común aplicar la estrategia enfocándose a una marca más que un producto específico (American Marketing Association, 2017).

En última situación, el plan de mercadotecnia es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total (Thomson, 2016) por lo que a través de este plan se designarán procesos de ejecución y de responsabilidad del manejo adecuado de la planeación

Investigación de mercados

- *Investigación de mercado cualitativa o investigación exploratoria*, el objetivo es obtener información sobre los consumidores. El proceso es corto y no requiere de mayor presupuesto, se podrá realizar a través de encuestas y entrevistas. (Instituto Peruano de Publicidad, 2019).
- *Investigación de mercado cuantitativa*, también se lo identifica como investigación concluyente, es bastante más exacta que la cualitativa. Es una investigación que se lleva a cabo con encuestas a una gran cantidad de personas, es decir, con un muestreo o mediante focus group para obtener más información que daría como resultado detalles más concretos y específicos (Instituto Peruano de Publicidad, 2019).
- *Investigación de campo*, se efectúa a través de los datos que, conseguidos a través de la competencia, tales como, la cantidad de productos que venden, los precios y como se genera la producción de productos o servicios según el caso. Esta investigación se incurre en mayores costos, sin embargo, la información obtenida es muy útil (Instituto Peruano de Publicidad, 2019).
- *Investigación de gabinete*, esta investigación se realiza a través de la selección de datos o información pública. a los que son de fácil acceso (Instituto Peruano de Publicidad, 2019).
- *Investigación continua*, se efectúa en un mismo sitio, de forma periódica. Excelente manera para detectar cambios en las preferencias del público, además

de identificar ciertos rasgos que pueden alterar los gustos de estos (Instituto Peruano de Publicidad, 2019).

- *Investigación puntual*, esta se desarrolla a través de un grupo determinado sobre un tema en particular y en un momento de tiempo específico (Instituto Peruano de Publicidad, 2019).
- *Investigación experimental*, en esta investigación, se efectúa con momentos experimentales al público o consumidores para evaluar sus reacciones frente a diferentes situaciones (Instituto Peruano de Publicidad, 2019).

Plan de Marketing

Es un documento que relaciona los objetivos de una empresa u organización dentro del área comercial relacionando los sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece qué objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y qué debe hacer para alcanzar dichos objetivos, refiriéndose a la estrategia de marketing. (McCarthy & Perreault, 2016).

En términos generales el plan de marketing es un documento que posee una determinada estructura, que comprende los siguientes apartados:

- **Análisis situacional:** Mediante un análisis situacional, la empresa examina las macro fuerzas (económicas, políticas-legales, socioculturales, tecnológicas) empleando diferentes herramientas y considerando a diferentes personas en su entorno (empresa, competidores, distribuidores y proveedores). La compañía realiza un análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). El análisis PESTEL es una herramienta más útil cuya implementación se recomienda encarecidamente.

- **Objetivos:** Con base en la identificación de sus mejores oportunidades a partir de su análisis situacional, la compañía clasifica objetivos y establece metas. La empresa también podría establecer sub objetivos con respecto a sus grupos de interés, imagen / reputación, tecnología, etc.
- **Estrategia:** Cada objetivo se puede lograr de diferentes maneras. Es muy importante que la estrategia elija el curso de acción más efectivo.
- **Tácticas:** La estrategia debe explicarse con gran detalle con respecto a los 4P y las acciones que tomarán en el calendario las personas específicas que están a punto de llevar a cabo el plan.
- **Presupuesto:** Las acciones y actividades planificadas de la compañía implican costos que se suman al presupuesto que necesita para alcanzar sus objetivos
- **Controles:** La compañía debe establecer períodos de revisión y medidas que revelarán si está progresando hacia la meta. Cuando el rendimiento se retrasa, la empresa debe revisar sus objetivos, estrategias o acciones para corregir la situación (Crouch & Housden, 2003).

Selección de estrategias

La decisión de aplicar la estrategia más adecuada debe ser luego de un previo análisis y actuar por los objetivos trazados ya que dependerá de los resultados que arroje para la toma de decisiones donde se quiere ofertar el producto o servicio. La estrategia de segmentación implica decidir sobre cuáles de los segmentos en los que hemos clasificado al mercado y donde la empresa va a actuar. La segmentación puede ser de tres tipos:

a) **Diferenciada:** cuando nos dirigimos a cada uno de los segmentos de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente,

b) Indiferenciada: cuando la empresa decide dirigirse, pese haber identificado segmentos de clientes con necesidades distintas, con la misma oferta de productos y el mismo posicionamiento.

c) Concentrada: consiste en adaptar la oferta a las necesidades de varios segmentos determinados.

d) La empresa tratará de identificar los segmentos en diferentes categorías, denominados: segmentos estratégicos, segmentos estratégicos prioritarios y segmentos no estratégicos (Martínez & Milla, 2016).

Posicionamiento

El objetivo primordial es entrar en la mente del consumidor, donde la eficacia se alcanza en llegar a estar dentro la primera opción diferenciándose de los demás en el mercado. Por otro lado, en estrategia de marketing consiste en determinar cuáles son las estrategias específicas para los mercados meta, en cuanto al posicionamiento, es la mezcla de marketing y los niveles de gasto de marketing. Describe la forma en que la compañía busca crear valor para los clientes meta para obtener valor a cambio (Kotler & Armstrong, 2011).

Segmentación de mercado

Es la identificación a través de ciertas variables con características similares que posee un subgrupo de mercado y que las difiere de los demás grupos permitiendo conocer quiénes son los clientes determinados en los gustos y preferencias (Kotler & Armstrong, 2019).

Etapas del Plan de Marketing

Las etapas se las genera a través de un trabajo metódico y organizado donde es necesario basarse con rigurosidad de las diferentes vías de ejecución y aplicación de los

diversos métodos de control y de presupuesto destinado para el correcto posicionamiento en el mercado.

Análisis de la situación

En el análisis de la situación se investiga a detallado los diferentes factores internos y externos que tengan repercusión hacia la empresa, esto permitiría crear un panorama general de la situación actual, es importante identificar a los competidores directos del negocio, realizar la matriz FODA, matriz MEFE, MEFI y PEST.

“La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PESTAL, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (Martínez & Milla, 2012).

Otra herramienta administrativa que permite el análisis del entorno corresponde a las cinco fuerzas de Porter que permite encontrar los factores claves para la competitividad en el mercado que se encuentra cursando.

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas: Clientes, Competencia en el mercado, Amenazas de los nuevos entrantes, Sustitutos y Proveedores (David, 2001).

Determinación de los objetivos

Con la información levantada dentro del análisis de situación de la empresa se debe plasmar los objetivos a los que queremos llegar, estos deberán ser accesibles y viables, tomando en cuenta que principalmente se busca que sean medibles en sus resultados para contrastar con el plan de marketing.

Elaboración y selección de estrategias

Las estrategias son “la materialización de los objetivos, los cuales marcarán las líneas de actuación para alcanzar las metas buscadas y el tiempo y planificación” (Hill, Schilling, & Jones, 2019).

Marketing Mix

El marketing mix se relata como el conjunto de tácticas utilizados en las empresas para promocionar los productos o servicios en el mercado, se conoce que las 4P se refieren a: precio, producto, promoción y lugar o plaza.

El marketing mix es una parte esencial del marketing moderno que ayudará a la empresa a alcanzar sus objetivos determinados en la estrategia de marketing. El marketing mix es un conjunto de herramientas que son controlables y tácticas que ayudan a la empresa para influir en la demanda de sus productos. Hay cuatro variables centrales generalmente conocidas como las cuatro P (4P) que son: Producto, precio, plaza y promoción (Kotler & Armstrong, 2010).

Plan de acción

El Plan de Acción son “las acciones que vamos a desarrollar para conseguir en el menor tiempo posible el cumplimiento de nuestros objetivos” (Ipinza, 2010).

Determinación del presupuesto

Recursos económicos destinados y requeridos para materializar el plan de marketing, buscando la mayor precisión, acorde a las actividades que se van a establecer (Fischer, 2016).

Resumen

En el capítulo II se identifica y recapitula conceptos académicos que serán de gran utilidad para poder aplicar en el desarrollo del Plan de Marketing y

posicionamiento de La Candelaria Tex mex Pub, basado en las citas de autores relacionados con el marketing, con las que se pueda orientar el desarrollo del proyecto, las mismas que desafían poder implantarlas en la realidad del mercado y en la coyuntura en la que el mundo se está desarrollando en medio de una pandemia. El análisis de las 4P's permite tener una claridad en donde estaría basada la estrategia y cuáles serían las oportunidades que aprovechar, además, ayudará a responder las disyuntivas que se tiene sobre como comercializar de mejor manera los productos, siendo que el entendimiento de la administración y gerencia del marketing forma imprescindible para manejar con óptimos resultados una marca.

CAPÍTULO III: Análisis e Investigación de Mercado

Auditoría Externa

Análisis del Macro entorno

Para el análisis del macro entorno se establece utilizar la herramienta PESTEC, para evaluar los factores que intervienen en el entorno externo respecto a La Candelaria Tex Mex Pub, siendo estas las oportunidades y amenazas detectadas.

Factor Político

En el aspecto político se debe resaltar las políticas y reglamentos emitidos por parte de las entidades de control como el Ministerio de Salud Pública, a este tipo de empresa, de donde se resalta la Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines, que indica los lineamientos a seguir para cualquier tipo de establecimientos y su estricta aplicación para la otorgación del servicio.

Artículo 1.- Objetivos de la Norma Sanitaria

- a) Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización en los restaurantes y servicios afines.
- b) Establecer los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables y los manipuladores de alimentos que laboran en los restaurantes y servicios afines.
- c) Establecer las condiciones higiénicas sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes y servicios afines (MSP, 2005).

El cumplimiento de esta normativa hace que pocos negocios destinados a la preparación y expendio de alimentos puedan cumplir con las exigencias, siendo una circunstancia favorable para el Restaurante La Candelaria Tex Mex Pub, ya que cumple

con los lineamientos emitidos por los entes de control, reconocida por plasmar con los requisitos sanitarios para la preparación y expendio de comida, lo que conlleva a tener una *oportunidad* el estricto cumplimiento de la normativa sanitaria por parte del Ministerio de Salud.

Con la aparición de la pandemia originada por el Covid 19, los entes de gobierno y cabildo establecen emitir la resolución 022, que suspendía la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) para negocios y el comercio autónomo, estableciendo que los únicos negocios que pueden estar abiertos sean las tiendas de barrio, los mercados y supermercados, bancos y las entidades de salud.

En Quito, los centros comerciales, restaurantes, entidades bancarias, supermercados, centros de abasto, entre otros, debieron reducir su aforo para poder trabajar respetando el distanciamiento recomendado. Actualmente, pueden hacerlo al 50% de su capacidad. La medida, que se mantiene vigente desde el 13 de septiembre de 2020 (Diario El Comercio, 2021).

Las medidas tomadas por el gobierno han afectado notablemente el desarrollo de las actividades turísticas en el país y en el mundo, siendo una *amenaza* la disposición obligatoria de reducir el aforo de personas en los locales.

Es importante destacar la Ley Orgánica de Movilidad Humana, que regula el ingreso y salida de personas de otros países, es así que, “en su artículo 84, precisa que los ciudadanos suramericanos pueden ingresar, circular y salir del territorio ecuatoriano presentando solamente su documento de identificación nacional por puntos de control migratorio (Ministerio de Justicia, 2017).

La actual crisis política y humanitaria que atraviesa el país vecino Venezuela, ha generado la migración de personas de forma acelerada, la gran cantidad de emigrantes

regularizados o en muchos casos no regularizados, llegan a Ecuador con el surgimiento de negocios informales que atraen a comensales, por lo que es una *amenaza* la falta de medidas regulatorias de migración.

Factor Económico

Dentro de los factores económicos que afecta de forma positiva o negativa al entorno en donde se desarrolla la empresa caso de estudio, se resalta el PIB, que comprende a las actividades que generan el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por una nación.

“Se prevé que el Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2021 registre un crecimiento interanual de 2,8% un PIB de USD 68.135 millones en valores constantes” (BCE, 2021).

Se obtiene una *oportunidad* para el restaurante el incremento del PIB, con lo que se recupera la economía ecuatoriana mejorando en el dinamismo del patrimonio interno.

La baja del petróleo fue un aspecto económico que afecto al país, al ser una nación que depende de la exportación al mercado mundial, en el año de la pandemia las ventas bajaron hasta alcanzar niveles nunca antes vistos en la economía del país, sin embargo, los valores han cambiado en el transcurso de los meses del año 2021.

“El precio del barril del crudo ecuatoriano, que se cotizó USD 14,22 en promedio en abril de 2020, ha venido incrementándose mes a mes hasta llegar a un promedio de USD 36 por barril en septiembre de este año” (BCE, 2020).

Es una *oportunidad* el aumento del precio del petróleo mejorando los ingresos al país debidos a la demanda externa por el crudo.

La inflación es un indicador que permite observar cómo se encuentra la economía de un país y está relacionado con el aumento desordenado de los precios

La inflación anual en abril de 2021 fue del -1,47%, que representa la variación negativa más importante registrada en ese mes por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Con ello, superó a la de abril del 2018, que se ubicó en el -0,78%. Alimentos y bebidas no alcohólicas, bienes y servicios diversos, educación, prendas de vestir y calzado, restaurantes y hoteles y recreación y cultura fueron las categorías que más disminuyeron de precios en este último año (Diario El Comercio, 2021).

Debido a los efectos que la pandemia ha dejado en la economía del país, varios sectores económicos han tenido que verse afectados y disminuir sus precios para evitar el cierre de sus negocios, lo que implica una *amenaza*.

Factor Social

Al analizar el factor social se establece aspectos como el desempleo, la canasta básica y la delincuencia.

De acuerdo a lo expuesto por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2021), expone en su informe mensual de junio del año en curso, “el desempleo se ubicó en mayo del 2021 en 6,3%, la cifra más alta desde enero pasado, cuando fue de 5,7%” (Diario El Comercio, 2021).

El incremento del desempleo es una *amenaza* para la empresa caso de estudio, puesto que al no contar con un salario fijo los posibles clientes dejan de consumir alimentos fuera de sus hogares.

Otro factor a considerar consiste en la canasta básica familiar, la misma se encuentra conformada por cuatro grupos: alimentos y bebidas, vivienda, indumentaria y misceláneos.

En enero de 2021 el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) se ubicó en USD 712,11, mientras que, el ingreso familiar mensual de un hogar tipo fue de USD 746,67, lo cual representa el 104,85% del costo de la CFB. mensuales-anales, incidencias, divisiones de consumo (INEC, 2021).

El valor dispuesto para la canasta básica indica ser una *oportunidad* para la empresa caso de estudio, debido al ser parte de los grupos que conforman este factor.

Finalmente, la delincuencia, uno de los factores sociales de mayor importancia que se encuentran relacionados con el servicio de turismo, y que en la actualidad se ha incrementado en algunos sectores.

“En cuanto a los niveles de inseguridad y violencia interna, Ecuador cierra 2020 con las peores cifras de los últimos seis años. Estos indicadores se miden, principalmente, con la tasa de muertes violentas por cada 100.000 habitantes” (Primicias, 2021).

Se aprecia una *amenaza* para la empresa caso de estudio el incremento de la delincuencia, que implica la inseguridad de los clientes al decir consumir productos fuera de sus hogares.

Factor Tecnológico

Los avances tecnológicos han permitido que las empresas puedan dar a conocer sus servicios, a través de los diferentes canales de comunicación que en la actualidad se cuenta se puede expandir a nuevos mercados.

La aceptación de las redes sociales ha permitido que una serie de empresas gestionen sus ventas a través de estos medios, en épocas de pandemia este medio de comunicación permitió conectar al cliente con sus proveedores, es así, que se aprecia una *oportunidad* para el restaurante el contar con este tipo de tecnología que permita a los clientes compartir sus momentos gastronómicos en sus redes sociales y de esta manera atraer a más clientes.

Factor Ecológico

La concientización por el exceso de contaminación ambiental ha generado que muchas empresas se familiaricen con aspectos relacionados al actuar ecológico, esto implica el manejo adecuado de residuos, el uso de menaje que evite la contaminación como promulgar campañas contra el uso del sorbete, y la optimización de los recursos naturales como el agua.

En los últimos tiempos está cobrando fuerza otra manera de entender la gastronomía y la restauración, cada vez se une más gente a visitar restaurantes sostenibles, es decir se tenga un respeto con el entorno natural, custodie el origen de los alimentos, recicle y separe los residuos, ahorre energía y valore a sus trabajadores (Valenzuela, 2021).

Estas condiciones son las que definen a los restaurantes sostenibles, la Candelaria Tex Mex Pub, desde sus inicios apostado aportar al cuidado del medio ambiente lo que implica que es una *oportunidad* el encontrarse en una línea ecológica.

Factor Cultural

La gastronomía internacional ha ingresado al Ecuador con mucha fuerza, es así que muchas de las comidas de otras de países han sido atractivas para los comensales ecuatorianos, la oferta gastronómica es variada culturas como la mexicana,

estadounidense, venezolana, colombiana, argentina, entre otras han incursionado con restaurantes temáticos en base a sus platillos.

Tener al alcance platos originarios de otros lugares como México, Perú, Italia, China, Japón, Argentina, Uruguay, España, Cuba y el Medio Oriente, cada vez es más común debido a la expansión de la oferta gastronómica internacional en los últimos años en la ciudad (Diario El Universo, 2014).

La apertura de los clientes hacia la comida internacional es una *oportunidad* para el restaurante la Candelaria Tex Mex Pub al ofrecer una gastronomía tex-mex.

Análisis del Micro entorno

En el caso del análisis del micro entorno se utiliza las 5 fuerzas de Porter, en donde se analiza a los proveedores, clientes, productos sustitutos, nuevos entrantes y rivalidad competitiva) competencia directa e indirecta.

Poder de negociación de los proveedores y de los clientes

El poder de negociación de los proveedores y los clientes relaciona la capacidad realizar una contratación con la empresa para conseguir mejores condiciones, para ello de acuerdo a lo expuesto por Michael Porter, se plantea analizar cómo esta fuerza en base a las siguientes variables.

En donde se establece una escala de fuerza en función de cada una de las variables a analizar, considerando que 4 es de un grado de fuerza alta, 3 medio alta, 2 media baja y 1 la fuerza es baja, para la valoración se basó en el criterio del gerente propietario y su experiencia en el negocio.

Tabla 1 *Negociación de los Clientes y Proveedores*

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA			
		1	2	3	4
1	Coste del producto versus coste total			3	
2	Diferenciación del producto, competencia entre compradores o suministradores				4
3	Tamaño y concentración de los compradores en relación a los consumidores			3	
4	Costes de sustitución de los compradores o suministradores	1			
5	Información de los compradores o suministradores			3	
6	Posibilidad de integración hacia atrás o hacia adelante				4

Al analizar la negociación de los clientes y proveedores se aprecia una *oportunidad* al tener una atractiva valoración en las variables, esto implica que poseen acuerdos satisfactorios para adquirir bienes y servicios con empresas.

Productos sustitutos

Los productos sustitutos es otra fuerza que plantea Porter, los cuales comprenden productos o bienes que satisfagan las necesidades los clientes, aunque no es su totalidad, por ellos se considera las siguientes variables.

Tabla 2 *Amenaza de productos sustitutos*

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA			
		1	2	3	4
AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS					
1	Propensión de los compradores a la sustitución		2		
2	Relación precio		2		
3	Relación presentación de los sustitutos		2		

Los patios de comidas de los centros comerciales aledaños y los restaurantes ubicados alrededor de toda la zona son alternativas de consumo de alimentos, bebidas y entretenimiento, sin embargo, en estos lugares no se tiene ningún concepto de

entretenimiento, bebida artesanal y tradicional mexicana, donde el cliente experimenta nuevas experiencias con valores percibidos dentro de un manejo de marketing, sumado a un buen servicio, precios altamente accesibles.

Se aprecia una baja fuerza en las variables de análisis esto implica una *oportunidad* para el negocio al no contar con productos sustitutos que puedan remplazar el servicio de restauración.

Amenaza de los nuevos entrantes

La entrada de nuevos competidores al mercado es otra fuerza que debe ser considerada en el análisis del micro entorno, puesto que es importante conocer la posibilidad del ingreso de otras empresas, lo cual se realiza con el análisis de las siguientes variables.

Tabla 3 *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA			
		1	2	3	4
1	Economía de escalas.				4
2	Ventajas en coste			3	
3	Necesidad de capital				4
4	Diferenciación de producto				4
5	Acceso a canal de distribución			3	
6	Barreras administrativas o legales y posibles represalias				4

Para la implementación y /o construcción de este tipo de concepto gastronómico y entretenimiento se necesita una fuerte inversión, además de un proceso de tramitología con lo que respecta a permisos municipales, pese a ello la amenaza de nuevos entrantes es alta, debido a que los emprendimientos de comida son bastante usuales en la zona, a pesar que las barreras de entrada existentes son de mayor dificultad para entrar en este tipo de negocio, desde el punto de vista de inversión.

Se aprecia que para ingresar al mercado en el que se desarrolla la empresa la Candelaria Tex Mex Pub, se tiene grandes barreras para nuevos competidores lo que hace que se tenga una *oportunidad* para el restaurante.

Rivalidad entre competidores

Finalmente, la rivalidad entre competidores existentes es propicio investigar para conocer la diversidad de estos en el mercado que se encuentra participando la empresa, se evalúa la intensidad de las siguientes variables.

Tabla 4 *Rivalidad entre competidores*

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA			
		1	2	3	4
1	Existen muchos competidores del mismo tamaño			3	
2	Diversidad de los competidores			3	
3	Costos fijos elevados			3	
4	Diferenciación entre productos		2		
5	Costo de cambio			3	
6	Grupos empresariales		2		
7	Crecimiento de la demanda			3	
8	Barreras de salida		2		
9	Equilibrio entre capacidad y producción			3	

El sector donde se encuentra el restaurante es de gran concurrencia de personas, en donde el crecimiento de negocios de comida ha proliferado, es así que a pocas calles de la ubicación de La Candelaria Tex Mex Pub existe un concepto similar. Se aprecia que la participación de competidores es representativa lo que implica una *amenaza* para la empresa, necesitando generar estrategias que permitan diferenciar los productos y servicios ofrecidos.

Con las valoraciones realizadas a cada uno de las fuerzas del análisis de las fuerzas de Porter, se obtiene los siguientes resultados, en donde se puede apreciar la fuerza de mayor impacto.

Tabla 5 Evaluación Fuerzas de Porter

	AMENAZA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES Y PROVEEDORES
Evaluación Fuerzas de Porter	3,67	2,82	2,00	2,83

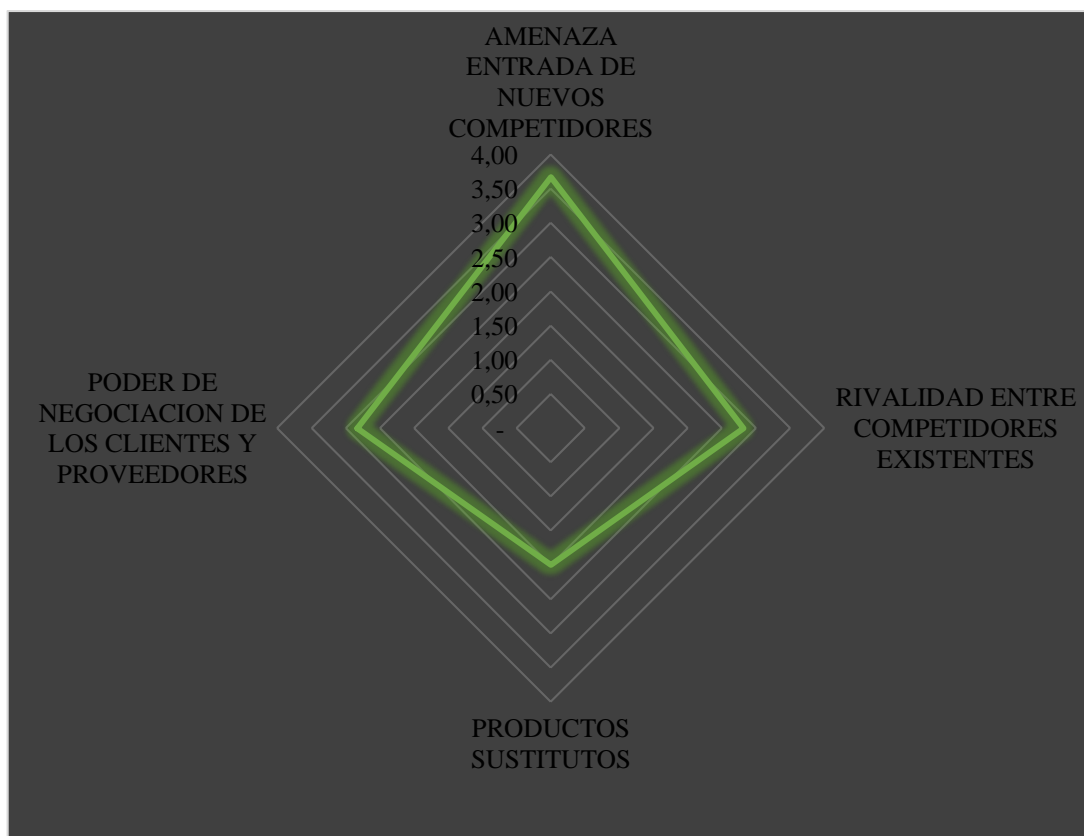


Figura 2 Telaraña de Porter

Los resultados obtenidos indican que la mayor valoración corresponde a la entrada de nuevos competidores, lo que implica que para posicionar la marca es necesario establecer estrategias orientadas a obtener un valor diferenciador respecto a posibles nuevas empresas entrantes en el giro del negocio.

Factores Externos (FE)

Con el análisis realizado al macro y micro entorno se obtienen los factores externos, definiendo las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno y que influyen en la empresa.

Tabla 6 *Resumen de Factores Externos Oportunidades*

N.	Oportunidad	Origen del Hallazgo
1	Estricto cumplimiento de la normativa sanitaria por parte del Ministerio de Salud.	Macro entorno Factor Político
2	Incremento del PIB que implica la recuperación de la economía ecuatoriana	Macro entorno Factor Económico
3	Aumento del precio del petróleo mejorando los ingresos al país	Macro entorno Factor Económico
4	Grupo de alimentos que conforma la canasta básica	Macro entorno Factor Social
5	Apertura de redes sociales en el sector turístico	Macro entorno Factor Tecnológico
6	Responsabilidad medioambiental	Macro entorno Factor Ecológico
7	Apertura a la oferta gastronómica internacional	Macro entorno Factor Cultural
8	Poseen acuerdos satisfactorios para adquirir bienes y servicios con empresas.	Micro entorno Fuerzas de Porter
9	Pocos productos sustitutos que puedan replazar el servicio de restauración.	Micro entorno Fuerzas de Porter
10	Grandes barreras para nuevos competidores	Micro entorno Fuerzas de Porter

Tabla 7 *Resumen de Factores Externos Amenazas*

N.	Amenaza	Origen del Hallazgo
1	Disposición obligatorio de reducir el aforo de personas en los locales	Macro entorno Factor Político
2	Falta de medidas regulatorias de migración.	Macro entorno Factor Político
3	Disminución de precios por la baja de inflación	Macro entorno Factor Económico
4	Incremento del desempleo	Macro entorno Factor Social
5	Incremento de la delincuencia	Macro entorno Factor Social
6	Atractiva rivalidad entre competidores	Micro entorno Fuerzas de Porter

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Para valorar los factores externos encontrados en el análisis macro y micro entro se utiliza la matriz de evaluación, que consiste en asignar un peso a los factores como son las oportunidades y amenazas, de tal manera que sumen 1, para luego asignar una calificación a cada factor considerando lo siguiente:

- 1: Baja
- 2: Mala
- 3: Media
- 4: Superior

Por lo tanto, se reúne con el gerente propietario de la Candelaria Tex Mex Pub, a quien se explica el procedimiento para obtener el valor promedio de la evaluación de los factores externos.

Tabla 8 *Matriz de Evaluación de Factores Externos*

N	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O1	Estricto cumplimiento de la normativa sanitaria por parte del Ministerio de Salud.	0,025	4	0,1
O2	Incremento del PIB que implica la recuperación de la economía ecuatoriana	0,025	3	0,075
O3	Aumento del precio del petróleo mejorando los ingresos al país	0,01	3	0,03
O4	Grupo de alimentos que conforma la canasta básica	0,01	2	0,02
O5	Apertura de redes sociales en el sector turístico	0,5	4	2
O6	Responsabilidad medioambiental	0,025	3	0,075
O7	Apertura a la oferta gastronómica internacional	0,1	4	0,4
O8	Poseen acuerdos satisfactorios para adquirir bienes y servicios con empresas.	0,01	2	0,02
O9	Pocos productos sustitutos que puedan remplazar el servicio de restauración.	0,05	3	0,15
O10	Grandes barreras para nuevos competidores	0,02	2	0,04
AMENAZAS				
A1	Disposición obligatorio de reducir el aforo de personas en los locales	0,05	4	0,2
A2	Falta de medidas regulatorias de migración.	0,05	2	0,1
A3	Disminución de precios por la baja de inflación	0,05	2	0,1
A4	Incremento del desempleo	0,025	4	0,1
A5	Incremento de la delincuencia	0,025	3	0,075
A6	Atractiva rivalidad entre competidores	0,025	3	0,075
TOTAL		1,00		3,56

Se obtiene un valor de 3,56 al ser mayor a la media indica que existen más oportunidades que amenazas, por ende, se deben aprovechar generando estrategias que permitan posicionar a la marca en el mercado objetivo.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Los competidores que tiene Candelaria Tex Mex Pub se encuentran conformados por restaurantes similares al negocio, sin embargo, en el sector se encuentra dos restaurantes con una oferta de comida mexicana, que tiene características algo similares a la Tex Mex, pero no en su totalidad, ubicados a pocos metros como son los restaurantes Chilanga y Tac & Roll.



Figura 3 Competidor Chilanga



Figura 4 Competidor Tac & Roll

Para determinar el competidor de mayor importancia se utiliza la matriz de perfil competitivo, donde se definen ciertos factores como: Publicidad, calidad de los productos, competitividad de precios, posición financiera, lealtad de los clientes, y la participación en el mercado.

Tabla 9 *Matriz de Perfil Competitivo*

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	Chilanga		Tac & Roll		Candelaria Tex Mex Pub	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Publicidad	0,3	1	0,3	1	0,3	2	0,6
Calidad de los productos	0,2	4	0,8	2	0,4	4	0,8
Competitividad de precios	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Posición financiera	0,1	2	0,2	1	0,1	3	0,3
Lealtad de los clientes	0,1	1	0,1	2	0,2	4	0,4
Participación en el mercado	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8
TOTAL	1		2,4		1,8		3,1

Para obtener la calificación en la matriz MPC, se reúne con el gerente y administrador del restaurante, a quienes se les indica los factores de análisis y se les solicita la asignación del peso en función de su experiencia, luego se solicita asignar una calificación considerando lo siguiente:

1: Bajo

2: Medio

3: Medio alto

4: Alto

Obteniendo como resultado el peso ponderado que resulta de la multiplicación del peso con la calificación, de esta manera se obtiene que el Restaurante Chilanga es el de mayor importancia, al analizar se encuentra como aspectos positivos que la publicidad de la Candelaria Tex Mex Pub, tiene mejores estrategias publicitarias para atraer a sus clientes, además al ser un grupo empresarial su posición financiera ha podido permanecer estable respecto a su competidor más importante como lo es el Restaurante Chilanga, haciendo que su participación en el mercado sea más representativa, debido a lealtad de los clientes del restaurante, sin embargo sé que tiene como un factor negativo la competitividad de precios al ofrecer menores valores por sus productos su competidor principal.

Auditoria Interna

Para desarrollar el análisis interno del restaurante se utiliza la matriz AMOFID, la misma que permite evaluar aspectos como: La administración, marketing, operaciones productivas/Logística, Finanzas/Contabilidad, Recursos Humanos, Sistemas de Información, Tecnología, Investigación y Desarrollos, de esta manera determinar las fortalezas y debilidades.

Administración

Para la auditoría de la administración se hace necesario entrevistar a la gerencia del restaurante basándose en las siguientes preguntas:

- ¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?
- ¿Se monitorea el entorno, a la competencia y la demanda?
- ¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?
- ¿El diseño organizacional es adecuado?
- ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

- ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?

Su participación en el mercado corresponde a una experiencia con más de 7 años en el mercado de alimentos y bebidas en el mercado quiteño, que indica una *fortaleza* hacia sus competidores.

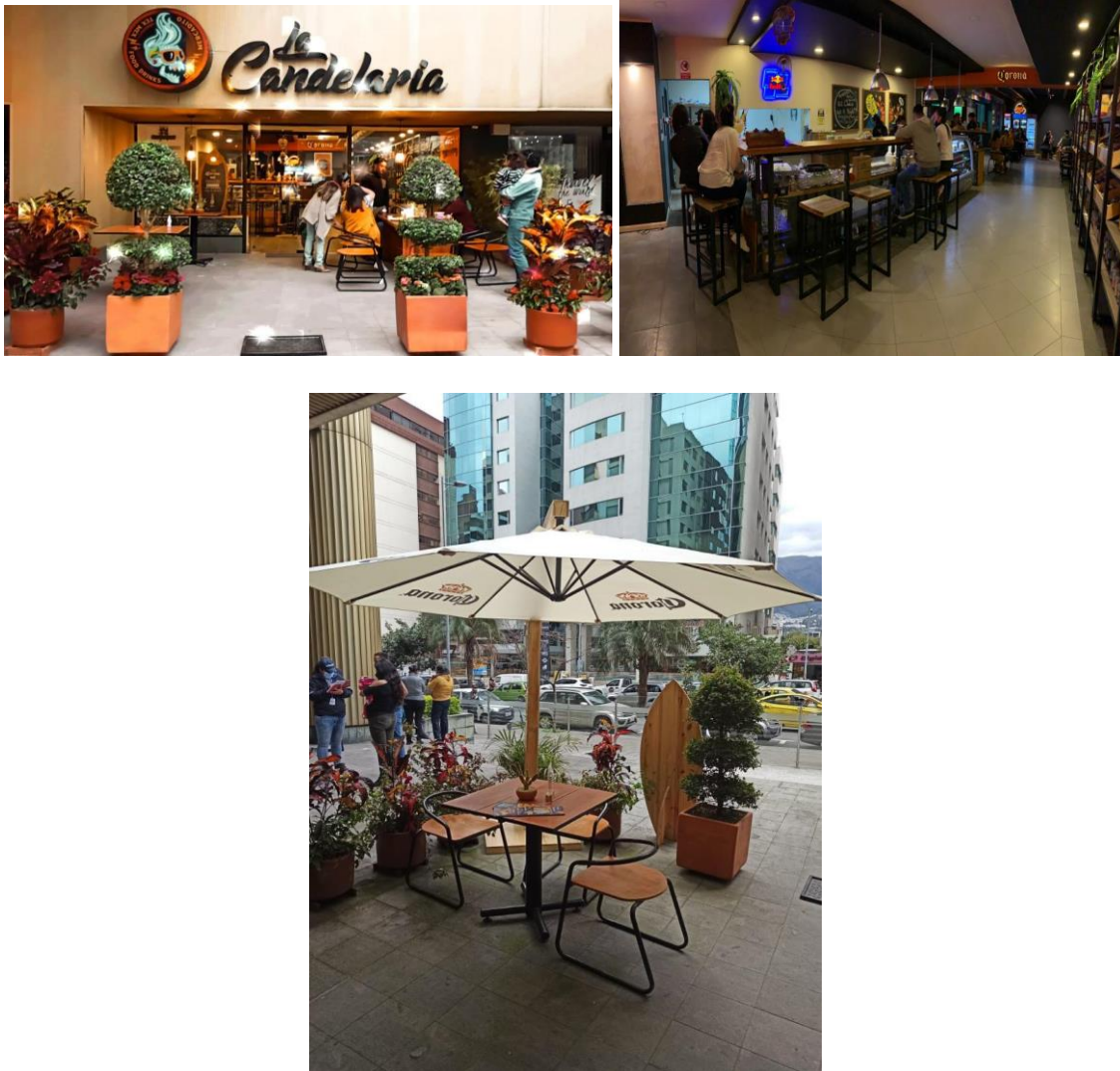


Figura 5 La Candelaria Tex Mex Pub

La empresa se encuentra conformado por diferentes áreas, en donde se hallan asignados el personal a cargo del desempeño de las actividades, cuentan con el siguiente organigrama donde se puede apreciar la organización y la jerarquía.

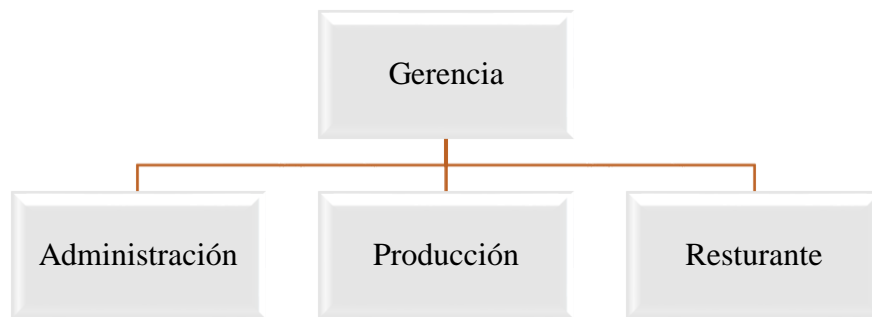


Figura 6 Organigrama Estructural

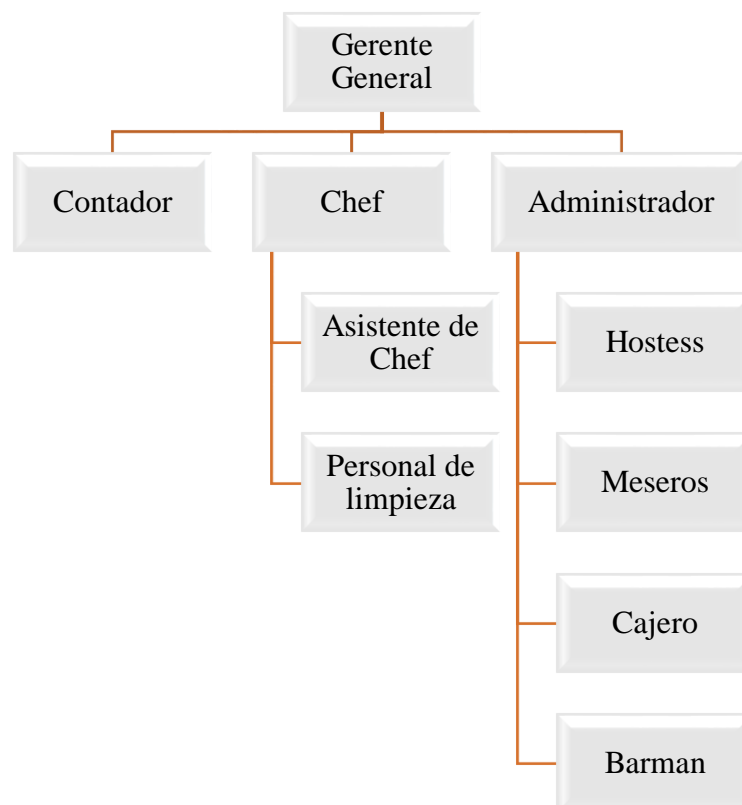


Figura 7 Organigrama Funcional

La Junta de Socios, se encuentra sobre la Gerencia General, y es el responsable de la toma de decisiones de la empresa, de donde se debe resaltar como *fortaleza* que La Candelaria constituye a un grupo de accionistas con amplia experiencia en la industria.

Además, se aprecia que no cuentan con una misión, visión y objetivos estratégicos definidos, lo que hace que sea una *debilidad* no definir su filosofía empresarial.

Con los problemas de la pandemia se tuvieron que cerrar puestos de trabajo o en ocasiones disminuir salarios lo que ha conllevado una administración de sueldos poco efectiva, como *debilidad*.

Marketing

Al realizar la evaluación interna, se considera como variables: El planteamiento de productos (relacionado con los productos, calidad y posicionamiento de la marca), la definición de precios (relacionado con descuentos, condiciones de venta y precio unitario), la distribución (canales, zona de ventas, transporte), y las ventas de productos (relacionados a la publicidad, ventas, promoción).

- **Planteamiento de Productos Producto o Servicio**

En cuanto a los productos se tiene una gran variedad de platillos relacionados a la fusión entre la gastronomía del estado de Texas en EE. UU, en donde se cuenta con ingredientes mexicanos, por lo tanto, se cuenta con una *fortaleza* el contar con una diversidad de platos tradicionales y culturales referente a la comida Tex-Mex.

En referencia al servicio la Candelaria Tex Mex Pub, cuenta con instalaciones adecuadas y diseñadas con una restauración única, lo que hace un lugar acogedor para el comensal, esto es una *fortaleza*.

Antes de la pandemia la empresa implemento el servicio a domicilio apoyado de la plataforma de entrega a domicilio Glovo, esto hace que sea una *fortaleza* el poder llegar a donde desee el cliente en un tiempo oportuno.

- Definición de Precio

En cuanto a los precios se encuentran en un promedio de \$8 a \$15, valores que se encuentran similares en el mercado.

- Distribución

La Candelaria Tex Mex Pub, se encuentra ubicada en un sector concurrido de la ciudad de Quito, República del Ecuador N35-82 y Portugal, Edificio Twin Towers Twin Towers, en el horario: 12:30 - 22:00.

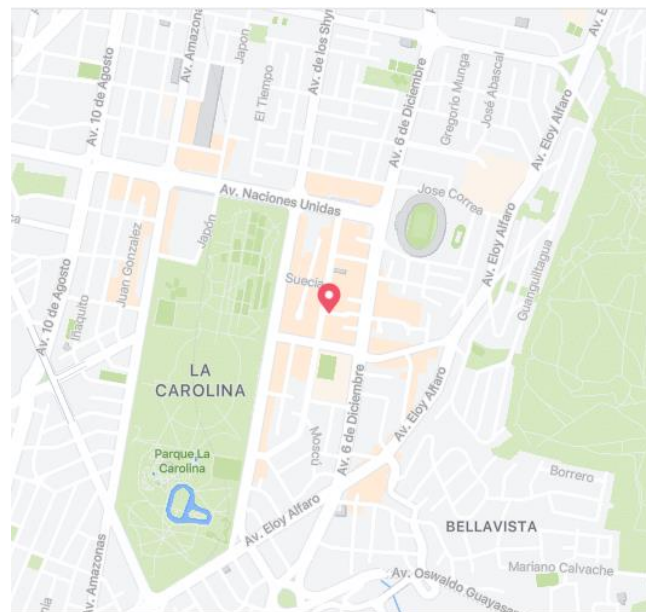


Figura 8 Ubicación Candelaria Tex Mex Pub

La ubicación del restaurante Calendaría Tex Mex Pub es privilegiada, siendo una *fortaleza* con la que cuenta, al ser un sector con gran concurrencia de centros de negocios, en donde se encuentra una gran cantidad de centros comerciales, restaurantes, oficinas y lugares de esparcimiento, sin embargo, se tiene como *debilidad* la falta de un espacio para parqueadero de los clientes.

El canal de distribución es directo, esto implica que no existen intermediarios para que llegue el producto, sin embargo, se aprecia una *debilidad* al tener un competidor cercano con productos similares a precios más económicos.

- Ventas de Productos

En cuanto actividades de promoción, cuentan con el uso de redes sociales como Facebook donde presentan sus productos, promociones y servicios, además se encuentra en TripAdvisor que es la plataforma turística líder en el mundo, en donde se puede dejar comentarios de los productos y servicios.

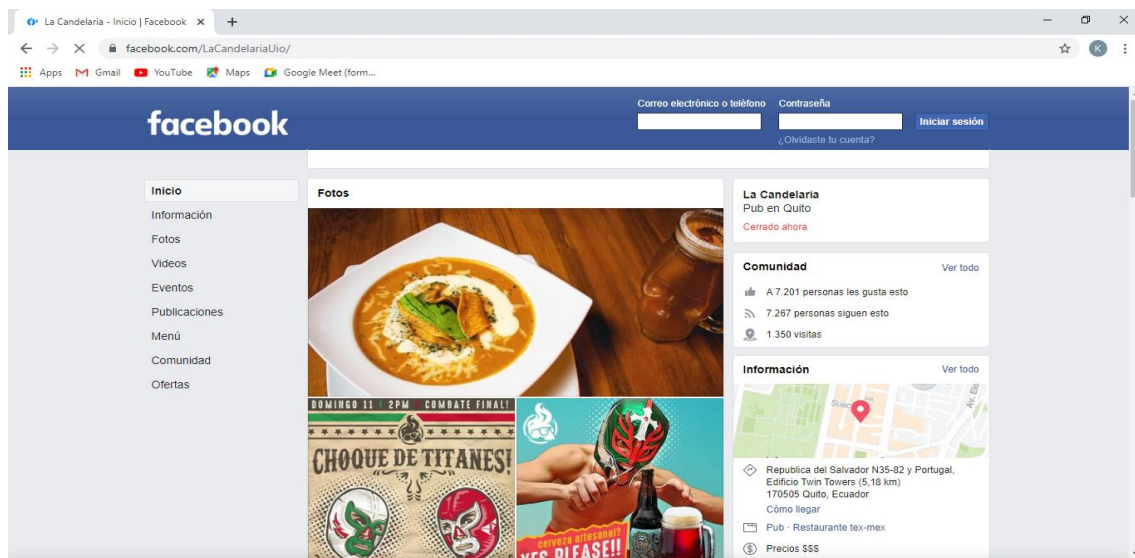


Figura 9 Publicidad en Facebook

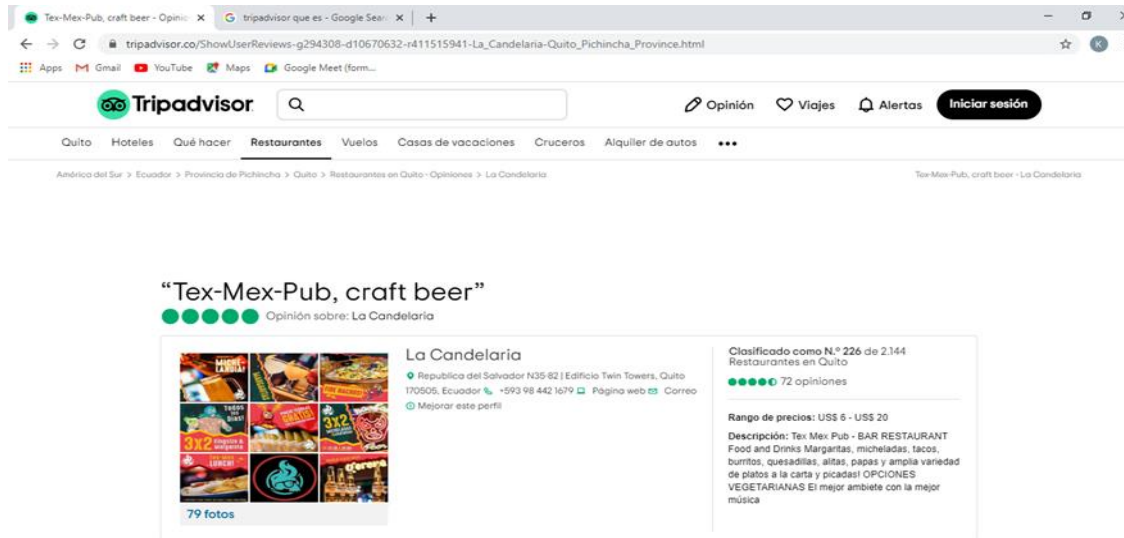


Figura 10 Publicidad Tripadvisor

Se puede apreciar que cuentan con redes sociales, que en la actualidad son los medios masivos de comunicación mayormente utilizados, por lo que es una *fortaleza* el contar con estos medios publicitarios.

Operaciones/Logística

Para determinar los factores positivos y negativos que afectan a La Calendaría, se establece formular las siguientes preguntas:

- ¿Son los proveedores confiables y promueven insumos e indirectos de calidad?
- ¿Solos procesos productivos, controlados y corregidos acordemente, con frecuencia?
- ¿Está la planta distribuida adecuadamente?
- ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?
- ¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?

La empresa se encuentra conformada por los siguientes procesos que se representan en la cadena de valor, en donde se pueden encontrar los procesos gobernantes, sustantivos y de soporte.

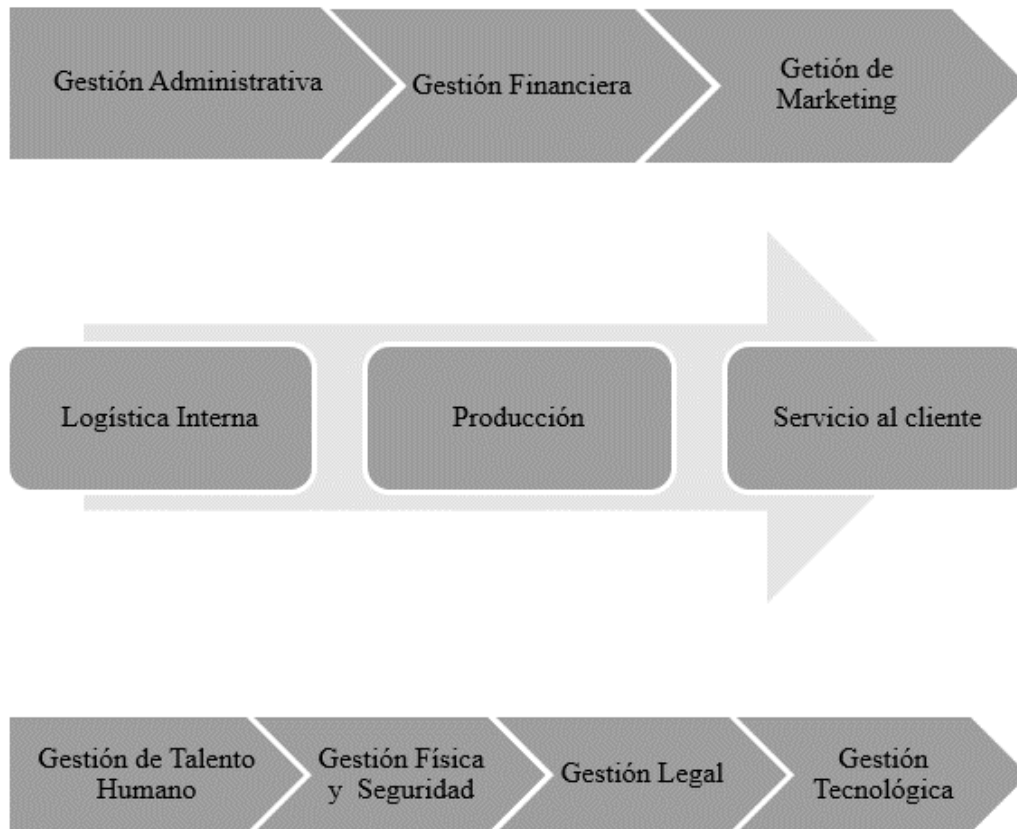


Figura 11 Cadena de Valor

En cuanto a los procesos como la Gestión Administrativa, Gestión de Marketing y Gestión Legal, La Candelaria Tex Mex Pub cuenta con una administración centralizada que permite que los diferentes costos de las áreas de marketing, legal y administrativo sea compartido por las demás marcas del grupo empresarial, con la posibilidad de reducir costos, por lo tanto, es una *fortaleza*.

De donde se pueden identificar los procesos sustantivos, que son donde se ejecutan las actividades primarias para la prestación de servicios de alimentos, como se presenta en el mapa de procesos.

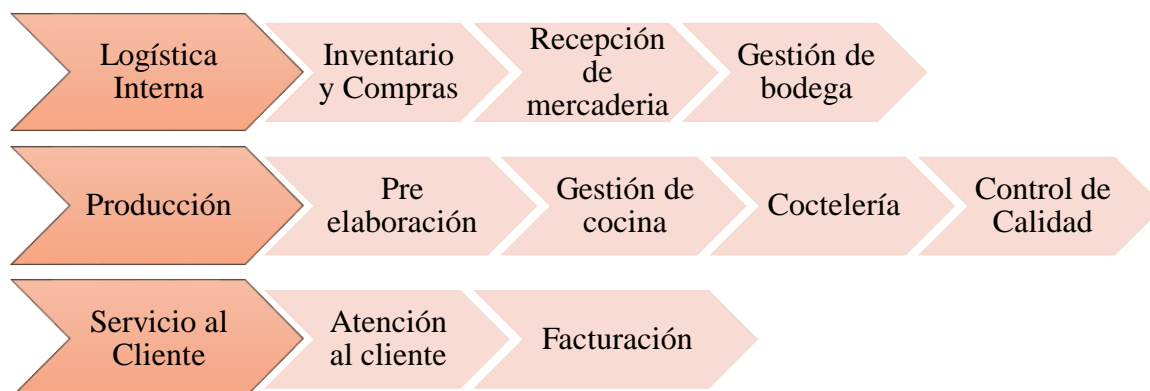


Figura 12 Procesos Sustantivos

Se aprecia que se tienen identificados las actividades del proceso sustantivo, sin embargo, se comenta por parte del gerente administrativo la carencia de un manual de procesos y procedimientos, que facilite la inducción de nuevo personal como la mejora de los procesos, por lo que se considera una *debilidad*.

Además, no se realizan programación de la producción usando técnicas modernas de administración, hace falta el estudio de tiempos y movimientos lo que implica una *debilidad*.

Finanzas/Contabilidad

Para conocer el manejo de los recursos económicos, se evalúa como se encuentra financieramente la empresa, considerando la situación financiera expuesta en los

estados financieros, y las políticas que en el grupo empresarial se sostienen, por lo que se basa en las siguientes preguntas para el análisis:

- ¿Es buena la estructura de capital?
- ¿Se maneja presupuestos?
- ¿Se cuenta con una política de dividendos?
- ¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?

De lo que, se puede manifestar aspectos poco favorables al tener índices financieros poco atractivos para los inversionistas debido al aumento de negocios en el sector y la economía que afronta el país con las medidas asignadas por el gobierno para frenar la pandemia, obteniendo una *debilidad* en este factor.

Recursos Humanos

En cuanto al recurso humano antes de pandemia se encontraba cubierto por la siguiente capacidad instalada, la misma que tuvo que disminuir debido a los bajos ingresos que se vieron afectados y la poca demanda en la oferta gastronómica, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 10 *Nómina de Recursos Humanos*

Descripción del puesto	Cantidad de puestos	
	2019	2020
Gerente propietario	1	1
Contador	1	1
Chef	1	1
Asistente de Chef	2	1
Personal de limpieza	1	--
Administrator	1	1
Hostess	1	--
Mesero	5	3
Cajero	1	--
Barman	2	1

La demanda de visitantes en el año 2019 ameritaba contar con una nómina de 16 personas en las diferentes áreas, sin embargo, debido al cierre de negocios y la reducción del aforo de comensales se tuvo que reducir, lo que implica una *debilidad* la sobre carga de trabajo que han tenido que asumir el talento humano del restaurante para cubrir con las vacantes que fueron suprimidas, a esto se suma la falta de un manual de funciones donde se contemple las competencias requeridas y la definición de las actividades de responsabilidad.

Sistemas de Información/Tecnología

Para la evaluación interna en la auditoría del sistema de información y comunicación, se entrevista al gerente en base a las siguientes preguntas:

- ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?
- ¿Se actualiza estos sistemas frecuentemente?
- ¿El sistema y la data actualizados son actualizados permanentemente?

- ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?

De lo que se resume como *debilidad* que no se cuenta con un sistema de información tecnológico que sirva de herramienta para la toma de decisiones y mejorar la comunicación en la empresa.

Investigación y Desarrollo

En la evaluación interna relacionada a la Investigación y Desarrollo, la empresa ha tenido que reinventar sus servicios con la oferta de nuevos productos, que permitan acentuar la diferencia entre la comida mexicana y la Tex Mex, que en algunas veces el cliente tiende a confundir, para lo cual se ha requerido capacitar al personal, detectando una fortaleza para la misma.

Investigación de mercado

Objetivo de la investigación de mercado

Conocer el criterio del cliente respecto a la oferta de servicio gastronómico del Restaurante La Candelaria Tex Mex Pub, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades del negocio.

Población

Los clientes que conforman el mercado objetivo del restaurante son residentes y trabajadores del sector, usualmente de entre 25 a 60 años, quienes transitan en las calles cercanas a la República del Salvador y Portugal. En el año 2019, se tuvo un flujo de clientes significativo, sin embargo, en el 2020 debido a las restricciones en este tipo de negocios por la pandemia disminuyeron.

Tabla 11 *Número de visitas 2019-2020*

Meses	2019	2020
Enero	4250	4500
Febrero	3200	3920
Marzo	3900	1560
Abril	3850	--
Mayo	4200	--
Junio	3500	--
Julio	3500	---
Agosto	3200	1000
Septiembre	3250	840
Octubre	4200	720
Noviembre	4200	1200
Diciembre	4900	2020

Considerando el ticket promedio de consumo por cliente de \$12, se percibió los siguientes ingresos en los años 2019 y 2020.

Tabla 12 *Número de visitas 2019-2020*

Meses	2019	2020
Enero	51.000	54.000
Febrero	38.400	47.040
Marzo	46.800	18.720
Abril	46.200	--
Mayo	50.400	--
Junio	42.000	--
Julio	42.000	--
Agosto	38.400	12.000
Septiembre	39.000	10.080
Octubre	50.400	8.640
Noviembre	50.400	14.400
Diciembre	58.800	24.240

Con esta información se puede concluir que es una *fortaleza*, el contar con un flujo atractivo de clientes, a pesar del cierre de los negocios de expendio de alimentos y

bebidas por motivos de la pandemia, el prestigio de la marca ha hecho una concurrencia masiva de clientes.

Determinación de la muestra

Para la determinación se plantea obtener un promedio de los visitantes que frecuentan mensualmente el Restaurante La Calendaría Tex Mex Pub, obteniendo una totalidad en el año 2019 de 3.845 personas, sin embargo, en las 1.970 personas, por lo que se plantea un promedio de 2.908 visitantes que corresponde a la población objetiva, siendo necesario obtener una muestra mediante la aplicación de la ecuación estadística.

$$n' = \frac{Z_c^2 \cdot N \cdot p(1-p)}{e^2 N + Z_c^2 p(1-p)}$$

Donde:

- N Tamaño de la población (2.908)
- P Proporción de éxitos en la población (0.50)
- e Error en la proporción de la muestra (5%).
- N Cantidad de encuestas
- Z_c Valor Z crítico, correspondiente a un nivel dado del nivel de confianza 95% corresponde 1,96.

En términos estadísticos el margen de error se refiere a la cantidad de error de muestreo aleatorio resultado de la elaboración de una encuesta, este es un valor importante para la determinación de la muestra ya que define el nivel de confianza de los resultados obtenidos en la encuesta, puesto a que mayor margen de error existe un menor grado de confianza en la investigación y viceversa (Toro & Hurtado, 2007).

$$n = \frac{1,96^2 * 2.908 * 0,5(1 - 0,5)}{0,05^2 * 2.908 + 1,96^2 * 0,5(1 - 0,5)}$$

$$n = \frac{2792,8432}{7,27 + 0,9604}$$

$$n = 339,3$$

Por lo tanto, se la encuesta se aplica a 339,3 personas, para conocer el criterio del potencial cliente y de esta manera orientar estrategias en función del mismo.

Recolección de datos

Para la recolección de datos se considera realizarlo durante quince días a los visitantes y comensales del Restaurante La Calendaría Tex Mex Pub, a quienes se les entrega el formato de la encuesta para que pueda llenar en forma confidencial. El cuestionario se encuentra conformado por preguntas cerradas y de opción múltiple y se presenta en el Apéndice A.

Análisis de datos

Para el análisis de datos se utiliza el programa SPSS (Statistical program social science) en donde se tabulan la información obtenida para interpretar los aspectos favorables o desfavorables de la marca que permitan mejorar el posicionamiento.

Resultados

La tabulación de la encuesta se presenta en el Apéndice B y los resultados de la encuesta aplicada se presenta a continuación:

- Los clientes consideran que el personal se encuentra capacitados en las funciones que desempeñan, esto es una *fortaleza* para la empresa.
- A criterio de los encuestados se cuenta con un menú variado en lo que respecta a la temática del Tex Mex.

- Los precios se encuentran similares a la competencia haciendo atractivos para que puedan adquirir sus productos.
- En cuanto al tiempo de espera se tiene un promedio de 20 a 30 minutos, al ser productos que son preparados en ese instante para mantener la calidad del producto, lo que indica una *debilidad*.
- El mayor porcentaje de clientes consideran que se tiene un lugar acogedor y la temática de diseño de las instalaciones hace atractivo para los comensales.
- La mayoría de personas considera que la razón de mayor importancia para ingresar al restaurante es la ubicación al encontrarse en una zona atractiva.
- La apreciación de los clientes en cuanto a las medidas de higiene en el restaurante se indica el cumplimiento de las mismas como de las medidas de bioseguridad.
- Los clientes manifiestan que las instalaciones se encuentran acorde a las necesidades que demanda el servicio, son amplias y permiten el tránsito de los comensales.
- En cuanto a las promociones se indica en su mayoría que no han percibido promociones por los ítems indicados, esto es una *debilidad* puesto que hay que tener al cliente satisfecho para fidelizarlo.

Factores Internos

Con la aplicación del análisis interno a la empresa y la realización de la investigación de mercado se establecen las fortalezas y debilidades del proyecto, como se presenta a continuación.

Tabla 13 *Resumen de Factores Internos Fortalezas*

N.	Fortaleza	Origen del Hallazgo
1	Ubicación privilegiada con centros de negocios a su alrededor	Auditoria Interna
2	Experiencia de más de 7 años en el mercado	Auditoria Interna
3	Reducción de costos por administración centralizada	Auditoria Interna
4	Amplia experiencia en la industria por parte de sus directivos	Auditoria Interna
5	Diversidad de platos tradicionales y culturales referente a la comida Tex-Mex.	Auditoria Interna
6	Restauración única relacionada con la cultura	Auditoria Interna
7	Servicio a domicilio eficiente	Auditoria Interna
8	Utilización de redes sociales para promocionar sus productos y servicios	Auditoria Interna
9	Prestigio de la marca ha hecho una concurrencia masiva de clientes	Auditoria Interna
10	Personal capacitado en sus funciones	Auditoria Interna/Investigación de mercado

Tabla 14 *Resumen de Factores Internos Debilidades*

N.	Debilidad	Origen del Hallazgo
1	La ubicación de La Candelaria Tex Mex Pub no permite acceder a estacionamientos.	Auditoria Interna
2	Carencia de un manual de procesos y funciones	Auditoria Interna
3	La administración de sueldos y salarios es poco efectiva	Auditoria Interna
4	No cuentan con una misión, visión y objetivos estratégicos formulados	Auditoria Interna
5	Sobre carga de trabajo que han tenido que asumir el talento humano	Auditoria Interna
6	Competidor cercano con productos similares a precios más económicos.	Auditoria Interna
7	Falta el estudio de tiempos y movimientos	Auditoria Interna
8	Índices financieros poco atractivos para los inversionistas	Auditoria Interna
9	No se cuenta con un sistema de información tecnológico	Auditoria Interna
10	Tiempo de espera extenso	Investigación de mercado
11	Poca apertura a las promociones efectuadas	Investigación de mercado

Matriz de Factores Internos

Para conocer cómo se encuentra la empresa en lo interno se realiza una auditoría interna y así entender las fortalezas y debilidades de la misma, en donde se establece un peso a las variables y luego se asigna una calificación por parte del gerente de la empresa, de esta manera se obtiene el peso ponderado y la sumatoria respectiva.

Tabla 15 *Matriz de Factores Internos*

N	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
F1	Ubicación privilegiada con centros de negocios a su alrededor	0,1	4	0,4
F2	Experiencia de más de 7 años en el mercado	0,1	4	0,4
F3	Reducción de costos por administración centralizada	0,05	3	0,15
F4	Amplia experiencia en la industria por parte de sus directivos	0,05	4	0,2
F5	Diversidad de platos tradicionales y culturales referente a la comida Tex-Mex	0,01	3	0,03
F6	Restauración única relacionada con la cultura	0,05	3	0,15
F7	Servicio a domicilio eficiente	0,1	4	0,4
F8	Utilización de redes sociales para promocionar sus productos y servicios	0,05	4	0,2
F9	Prestigio de la marca ha hecho una concurrencia masiva de clientes	0,05	3	0,15
F10	Personal capacitado en sus funciones	0,05	4	0,2
DEBILIDADES				
D1	La ubicación de La Candelaria Tex Mex Pub no permite acceder a estacionamientos.	0,05	1	0,05
D2	Carencia de un manual de procesos y funciones	0,01	1	0,01
D3	La administración de sueldos y salarios es poco efectiva	0,05	2	0,1
D4	No cuentan con una misión, visión y objetivos estratégicos formulados	0,05	2	0,1
D5	Sobre carga de trabajo que han tenido que asumir el talento humano	0,05	2	0,1
D6	Competidor cercano con productos similares a precios más económicos	0,01	2	0,02
D7	Falta el estudio de tiempos y movimientos	0,05	1	0,05
D8	Índices financieros poco atractivos para los inversionistas	0,05	1	0,05
D9	No se cuenta con un sistema de información tecnológico	0,01	1	0,01
D10	Tiempo de espera extenso	0,01	1	0,01
D11	Poca apertura a las promociones efectuadas	0,01	2	0,02
TOTAL		1,0		2,8

Obteniendo un valor de 2,8 que indica que es fuerte en lo interno, es decir que se debe aprovechar las fortalezas que tiene el Restaurante La Calendaría Tex Mex Pub para eliminar las debilidades.

Segmentación de Mercado

Para conocer la población objetivo que comprende el mercado potencial de la empresa se realiza el proceso de segmentación, mediante el análisis de las variables geográfica, demográfica, psicográfica, socioeconómico, por tipo de uso y de estilo de vida.

Las variables analizar para la segmentación geográfica consiste en aspectos relacionados con la región, datos obtenidos del INEC.

Tabla 16 Segmentación Geográfica

VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
País:	Ecuador
Población:	14'306.846 personas
Provincia:	Pichincha
Porcentaje Pichincha:	18,01%
Población:	2.576.287 personas
Cantón:	Quito
Porcentaje Quito:	76,92%
Población:	2.239.191 personas
Tamaño de la ciudad:	372.4 km ²
Clima:	Clima templado con temperaturas que van desde los 10 a los 27°C
Área urbana:	37.091 hectáreas

Fuente: (INEC, 2021)

Para realizar la segmentación demográfica se analiza aspectos relacionados a la edad, el ingreso, género, el ciclo de vida y la ocupación del mercado meta que se pretende alcanzar.

Tabla 17 Segmentación Demográfica

VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
Género:	Masculino – Femenino
Edad:	25 a 64 años (46,80%)
Población de edad:	1.047.941 personas
Nacionalidad:	Ecuatorianos y extranjeros
Población económicamente activa	48,6% Según INEC
Población de edad:	509.299 personas
Ocupación:	Ejecutivos, oficinistas, profesionales universitarios, técnicos, tecnólogos, abogados, ingenieros, economistas, contador.

Las variables a considerar en la segmentación psicográfica, se establece el nivel de extroversión, el grado de innovación y las características culturales.

Tabla 18 Segmentación Psicográfica

VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
Nivel de extroversión:	Extrovertidos
Grado de innovación:	Innovadores y seguidores
Características culturales:	Familiares, sociables, orientados al presente

En cuanto a la segmentación por uso se analiza las variables cantidad de uso, tipo de uso, oportunidad de uso y por lealtad de marca.

Tabla 19 Segmentación Por Uso

VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
Por cantidad de uso:	Compradores individuales e institucionales
Por tipo de uso:	Personas que les gusta la comida Tex Mex
Por oportunidad de uso:	Foodies
Por lealtad de marca:	Clientes leales al consumo de comida Tex Mex

En cuanto a la segmentación socioeconómica se evalúa el nivel socio económico y de instrucción que debe tener el mercado meta.

Tabla 20 *Segmentación Socioeconómica*

VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
Nivel socio económico:	A, B, C+
Nivel de instrucción:	Bachillerato, Técnico, Superior y de Cuarto Nivel

Y finalmente se realiza la segmentación de mercado por el estilo de vida analizando aspectos que engloban el mercado objetivo que se desea captar.

Tabla 21 *Segmentación Por estilo de vida*

VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
Estilo de vida:	Sofisticados, progresistas, formales, las modernas

Perfil del Cliente

Para conocer el perfil del cliente se realiza el mapa de empatía, respaldándose en lo expuesto por la autora (Ramírez, 2019), que comprende segmentar, humanizar y empatizar, para describir en base preguntas para conocer como es el cliente del Restaurante de la Candelaria Tex Mex Pub.

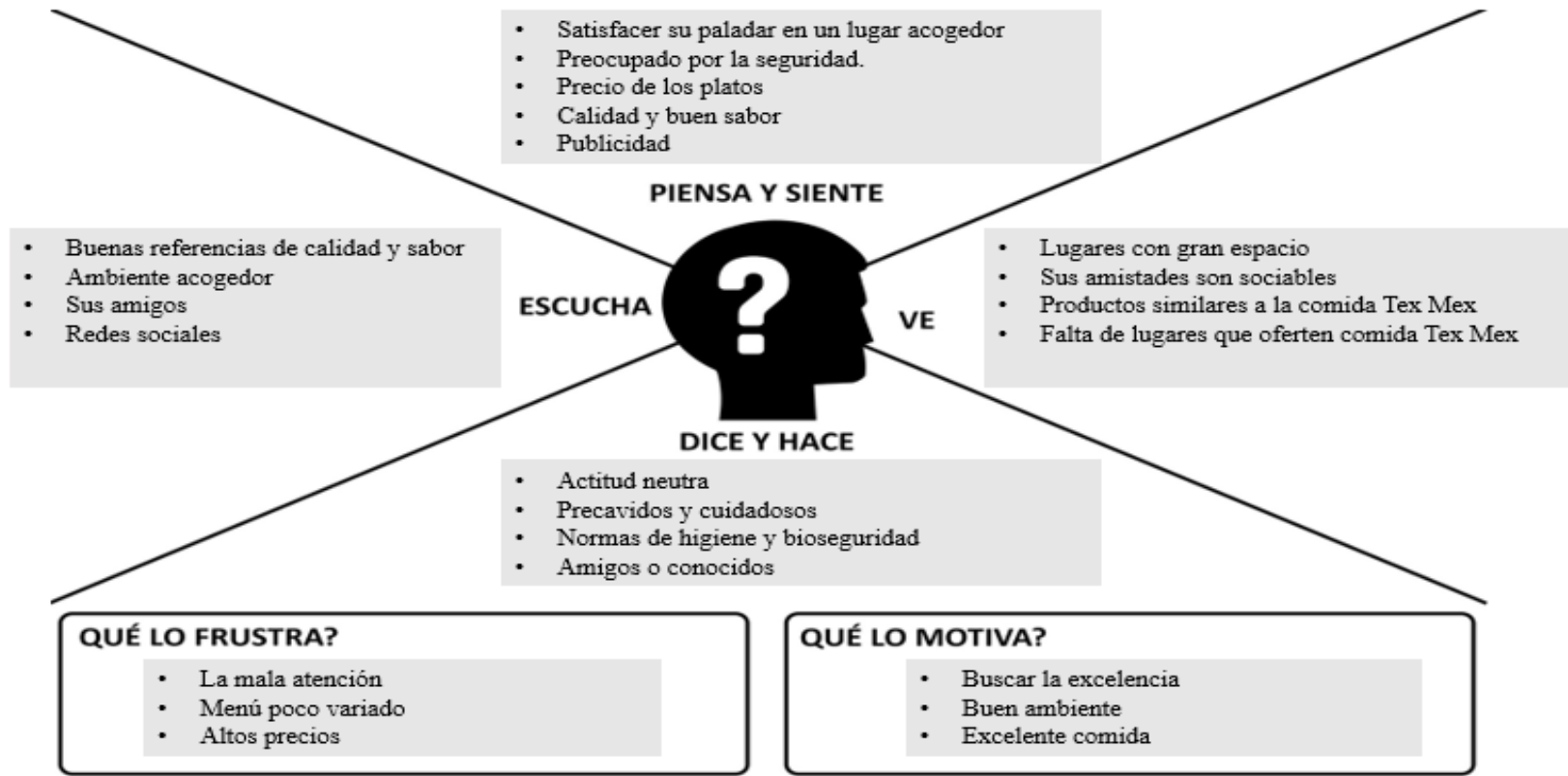


Figura 13 Mapa de Empatía

Fuente: (Ramírez, 2019)

En base a la herramienta a utilizar Canvas Early & Propuesta de Valor, se caracteriza el segmento de clientes al cual se dirige el presente proyecto, para lo cual es necesario utilizar la segmentación demográfica y psicográfica realizada, posterior a esto se empatiza con los clientes, para diseñar la propuesta de valor, como se presenta en la siguiente figura.



Figura 14 Canvas Early & Propuesta de Valor

Fuente: Respaldo del Canvas Early Adopter

Análisis FODA

Se realiza un resumen de los factores externos e internos encontrados en el diagnóstico inicial, determinando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Tabla 22 *Resumen FODA*

AMBIENTE EXTERNO		AMBIENTE INTERNO	
N.	OPORTUNIDADES	N.	FORTALEZAS
O1	Estricto cumplimiento de la normativa sanitaria por parte del Ministerio de Salud	F1	Ubicación privilegiada con centros de negocios a su alrededor
O2	Incremento del PIB que implica la recuperación de la economía ecuatoriana	F2	Experiencia de más de 7 años en el mercado
O3	Aumento del precio del petróleo mejorando los ingresos al país	F3	Reducción de costos por administración centralizada
O4	Grupo de alimentos que conforma la canasta básica	F4	Amplia experiencia en la industria por parte de sus directivos
O5	Apertura de redes sociales en el sector turístico	F5	Diversidad de platos tradicionales y culturales referente a la comida Tex-Mex
O6	Responsabilidad medioambiental	F6	Restauración única relacionada con la cultura
O7	Apertura a la oferta gastronómica internacional	F7	Servicio a domicilio eficiente
O8	Poseen acuerdos satisfactorios para adquirir bienes y servicios con empresas.	F8	Utilización de redes sociales para promocionar sus productos y servicios
O9	Pocos productos sustitutos que puedan remplazar el servicio de restauración.	F9	Prestigio de la marca ha hecho una concurrencia masiva de clientes
O10	Grandes barreras para nuevos competidores	F10	Personal capacitado en sus funciones
N.	AMENAZAS	N.	DEBILIDADES
A1	Disposición obligatorio de reducir el aforo de personas en los locales	D1	La ubicación de La Candelaria Tex Mex Pub no permite acceder a estacionamientos
A2	Falta de medidas regulatorias de migración.	D2	Carencia de un manual de procesos y funciones
A3	Disminución de precios por la baja de inflación	D3	La administración de sueldos y salarios es poco efectiva
A4	Incremento del desempleo	D4	No cuentan con una misión, visión y objetivos estratégicos formulados
A5	Incremento de la delincuencia	D5	Sobre carga de trabajo que han tenido que asumir el talento humano
A6	Atractiva rivalidad entre competidores	D6	Competidor cercano con productos similares a precios más económicos
		D7	Falta el estudio de tiempos y movimientos
		D8	Índices financieros poco atractivos para los inversionistas
		D9	No se cuenta con un sistema de información tecnológico

D10 Tiempo de espera extenso

D11 Poca apertura a las promociones efectuadas

Matriz FODA cruzada/estrategias

Para estructurar las estrategias se hace necesario interactuar los aspectos positivos y negativos, esto se puede realizar mediante la matriz FODA cruzada.

Tabla 23 FODA

		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		F1	Ubicación privilegiada con centros de negocios a su alrededor	D1	La ubicación de La Candelaria Tex Mex Pub no permite acceder a estacionamientos
MATRIZ FODA		F2	Experiencia de más de 7 años en el mercado	D2	Carencia de un manual de procesos y funciones
		F3	Reducción de costos por administración centralizada	D3	La administración de sueldos y salarios es poco efectiva
		F4	Amplia experiencia en la industria por parte de sus directivos	D4	No cuentan con una misión, visión y objetivos estratégicos formulados
		F5	Diversidad de platos tradicionales y culturales referente a la comida Tex-Mex	D5	Sobre carga de trabajo que han tenido que asumir el talento humano
		F6	Restauración única relacionada con la cultura	D6	Competidor cercano con productos similares a precios más económicos
		F7	Servicio a domicilio eficiente	D7	Falta el estudio de tiempos y movimientos
		F8	Utilización de redes sociales para promocionar sus productos y servicios	D8	Índices financieros poco atractivos para los inversionistas
		F9	Prestigio de la marca ha hecho una concurrencia masiva de clientes	D9	No se cuenta con un sistema de información tecnológico
		F10	Personal capacitado en sus funciones	D10	Tiempo de espera extenso
		F11	DEBILIDADES	D11	Poca apertura a las promociones efectuadas
		OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIA FO (Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades)	
O1	Estricto cumplimiento de la normativa sanitaria por parte del Ministerio de Salud				
O2	Incremento del PIB que implica la recuperación de la economía ecuatoriana				
O3	Aumento del precio del petróleo mejorando los ingresos al país				
O4	Grupo de alimentos que conforma la canasta básica				
O5	Apertura de redes sociales en el sector turístico	F805	Diseñar un plan publicitario digital		
O6	Responsabilidad medioambiental			D7-O6	Mejorar la productividad talento humano
O7	Apertura a la oferta gastronómica internacional				
O8	Poseen acuerdos satisfactorios para adquirir bienes y servicios con empresas.				
O9	Pocos productos sustitutos que puedan remplazar el servicio de restauración.				
O10	Grandes barreras para nuevos competidores				
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIA FA (Uso de fortalezas para prevenir amenazas)		ESTRATEGIA DA (Enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas)	
A1	Disposición obligatorio de reducir el aforo de personas en los locales	F8-A1	Elaborar un plan de fidelización de clientes	D10-A1	
A2	Falta de medidas regulatorias de migración.			D4-A2	
A3	Disminución de precios por la baja de inflación				
A4	Incremento del desempleo				
A5	Incremento de la delincuencia				
A6	Atractiva rivalidad entre competidores			D5-A6	Optimizar procesos para disminuir costos

Impacto en los Objetivos Estratégicos

Una vez definidas las estrategias a implementar es importante relacionar con las variables del marketing mix, que comprenden Precio, Producto, Promoción y Plaza.

Tabla 24 Estrategias vrs Marketing Mix

N.	Estrategias de Marketing	Marketing Mix
1	Diseñar un plan publicitario digital	Promoción
2	Mejorar la productividad talento humano	Producto/servicio
3	Elaborar un sistema de capacitación, incentivos y motivación para los empleados del restaurante	Promoción
4	Elaborar un plan de fidelización de clientes	Plaza
5	Optimizar procesos para disminuir costos	Precio

Resumen

En el presente capítulo se ha desarrollado el diagnóstico tanto del entorno externo como interno en el que se encuentra los factores que afectan a la empresa, mediante el análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter, se ha obtenido las oportunidades y amenazas, mientras que para la obtención de las fortalezas y debilidades se realiza un análisis interno en donde se evalúa la administración del restaurante y a través de una investigación de mercado conocer el criterio del cliente que degusta los platillos del oferta gastronómica Tex Mex, además se define realiza la segmentación de mercado y se define el perfil del cliente.

CAPÍTULO IV: Construcción del Plan de Marketing

Propuesta de Misión y Visión

Se propone la siguiente misión y visión para el Restaurante La Candelaria Tex Mex Pub.

Misión

“El Restaurante La Candelaria Tex Mex Pub, ofrece a nuestros clientes sensaciones agradables y momentos felices con precios adecuados, variedad y calidad del producto”.

Visión

“Posicionar al Restaurante La Candelaria Tex Mex Pub, como la mejor comida Tex Mex para ser reconocidos entre los mejores restaurantes a nivel local y nacional”.

Formulación de Estrategias

Se formula las estrategias en base del marketing mix las mismas que se resumen en las siguientes:

- Diseñar un plan publicitario digital
- Optimizar procesos para disminuir costos
- Mejorar la productividad talento humano
- Elaborar un plan de fidelización de clientes

Plan de Acción

Para aplicar las estrategias se realiza el plan de acción en donde se coloca el enfoque de marketing, la estrategia, la meta estrategia específica, política, táctica, actividades, el resultado esperado y el presupuesto.

Tabla 25 Plan de Acción

Enfoque de Marketing	Estrategia	Meta	Estrategia específica	Política	Táctica	Actividades	Resultado esperado	Presupuesto
Plaza	Diseñar un plan publicitario digital	Incrementar una cartera de 10% de clientes	Desarrollar un fanpage page del Restaurante La Calendaría Tex Mex ofrecer los productos por este medio.	Impulsar la imagen de la empresa en el mercado.	Asignar a un colaborador la responsabilidad del monitoreo de la fanpage	a. Acceder al link http://www.facebook.com/pages/create.php . b. Contratar servicio de la fanpage en función de los requerimientos. c. Recopilar requerimientos del cliente por este medio y actualizar la información del menú	Incrementar las compras a través del uso de la fanpage	650,00
Precio	Optimizar procesos para disminuir costos	Disminuir precios en un 10%	Levantar los procesos de producción	Optimización de recursos	Realizar proceso de ingeniería del menú	a. Analizar costo verdadero de cada plato b. Definir el margen de beneficio deseado. c. Determinar categoría de cada plato. d. Colocar nombre del plato	Satisfacción del cliente	250,00
Producto/servicio	Mejorar la productividad talento humano	Capacitar al personal 3 veces en el año	Realizar alianzas estratégicas con proveedores y restaurantes del exterior para la capacitación del personal encargado de la preparación y atención al cliente	Cumplir con los requerimientos del cliente	Las capacitaciones estarán orientadas a la preparación del menú, uso de equipos y atención al cliente	a. Seleccionar proveedores nacionales e internacionales b. Comunicarse con proveedores c. Solicitar capacitación d. Seleccionar colaboradores que cumplan con el perfil de la capacitación e. Controlar participación en la capacitación.	Satisfacción del cliente interno y externo	2.400,00
Promoción	Elaborar un plan de fidelización de clientes	Obtener el 40% de clientes habituales	Premiar el comportamiento de compra de los clientes	Continuidad de clientes	Crear un grupo de clientes VIP	a. Seleccionar clientes que conforman el grupo VIP b. Generar de una base de datos c. Generar promociones del menú o eventos especiales d. Promocionar grupo VIP	Fidelización del cliente	500,00

Presupuesto Requerido

El presupuesto requerido para la implementación del Plan de Marketing se presenta a continuación.

Tabla 26 Presupuesto

Enfoque de Marketing	Estrategia específica	Frecuencia	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Plaza	Desarrollar un fanpage del Restaurante La Calendaria Tex Mex ofrecer los productos por este medio.	Anual	1	\$ 650	\$ 650
Precio	Levantar los procesos de producción	Semestral	2	\$ 250	\$ 500
Producto/servicio	Realizar alianzas estratégicas con proveedores y restaurantes del exterior para la capacitación del personal encargado de la preparación y atención al cliente	Cuatrimestre	3	\$ 2.400	\$ 7.200
Promoción	Premiar el comportamiento de compra de los clientes	Trimestralmente	4	\$ 500	\$ 2.000
Total				\$ 3.800	\$ 10.350

Ejecución y Control del Plan

Para la ejecución del plan de marketing se realiza el cronograma El presupuesto requerido para la implementación del Plan de Marketing se presenta a continuación.

Tabla 27 Ejecución del Plan

N.	Estrategia/Actividad	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
1	Desarrollar un fanpage page del Restaurante La Calendaría Tex Mex ofrecer los productos por este medio.	[Barra continua desde ene-22 hasta dic-22]											
3	Levantar los procesos de producción	[Barra continua desde ene-22 hasta dic-22]											
4	Realizar alianzas estratégicas con proveedores y restaurantes del exterior para la capacitación del personal encargado de la preparación y atención al cliente	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]
6	Premiar el comportamiento de compra de los clientes	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]

Se elabora los siguientes controles para monitorear el plan de marketing y el cumplimiento de las actividades planteadas, de esta manera alcanzar las metas propuestas.

Tabla 28 Control del Plan

Enfoque de Marketing	Estrategia	Estrategia específica	Meta	Indicador	Tablero de Control		
					Meta	Precaución	Peligro
Plaza	Diseñar un plan publicitario digital	Desarrollar un fanpage del Restaurante La Calendaría Tex Mex ofrecer los productos por este medio.	Incrementar una cartera de 10% de clientes	Porcentaje de nuevos clientes	>10%	5% al 10%	<10%
Precio	Optimizar procesos para disminuir costos	Levantar los procesos de producción	Disminuir precios en un 10%	Porcentaje de reducción de costos	>10%	5% al 10%	<10%
Producto/servicio	Mejorar la productividad talento humano	Realizar alianzas estratégicas con proveedores y restaurantes del exterior para la capacitación del personal encargado de la preparación y atención al cliente	Capacitar al personal 3 veces en el año	Nivel de cumplimiento de la capacitación	>3	1 a 2	<1
Promoción	Elaborar un plan de fidelización de clientes	Premiar el comportamiento de compra de los clientes	Obtener el 40% de clientes habituales	Incremento de compras al contado	>40%	20% al 40%	<40%

Análisis Costo Beneficio

Para determinar el beneficio de la propuesta se realiza el análisis costo beneficio, para lo cual se ha considerado los rubros de ventas, costos, sueldos, gastos administrativos, depreciaciones y amortizaciones, del año 2020, con los cuales se plantea proyectar para los siguientes 5 años.

Tabla 29 Flujo de Caja

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. INGRESOS						
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Ventas	189.120,0	226.944,0	272.332,8	326.799,4	392.159,2	470.591,1
COSTO DE VENTAS						
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
(-) Pago proveedores	56.736,0	56.951,6	57.168,0	57.385,3	57.603,3	57.822,2
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	132.384,0	169.992,4	215.164,8	269.414,1	334.555,9	412.768,9
COSTOS OPERATIVOS						
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
(-) Sueldos	11.347,2	11.390,3	11.433,6	11.477,1	11.520,7	11.564,4
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
(-) Gastos Administrativos	1.134,7	1.139,0	1.143,4	1.147,7	1.152,1	1.156,4
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
UTILIDAD OPERACIONAL	119.902,1	157.463,1	202.587,8	256.789,4	321.883,2	400.048,0
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
(-) Gastos de Marketing		10.350,0	10.389,33	10.428,81	10.468,44	10.508,22
(-) Gastos financieros						
UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJ.	119.902,1	147.113,1	192.198,5	246.360,5	311.414,7	389.539,8
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
(-) 15% Part. Trabj y Empl.	17.985,3	22.067,0	28.829,8	36.954,1	46.712,2	58.431,0
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	101.916,8	125.046,1	163.368,7	209.406,5	264.702,5	331.108,8
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
(-) 25% Imp. Renta	25.479,2	31.261,5	40.842,2	52.351,6	66.175,6	82.777,2
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
UTILIDAD NETA	76.437,6	93.784,6	122.526,5	157.054,8	198.526,9	248.331,6
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
(+) Depreciaciones	567,4	569,5	571,7	573,9	576,0	578,2
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
(+) Amortizaciones	113,5	113,5	113,5	113,5	113,5	113,5
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
FLUJO NETO DE EFECTIVO	77.118,4	94.467,6	123.211,7	157.742,2	199.216,4	249.023,3

Con esta información se elabora la relación costo beneficio, para medir la rentabilidad de la implementación del Plan de Marketing, aplicando la siguiente formula.

$$RBC = \frac{VPB}{VPC}$$

Tabla 30 Calculo de datos

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión					
	\$	\$	\$	\$	\$
Ingreso	227.624,83	273.015,79	327.484,51	392.846,56	471.280,58
(1+i) ⁿ	1,13	1,27	1,44	1,62	1,83
Ingreso Actualizado	\$	\$	\$	\$	\$
	201.652,05	214.266,25	227.687,80	241.966,34	257.154,75
Egreso	\$	\$	\$	\$	\$
	133.159,43	149.806,26	169.744,51	193.632,33	222.259,48
(1+i) ⁿ	1,13	1,27	1,44	1,62	1,83
Egreso Actualizado	\$	\$	\$	\$	\$
	117.965,48	117.569,85	118.017,05	119.264,14	472816,5083

Tabla 31 Indicador de Rentabilidad Costo Beneficio

VPB	\$	1.142.727,2
VPC	\$	945.633,0
B/C		1,21
COSTO BENEFICIO		0,21

De acuerdo a los criterios del costo beneficio, al obtener un valor mayor a 1 se acepta la alternativa o el proyecto a implementar, además con la propuesta del plan de marketing se puede llegar a obtener una ganancia de 21 centavos por cada dólar invertido.

Resumen

En el presente capítulo se ha realizado la propuesta del plan de marketing para lo cual, se parte de la definición de la misión y visión para el Restaurante La Calendaria Tex Mex Pub, posterior a esto se desarrollado el plan de acción en donde se ha contemplado las estrategias con las actividades a seguir para el cumplimiento de la misma y se ha cuantificado en valores monetarios el presupuesto requerido para la implementación, que de acuerdo al análisis del costo beneficio aplicado es favorable.

CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Para la generación de estrategias del Plan de Marketing se hace necesario el diagnóstico del ambiente tanto interno como externo donde se encuentra participando la empresa, en donde se pudo determinar que existen más oportunidades que amenazas, por ende, se deben aprovechar generando estrategias que permitan posicionar a la marca en el mercado objetivo, además se tiene que orientar las estrategias en función de que la empresa es fuerte en lo interno, es decir que se debe aprovechar las fortalezas que tiene el Restaurante La Calendaría Tex Mex Pub para eliminar las debilidades.
- Las estrategias formuladas parte de conocer el perfil del cliente, siendo de gran ayuda la segmentación de mercado realizada donde se identificó la población objetivo al cual está dirigido el servicio, siendo esto personas de 25 a 64 años de género masculino – Femenino, pudiéndose ser ecuatorianos y extranjeros, cuyas ocupaciones comprende ejecutivos, oficinistas, profesionales universitarios, técnicos, tecnólogos, abogados, ingenieros, economistas, contador, de personalidad extrovertidos sociables, orientados al presente, que además les gusta la comida Tex Mex, son foodies y su estilo de vida es sofisticados, progresistas, formales y las modernas.
- La propuesta de Plan de Marketing se plantea para 5 años, se considera el año 2020 para la obtención de los ingresos, costos y gastos, y se realiza una proyección de crecimiento con las medidas adoptadas del 20%, obteniendo que el proyecto es viable y que se puede llegar a tener un beneficio de 0,21 centavos por cada dólar invertido.

Recomendaciones

- Es importante monitorear las estrategias planteadas en el plan de marketing de esta manera se puede tomar acciones de mejora o correctivos, al no cumplir con las metas establecidas.
- La inversión que se necesita para la implementación del Plan de Marketing es significativa, por lo tanto, es importante poner en consideración en la junta de socios la rentabilidad que se puede percibir al desarrollar el plan.

Referencias

- American Marketing Association. (25 de Febrero de 2017). *Marketing versus publicidad*. Recuperado el 2 de Mayo de 2021, de <https://www.ama.org/pages/marketing-vs-advertising/>
- Arias, P. S. (2016). 4 C's del marketing. *Economipedia*, 5-12.
- Banco Central del Ecuador. (31 de Marzo de 2020). *La economía ecuatoriana creció 0,1% en 2019*. Recuperado el 23 de Mayo de 2021, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1359-la-economia-ecuatoriana-crecio-01-en-2019>
- Bassat, L. (2017). *El libro rojo de las marcas: Cómo construir marcas de éxito*. Barcelona: Penguin Random house.
- BCE. (2017). *Informe sectorial*. Quito: CFN.
- BCE. (30 de Noviembre de 2020). *La economía ecuatoriana se recuperará 3,1% en 2021*. Recuperado el 29 de Junio de 2021, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>
- BCE. (31 de Mayo de 2021). *La economía ecuatoriana inicia la recuperación económica*. Recuperado el 29 de Junio de 2021, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1431-la-economia-ecuatoriana-inicia-la-recuperacion-economica-con-una-expansion-del-2-8-en-2021>

- Cortazar. (2017). Imagen y posicionamiento de marcas. *Revista Lasallitas de investigación* , 12-28.
- Cross, R. (2020). *An analysis of competition and marketing strategies*. Recuperado el 12 de Mayo de 2021, de Malaya journal: www.malayajournal.org/articles
- Crouch, S., & Housden, M. (2003). *Investigación de mercado para gerentes*. España: Instituto Colegiado de Marketing.
- David, F. (2001). *Conceptos de administración estratégica*. México: McGraw Hill.
- Diario El Comercio. (19 de Mayo de 2020). *Lenín Moreno anuncia siete medidas; recorta USD 4 000 millones del gasto público*. Recuperado el 1 de Julio de 2021, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/lenin-moreno-medidas-economicas-coronavirus.html>
- Diario El Comercio. (17 de Febrero de 2021). *¿Aforos en restaurantes, centros comerciales, gimnasios... cambian con nueva resolución municipal en Quito?* Recuperado el 1 de Junio de 2021, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/quito-restricciones-covid-aforos-negocios.html>
- Diario El Comercio. (6 de Mayo de 2021). *La inflación anual en abril del 2021 en Ecuador se ubicó en -1,47%*. Recuperado el 29 de Junio de 2021, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/inflacion-anual-abril-2021-ecuador.html>
- Diario El Comercio. (22 de Junio de 2021). *Mayo del 2021 registró la tasa más alta de desempleo en este año: 6,3%*. Recuperado el 30 de Junio de 2021, de

<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/encuesta-inec-desempleo-alto-mayo.html>

Diario El Universo. (21 de Febrero de 2014). *Comida extranjera a la mano*. Recuperado el 29 de Junio de 2021, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2014/02/21/nota/2212216/comida-extranjera-mano/>

Fischer, L. (2016). *Mercadotecnia*. México: McGRAW-HILL.

Hernández, N., & Garnica, J. (2016). Árbol de problemas al diseño y desarrollo de producto. *Conciencia Tecnológica*, 38-46.

Hill, C., Schilling, M., & Jones, . (2019). *Administración estratégica: teoría y casos : un enfoque integral*. México: Cengage Learning Editores.

INEC. (Enero de 2021). *Indice de precios al consumidor*. Recuperado el 30 de Junio de 2021, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Enero-2021/Boletin_tecnico_01-2021-IPC.pdf

INEC. (2021). *Población y demografía*. Recuperado el 2021, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Instituto Peruano de Publicidad. (6 de Septiembre de 2019). *Los 7 principales tipos de investigación de mercado*. Recuperado el 12 de Mayo de 2021, de <https://www.ipp.edu.pe/blog/principales-tipos-investigacion-mercado/#:~:text=Tipos%20de%20investigaci%C3%B3n%20de%20mercado%201%20Investigaci%C3%B3n%20de,para%20evaluar%20sus%20reacciones%20frente%20a%20diferentes%20situaciones.>

Ipinza, F. (2010). *Un enfoque de gerencia*. México: Pearson.

Kotler, P. (1992). *Mercadotecnia de localidades*. México: Diana.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principios de Marketing*. Recuperado el 12 de octubre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=ywm2oAEACAAJ&dq=Kotler,+Philip;+Armstrong,+Gary&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjLw5vozvrsAhWBzVkJHS0UABQQ6AEwAHoECAUQAg>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2019). *Principios de Marketing*. México: Pearson Education.

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Recuperado el 12 de Mayo de 2021, de https://books.google.com.ec/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&dq=Mart%C3%ADnez,+Daniel;+Milla,+Artemio+An%C3%A1lisis+del+Entorno&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjNgp7Xz_rsAhUOrVkJHewmBFMQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=Mart%C3%ADnez%2C%20Daniel%3B%20Milla%2C%20A

Martínez, D., & Milla, A. (10 de Diciembre de 2016). *Elección de estrategias*. Madrid: Díaz de Santos. Obtenido de Marketing razonable: <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-es>

McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (24 de Mayo de 2016). *Marketing: un enfoque global*. México: McGraw-Hill. (13ª ed.).

- Ministerio de Justicia. (10 de Agosto de 2017). *Reglamento de la Ley Orgánica de Movilidad*. Recuperado el 23 de Junio de 2021, de Decreto Ejecutivo 111 Registro Oficial Suplemento 55 de 10-ago.-2017:
<https://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2017/12/8-Reglamento-a-la-Ley-Organica-de-Movilidad-Humana.pdf>
- MSP. (2005). *Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines*. Recuperado el 2 de Junio de 2021, de Resolución Ministerial N° 363-2005: http://www.munives.gob.pe/WebSite/informeta20/NORMA%20SANITARIA%20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20RESTAURANTES%20Y%20SERVICIOS%20AFINES%20%20RESOLUCION%20MINISTERIAL%20363-2005%20MINSAsfunc_restaurantes.pdf
- OMS. (11 de Marzo de 2020). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. Recuperado el 21 de Mayo de 2021, de <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Primicias. (2021). *El panorama de la delincuencia y la inseguridad en 2021*. Recuperado el 29 de Junio de 2021, de <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/panorama-delictivo-seguridad-poco-alentador-2021/>
- PromPeru. (2013). *Nivel de satisfacción del Turista Extranjero 2012*. Recuperado el 12 de Mayo de 2021, de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>
- Puig, J. (2016). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Buenos Aires: Díaz de Santos.

- Quignon, R., & González, R. (2020). Branward. *Aebrand*, 12-21.
- Ramírez, Á. (2019). *Estrategia de Marketing Digital*. España: Elearning S.L.
- Salazar, D., & Burbano, C. (2017). Análisis de la oferta gastronómica, una perspectiva comercial a través del marketing de servicios: Caso sector La Rumipamba, Pichincha, Ecuador. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 1-13.
- Thomson, I. (16 de Mayo de 2016). *Portal de Mercadotecnia*. Recuperado el 12 de Mayo de 2021, de www.promonegocios.net/mercadotecnia/admisnitracion-mercadotecnia.html
- Toro, I., & Hurtado, J. (2007). *Métodos de Investigación*. México: Universidad de México.
- Torres, Y., & García, G. (2013). *Posicionamiento*. México: Académica Española.
- UTA. (7 de Junio de 2020). *Sector Turístico Ecuador: Alojamiento y Servicios de Comida*. Recuperado el 28 de Mayo de 2021, de <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/06/Turismo-en-Ecuador-Alojamiento-y-servicios-de-comida.pdf>
- Valenzuela, A. (12 de Julio de 2021). *Restaurantes sostenibles: cuidando el planeta desde la cocina*. Recuperado el 30 de Junio de 2021, de <https://hablandoenvidrio.com/restaurantes-sostenibles-cuidar-planeta-desde-cocina/>
- Zapata, E. (2017). Marketing, ciencia o arte? *Red revista Colombiana de Marketing*, 12-25.

Apéndice A: Encuesta a clientes

El Restaurante La Calendaría Tex Mex Pub, consientes de mejorar su posicionamiento requiere buscar estrategias para el efecto, por lo tanto, se solicita a los clientes contestar las siguientes preguntas con la mayor honestidad.

Instrucciones: Marque con una x la opción de su preferencia.

A. INFORMACIÓN GENERAL

A.1 Edad

20 a 30 años	<input type="radio"/>	51 a 60 años	<input type="radio"/>
31 a 40 años	<input type="radio"/>	Más de 60 años	<input type="radio"/>
41 a 50 años	<input type="radio"/>		

A2. Género

Masculino	<input type="radio"/>	Femenino	<input type="radio"/>
-----------	-----------------------	----------	-----------------------

P1. ¿Considera que el personal se encuentra capacitado en sus funciones?

Si	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>
----	-----------------------	----	-----------------------

P2. ¿El menú ofertado es variado?

Si	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>
----	-----------------------	----	-----------------------

P3. A su parecer los precios son:

Altos	Igual al de la competencia	Bajos
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P4. ¿El tiempo de espera es?

Menor a 10 min	De 10 a 20 min	De 20 a 30 min	De 30 a 60 min
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P5. ¿En alguna ocasión ha realizado algún reclamo?

Si	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>
----	-----------------------	----	-----------------------

P6. ¿Considera que el lugar es acogedor?

Si	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>
----	-----------------------	----	-----------------------

P7. ¿Cuál es la razón de mayor importancia para ingresar a consumir en el restaurante?

Ubicación	Sabor del producto	Variedad del menú	Atención al cliente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P8. ¿Qué opinión tiene de las medidas de higiene y bioseguridad en el restaurante?

Muy Bueno	Bueno	Malo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P9. ¿Considera que la distribución de las áreas está acorde a la afluencia de clientes?

Si	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>
-----------	-----------------------	-----------	-----------------------

P10. ¿Qué tipo de promociones ha percibido del restaurante?

Descuento por cumpleaños	Pagos 2x1	Días de descuento	Ninguna
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gracias por su colaboración

Apéndice B: Tabulación de Encuesta a clientes

A.1 Edad

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
20 a 30 años	123	36%	36%	36%
31 a 40 años	67	20%	20%	56%
41 a 50 años	48	14%	14%	70%
51 a 60 años	67	20%	20%	90%
Más de 60 años	34	10%	10%	100%
Total	339	100%	100%	

A2. Género

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Masculino	238	70%	70%	70%
Femenino	101	30%	30%	100%
Total	339	100%	100%	

P1. ¿Considera que el personal se encuentra capacitado en sus funciones?

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Sí	300	88%	88%	88%
No	39	11%	11%	100%
Total	339	100%	100%	

P2. ¿El menú ofertado es variado?

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Sí	259	76%	76%	76%
No	80	24%	24%	100%
Total	339	100%	100%	

P3. A su parecer los precios son:

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Altos	12	4%	4%	4%
Igual al de la competencia	240	71%	71%	74%
Bajos	87	26%	26%	100%
Total	339	100%	100%	

P4. ¿El tiempo de espera es?

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Menor a 10 min	11	3%	3%	3%
De 10 a 20 min	67	20%	20%	23%
De 20 a 30 min	256	75%	75%	98%
De 30 a 60 min	5	1%	1%	100%
Total	339	100%	100%	

P5. ¿En alguna ocasión ha realizado algún reclamo?

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Sí	238	70%	70%	70%
No	101	30%	30%	100%
Total	339	100%	100%	

P6. ¿Considera que el lugar es acogedor?

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Sí	321	95%	95%	95%
No	18	5%	5%	100%
Total	339	100%	100%	

P7. ¿Cuál es la razón de mayor importancia para ingresar a consumir en el restaurante?

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Ubicación	220	65%	65%	65%
Sabor del producto	67	20%	20%	85%
Variedad del menú	8	2%	2%	87%
Atención al cliente	44	13%	13%	100%
Total	339	100%	100%	

P8. ¿Qué opinión tiene de las medidas de higiene y bioseguridad en el restaurante?

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy Bueno	203	60%	60%	60%
Bueno	88	26%	26%	86%
Malo	48	14%	14%	100%
Total	339	100%	100%	

P9. ¿Considera que la distribución de las áreas está acorde a la afluencia de clientes?

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Sí	250	74%	74%	74%
No	89	26%	26%	100%
Total	339	100%	100%	

P10. ¿Qué tipo de promociones ha percibido del restaurante?

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Descuento por cumpleaños	12	4%	4%	4%
Pagos 2x1	67	20%	20%	23%
Días de descuento	12	4%	4%	27%
Ninguna	248	73%	73%	100%
Total	339	100%	100%	