

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA COMERCIAL



“Diseño de Estrategias de Marketing para el Reposicionamiento del Restaurant
Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro en la Ciudad de Cobija”.

Modalidad de Tesis

Presentado por:

Lizbeth Fuentes Heredia

Para optar el Título de Licenciatura en Ingeniería Comercial

Docente Guía: Mgr. Mónica Yaneth Cadena Vaca

Cobija - Pando - Bolivia

2016

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

ING. LUDWING ARCIENEGA BAPTISTA

Rector de la Universidad Amazónica de Pando

LIC. JOSE LUIS SEGOVIA SAUCEDO

Vicerrector de la Universidad Amazónica de Pando

Mgr. DAVID FERDINANDO FRANCO PEDRAZA

Director del Área de Ciencias Económicas y Financieras

Mgr. MÓNICA YANETH CADENA VACA

Coordinadora del Programa Ingeniería Comercial

TÍTULO DE LA TESIS

DISEÑO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA EL REPOSICIONAMIENTO DEL RESTAURANT CHURRASQUERÍA PALADAR BOLIVIANO BRASILEIRO EN LA CIUDAD DE COBIJA.

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a:

Mi abuela y madre amada (+) Francisca Luizaga Vda. De Fuentes que hoy no está conmigo por razones de la vida, por haber estado en todo momento conmigo que Dios le permitió, por darme su amor y apoyo, decirle que siempre la llevare en mi corazón y mente por ser una excelente mujer, madre y abuela.

Mis queridos padres por darme la vida, estar siempre conmigo en todo momento, brindarme su cariño, consejos, ser mis guías en cada etapa de mi vida que gracias a ellos aprendí a superarme con sus enseñanza y ejemplos de personas gracias por ayudarme a cumplir mis metas y objetivos.

A mis hermanos por ser parte mi logro, y colaborar en todo momento, con sus consejos.

A mi tutora Mrg. Mónica Yaneth Cadena Vaca por ser ejemplo de persona, por colaborar en todo momento, brindarme su amistad y consejos, darme la oportunidad de desarrollarme como persona y sobre todo creer en mí.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradecer a Dios, por guiarme en todo momento por brindarme fuerza y fe para creer en mí y permitirme crecer como persona.

A mis padres Wilfredo Fuentes Luizaga y Bertha Heredia Urey, por darme la vida e inculcarme valores, que con su amor, cariño, respeto bondad y ejemplo de superación han dejado huella en mí de que todo es posible con fuerza y voluntad, gracias por ser mis padres, amigos y compañeros en todas las etapas de mi vida convirtiéndome en la persona que soy ahora, y sé que siempre estarán conmigo siempre que los necesite.

De igual forma quiero agradecer a mis amigos que estuvieron en los momentos más difíciles de mi vida, que con su apoyo y cariño logre superar cada una de las pruebas que la vida me puso, gracias por su amistad.

A mi Universidad Amazónica de Pando por ser ejemplo de saber, brindando apoyo a todo aquel que quiere superarse profesionalmente.

A todo el plantel de docentes de mi programa Ingeniería Comercial que fueron parte de mi formación profesional, por brindarme sus conocimientos como buenos profesionales y personas.

Al Ing.Co. Johanns Enzo Arduz Sequeiros por darme la oportunidad de desarrollarme y crecer como persona por darme su confianza y creer en mí en todo momento.

Un agradecimiento especial a mi Tutora y amiga Mgr. Mónica Yaneth Cadena Vaca por brindarme su amistad y confianza, excelente profesional y mujer que deja en mí las mejores enseñanzas que puede uno tener y ser para mí un gran apoyo muchas gracias.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación recoge información acerca de las problemáticas actuales con las que atraviesa el restaurante paladar Boliviano Brasileiro, lo que le ha ocasionado una pérdida significativa de posicionamiento dentro del mercado de Cobija, reflejándose en la disminución de ganancias del negocio.

Además que en su actualidad no cuenta con un diagnóstico situacional de su micro y macro ambiente donde se encuentra por lo que no sabe que fortalezas o debilidades tiene, y se allí pertinente la realización de este diagnóstico para un mejor diseño de estrategias de diferenciación amplia para el negocio

Es por tanto que el presente trabajo tiene como objetivo el reposicionamiento del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro dentro del mercado local de Cobija, debido a que en los últimos años ha perdido gran parte del sus clientes/consumidores por diferentes razones que se describe en el trabajo en el que además no solo se pretende reposicionar el negocio nuevamente sino que se pretende también crear una ventaja competitiva entre las competencias a través de una estrategia de diferenciación amplia, que ayudará a la fidelización del mercado con el negocio y por ende al incremento de sus ganancias.

ABSTRACT

This research gathers information about current issues with which traverses the palate Bolivian Brazilian restaurant, which has caused a significant loss of market positioning in Cobija, reflected in declining business profits.

Besides that in its currently does not have a situational analysis of the micro and macro environment where it is so you do not know strengths or weaknesses are, and there pertinent making this diagnosis for a better design strategies broad differentiation for the business

It is therefore that the present work aims at repositioning the Restaurant Steakhouse Paladar Bolivian Brazilian in the local market Cobija, because in recent years has lost much of its customers / consumers for different reasons described in the work which in addition not only aims to reposition the business again but also aims to create a competitive advantage between skills through a strategy of broad differentiation, which help loyalty market with business and therefore to increase their earnings.

INDICE

	Pág.
TÍTULO DE LA TESIS	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN EJECUTIVO	iv
ABSTRACT	v
INDICE	vi
INTRODUCCION	1
Aspectos Generales	4
Contexto Referencial	4
Problema Científico.	5
Situación de la Problemática	5
Pregunta de Investigación	6
Justificación	6
Objetivos del Estudio	8
Objetivo General	8
Objetivo Especifico	8
Alcance de la Investigación	8
Viabilidad de la Investigación	9
Hipótesis	10
Definición de las Variables	10
CAPÍTULO I	12
1. DESARROLLO ESTRUCTUCTURAL TEORICO DE LA TESIS	12
1.1. Referencias conceptuales	12
1.1.1. Marketing	12
1.1.2. Estrategia de Marketing	12
1.1.3. Mix de marketing	12
1.1.4. Investigación de Mercado	13
1.1.5. Segmento de Mercado	13
1.1.6. Segmentación de Mercado	13
1.1.6.1. Segmentación Geográfica	13
1.1.6.2. Segmentación Demográfica	13
1.1.6.3. Segmentación Psicográfica	14
1.1.6.4. Segmentación Conductual	14
1.1.7. Mercado Meta	14
1.1.8. Imagen Corporativa	15

1.1.9. Marca	15
1.1.9.1. Valor de Marca	15
1.1.10. Posicionamiento	16
1.1.10.1. Posición	16
1.1.1.1. Reposicionamiento	16
1.1.1.2. Fidelización	17
1.1.1.3. Percepción	17
1.1.1.4. Ventaja Competitiva	17
1.1.1.5. Valor del Cliente	17
1.1.1.6. Publicidad	17
1.1.1.7. Venta Personal	17
1.1.1.8. Promoción de Ventas	17
1.1.1.9. Relaciones Públicas	18
1.2. Marco Teórico	18
1.2.1. Estrategia	18
1.2.1.1. Estrategia y Búsqueda de una Estrategia Competitiva	19
1.2.1.1.1. La prueba de ajuste	20
1.2.1.1.2. La prueba de la Ventaja Competitiva	21
1.2.1.1.3. La Prueba del Desempeño	21
1.2.2. Componentes Estratégicamente Pertinentes Del Microambiente de una Empresa	22
1.2.3. Fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la Industria (Las 5 fuerzas competitivas)	23
1.2.3.1. Presiones competitivas asociadas a las maniobras competitivas entre vendedores rivales	24
1.2.3.2. Presiones Competitivas Asociadas a la Amenaza de Nuevos Participantes	24
1.2.3.4. Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos	27
1.2.3.4.1 Si los sustitutos están disponibles con facilidad	27
1.2.3.4.2. Si los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio atractivo	27
1.2.3.4.3. Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son altos o bajos	27
1.2.3.5. Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor	28
1.2.3.5.1 Escasez de los artículos de los proveedores	28
1.2.3.5.2. Que los proveedores entreguen un insumo diferenciado que mejore el desempeño o calidad del producto de la compañía	28
1.2.3.5.3. Si el producto que se surte es normal o una mercancía que se consigue con facilidad de una multitud de proveedores.	29
1.2.3.6. Presiones competitivas que surgen del poder de negociación	29

del comprador y de la sensibilidad al precio	
1.2.3.6.1. El poder de negociación de los compradores es mayor cuando los costos de cambiar a marcas competidoras o sustitutos son relativamente bajos.	30
1.2.3.6.2. El poder del comprador se incrementa cuando los bienes de la industria están estandarizados o su diferenciación es débil.	30
1.2.3.6.3. Los compradores tienen más poder cuando son grandes y pocos en relación con el número de vendedores	30
1.2.4. Análisis del Entorno del Marketing	31
1.2.4.1. El Microentorno	31
1.2.4.1.1. La Empresa	32
1.2.4.1.2. Proveedores	32
1.2.4.1.3. Intermediario de Marketing	32
1.2.4.1.4. Competidores	33
1.2.4.1.5. Público	34
1.2.4.1.6. Clientes	35
1.2.4.2. El Macroentorno	35
1.2.4.2.1. Entorno Demográfico	36
1.2.4.2.2. Entorno Económico	36
1.2.4.2.3. Entorno Natural	36
1.2.4.2.4. Entorno Tecnológico	37
1.2.4.2.5. Entorno Político y Social	37
1.2.4.2.6 Entorno Cultural	37
1.2.5. Análisis FODA	38
1.2.5.1. Oportunidades y Amenazas	38
1.2.5.2. Fortalezas y Debilidades	39
1.2.6.1. Definición del Marketing	39
1.2.6.2. Conocimientos del Mercado y las necesidades del Cliente	40
1.2.6.2.1. Necesidades, deseos y demandas del cliente	40
1.2.6.2.2. Ofertas de Mercado: Productos, Servicios y Experiencias	41
1.2.6.2.4. Valor y satisfacción del Cliente	41
1.2.6.2.5. Intercambio y Relaciones	42
1.2.6.2.6. Mercado	42
1.2.6.3. Estrategia de Marketing Impulsada por el cliente	43
1.2.6.4. Mercado Meta	43
1.2.6.5. Diferenciación y Posicionamiento en el Mercado	44
1.2.6.6. Creación de una Mezcla de Marketing Integrada	44
1.2.6. Producto/Servicio	45

1.2.6.1. Productos, Servicios y Experiencias	45
1.2.6.2. Naturaleza y Características de un Servicio	46
1.2.6.4. Estrategias de Marketing para Compañías de Servicios	47
1.2.6.5. Administración de la Diferenciación del servicio	47
1.4. Investigación previa al objeto de estudio	47
CAPÍTULO II	48
2. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION	48
2.1. Tipos de Investigación	48
2.1.1. Investigación Descriptiva	48
2.1.2. Investigación Correlacional	48
2.1.3. Investigación Concluyente	48
2.2. Universo o Población de Estudio	49
2.3. Tamaño de la muestra	49
2.3.1. Tipo de Muestreo	50
2.3.2. Distribución de la muestra	51
2.4. Método y Técnicas	52
2.4.1. Métodos	52
2.4.1.1. Método Cuantitativo	52
2.4.1.2. Método Cualitativo	52
2.4.1.3. Métodos Descriptivo	52
2.4.2. Técnicas	53
2.4.2.1. Observación Directa	53
2.4.2.2. Entrevista	53
2.4.2.3. Encuesta	53
2.5. Instrumento de relevamiento de información	53
CAPÍTULO III	54
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	54
CAPÍTULO IV	74
4. FUDAMENTACIÓN TEORICA DE LA INVESTIGACIÓN	74
4.1. Diagnóstico del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro	74
4.1.1. Análisis FODA	74
4.1.1.1. Debilidades	74
4.1.1.2. Amenazas	74
4.1.1.3. Fortalezas	74
4.1.1.4. Oportunidades	75
4.1.1.5. Conclusión de Análisis	75
4.1.2. Análisis del negocio 5 fuerzas de Porter	76
4.1.2.1. Rivalidad entre competidores	76
4.1.2.2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	76

4.1.2.3. Poder de negociación de los compradores	76
4.1.2.4. Poder de Negociación de los proveedores	77
4.1.2.5. Amenaza de entrada de nuevos competidores	77
4.1.3. Factores Concionantes del Éxito	77
4.1.3.1. PESTEL	78
4.2. Cadena de Valor de Michael Porter	79
4.3. Análisis del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro	80
4.3.1. Ubicación del Negocio	80
4.3.2. Organigrama del Restaurant Paladar Boliviano Brasileiro	80
4.3.3. Recursos del Negocio	80
4.3.3.1. Recursos Económicos	81
4.3.3.2. Recursos Humanos	81
4.3.3.3. Recursos Materiales	82
4.3.4. Tipo de Negocio	82
4.3.5. Mercado Meta del Negocio	83
4.4. Marketing Mix del Negocio	83
4.4.1. Producto/Servicio	83
4.4.1.1. Proceso de elaboración	83
4.4.1.2. Clasificación del Producto/servicio	84
4.4.2. Precio	84
4.4.3. Plaza (Distribución)	85
4.4.4 Promoción	85
CAPÍTULO V	86
5. PROPUESTA DE LA ESTRATÉGIA COMERCIAL	86
5.1. Definición de Estrategía	86
5.2. Declaración de estrategia evaluada	86
5.2.1. Estrategía amplia de diferenciación	86
5.2.2. Diferenciación en la cadena de valor	86
5.3. Etapa Estratégica	87
5.3.1. Misión	87
5.3.2. Visión	87
5.3.3. Valores	88
5.4. Etapa Operativa	88
5.4.1. Estrategía del Producto	88
5.4.2. Estrategía de Servicio	89
5.4.3. Estrategía de promoción	89
5.4.3.1. Publicidad	89
5.4.3.2. Tipos de Publicidad a utilizar	90
5.4.3.3. Promoción	91
5.4.3.4. Relaciones Públicas:	92
5.4.3.5. Marketing Directo	92
5.4.4. Estrategía de Personal	93
5.4.4.1. Requisitos de la Fuerza de Venta, Técnicas y Gestión	93
5.4.4.2. Capacitación de la fuerza de ventas	93

5.4.5. Presentación	93
5.5. Presupuesto	94
5.6. Balance General, Estado de Resultado del Negocio y Flujo de Caja	98
5.7. Comprobación de Hipótesis	101
5.7. Cronograma	101
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
6.1. Conclusiones	102
6.2. Recomendaciones	103
BIBLIOGRAFIA	104
ANEXOS	105

ÍNDICE DE FIGURA

N°	Titulo	Pág.
Figura 1	Cadena de valor de Michael Porter	79
Figura 2	Organigrama del Restaurant Paladar Boliviano Brasileiro	80
Figura 3	Proceso de elaboración	83
Figura 4	Plaza (Distribución)	85
Figura 5	Logo del Negocio	94

ÍNDICE DE GRAFICO

Nº	Titulo	Pág.
Grafico 1	¿Acostumbra usted a comprar comida entre semana?	54
Grafico 2	¿Dónde acostumbra usted a comprar su comida?	55
Grafico 3	¿Qué factores toma en cuenta a la hora de comprar su comida?	56
Grafico 4	¿Conoce usted el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?	58
Grafico 5	¿Ha visitado usted alguna vez el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro para adquirir sus servicios?	59
Grafico 6	¿Con que frecuencia compra usted en el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?	60
Grafico 7	¿Qué le parece la calidad de la comida que sirve el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?	62
Grafico 8	¿Qué le parece la atención recibida del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?	63
Grafico 9	¿Qué otro servicio adicionaría usted al Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?	65
Grafico 10	¿Qué mejoras recomendaría al Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?	67
Grafico 11	¿Qué cambios le gustaría que tenga en sus ambientes el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?	69
Grafico 12	¿Le gustaría a usted que el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano promocione más los servicios que ofrece?	71
Grafico 13	¿Qué tipo de promociones le gustaría a usted que el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro ofrezca?	72

ÍNDICE DE TABLAS

N°	Título	Pág.
Tabla 1	Operacionalización de las variables Dependientes	10
Tabla 2	Operacionalización de la variable Independiente	11
Tabla 3	Tamaño de la muestra	49
Tabla 4	Distritos del Municipio de Cobija	50
Tabla 5	Distribución de la muestra	51
Tabla 6	¿Acostumbra usted a comprar comida entre semana?	55
Tabla 7	¿Dónde acostumbra usted a comprar su comida?	56
Tabla 8	¿Qué factores toma en cuenta a la hora de comprar su comida?	57
Tabla 9	¿Conoce usted el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?	59
Tabla 10	¿Ha visitado usted alguna vez el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro para adquirir sus servicios?	60
Tabla 11	¿Con que frecuencia compra usted en el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?	61
Tabla 12	¿Qué le parece la calidad de la comida que sirve el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?	63
Tabla 13	¿Qué le parece la atención recibida del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?	64
Tabla 14	¿Qué otro servicio añadiría usted al Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?	66
Tabla 15	¿Qué mejoras recomendaría al Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?	68
Tabla 16	¿Qué cambios le gustaría que tenga en sus ambientes el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?	70
Tabla 17	¿Le gustaría a usted que el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano promociene más los servicios que ofrece?	72
Tabla 18	¿Qué tipo de promociones le gustaría a usted que el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro ofrezca?	73
Tabla 19	PESTEL	78
Tabla 20	Recursos Materiales	82
Tabla 21	Clasificación del Producto/servicio	84
Tabla 22	Precio de Comida	84
Tabla 23	Precio de Comida	85

Tabla 24	Pauteo Tv	95
Tabla 25	Pauteo Radio	95
Tabla 26	Producción de Folletería	96
Tabla 27	Producción de Promociones Mayoristas	96
Tabla 28	Otros Gastos	97
Tabla 29	Flujo de Caja Proyectado	100

INTRODUCCIÓN

El Restaurant Paladar Boliviano Brasileiro está ubicado en la Ciudad de Cobija del departamento de Pando brindando sus servicios de comida buffet y churrasco por más de 18 años, el cual hoy en día busca reposicionarse en el mercado y fidelizar nuevamente a sus clientes/consumidores. El presente trabajo consta de cinco capítulos que hablan del proceso para el reposicionamiento a través de una estrategia de marketing.

CAPÍTULO I

En este primer capítulo se desarrolla la estructura teórica de la tesis, nos hace referencia a los distintos conceptos que se tiene del marketing y sus componentes que nos sirven de ayuda en todo el trabajo para tener un conocimiento más científico de lo que es y significa cada concepto y como se puede desarrollar. También menciona el marco teórico que se desarrolla en cuando a las teorías que se utilizan para el diseño de estrategias.

CAPÍTULO II

Este capítulo hace hincapié en el diseño metodológico, en los tipos de investigación que se utilizan como la investigación descriptiva el cual se utiliza debido a que se describe la situación actual del negocio, también se utiliza la correlacional y explicativa la primera hace referencia a las relaciones que hay entre las diferentes variables que se presentan y la otra trata de explicar de manera clara y concisa los problemas actuales por lo que pasa el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro; igualmente se vemos nuestra población de estudio que a través de esta sacamos nuestra muestra poblacional basada en los datos del INE 2012 que mediante la fórmula matemática se logra sacar el número de encuestas válidas para el trabajo, se observan también los tipos de muestreo que se tomó que son los distritos importantes de la ciudad de Cobija y sus principales barrios, y ver que métodos y técnicas se utilizaran para la elaboración inicial de nuestra investigación de mercado que es el objetivo principal.

CAPÍTULO III

El capítulo nos muestra los resultados de nuestra investigación de mercado en la recolección de todos y tener una correcta interpretación de datos, saber mediante los resultados obtenidos cuales son las preguntas claves que nos ayudaran a determinar una estrategia correcta para el reposicionamiento del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro.

CAPÍTULO IV

En este capítulo se habla de la situación actual del negocio partiendo de su diagnóstico situacional y analizar cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene dentro del mercado, así como ver su microentorno y macroentorno lo que realmente de afecta de la competencia, trata de ver lo bueno y lo malo que tiene en cada etapa de la cadena del valor, que es como negocio lo que tiene que mejorar y mantener para conseguir esta ventaja competitiva que todo negocio quiere obtener, se habla también acerca de los recursos y capacidades que tiene si es lo bastante rentable como para invertir en un diseño de estrategias de marketing.

CAPÍTULO V

Luego de analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa y realizar la investigación de mercado se procede al diseño de las estrategias de marketing el cual se llega a la determinación que la estrategia idónea para el reposicionamiento es la realización de una estrategia de diferenciación amplia debido al tipo de negocio en el cual se está y lo que ofrece al mercado, este capítulo habla además de la unión de las estrategias de marketing para una efectiva estrategia y así poder tener una ventaja competitiva en relación de la competencia.

CAPÍTULO VI

Este capítulo hace referencia a las conclusiones que se tiene acerca del presente trabajo luego de haber analizado cada variable y parte del negocio tanto su microentorno y macroentorno y poder sacar una pequeña conclusión de las problemáticas por la que pasa el negocio, posteriormente se le realiza las recomendaciones correspondientes con el fin de que pueda alcanzar sus objetivos que vienen hacer el reposicionamiento nuevamente en el mercado solo que esta vez acompañado de una ventaja competitiva en comparación a la competencia.

ASPECTOS GENERALES

Contexto Referencial

El Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro, cuenta con más de 18 años de funcionamiento brindando el servicio de comida buffet por kilo a medio día y por las noches churrasco plato servido hacia la población de Cobija, siendo considerado como el primer Restaurant y Churrasquería de la ciudad en ofrecer esta variedad de comida, logrando así ser una tradición entre los pobladores del municipio de Cobija por sus servicios brindados y por el largo tiempo que se ha mantenido dentro del mercado.

Pese a la gran competencia que existe en el mercado del rubro de comidas; han logrado mantenerse sólidos consiguiendo ser referente en cuanto a comida se refiere ante las demás personas del interior y exterior de nuestro país.

Si bien los propietarios actuales no son los generadores de esta idea de negocio, han sido capaces de mantenerla logrando la rentabilidad que todo negocio busca, considerado líder pese a carecer de estrategias y ser operado de forma empírica desarrolló un mercado nuevo sin explorar, teniendo éxito con el pasar de los años consiguiendo la fidelización de sus clientes y por ende una mayor rentabilidad. Hoy en día en el que se tiene un mercado tan voluble y sensible a todo tipo de cambio, se puede observar que las estrategias empíricas y sin experiencia que desarrolla Restaurant Paladar Boliviano Brasileiro ya no son suficientes ni atractivas para el mercado en el cual se encuentra; debido a que no ofrecen satisfacción total al cliente como desea, y son estrategias sin ningún objetivo ocasionando la pérdida de clientes reales.

Debido a esta situación es que se ve la oportuna realización de un diseño de estrategias de marketing que estén plasmadas y claramente definidas con lo que busca el negocio y de acuerdo a la esencia del mismo, con éste diseño va a conseguir que el negocio vuelva a fidelizar a sus clientes reales y pueda hacer de sus no clientes suyos; además de obtener objetivos claramente definidos para el negocio que ayuden a tener ese reposicionamiento deseado por el negocio hacia el mercado actual.

Problema Científico.

Actualmente en el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro las ventas han disminuido considerablemente y la afluencia de sus clientes son escasas en comparación a los años anteriores por no contar con un diseño de estrategias de marketing establecidas y definidas, por lo que esto viene a ser el problema central del negocio; al no contar con una misión y visión del negocio por lo que no saben cuál es la esencia de ser como negocio y qué lugar ocupan dentro del mercado, además que nunca ha realizado un diagnostico situacional para observar el estado actual en el que se encuentra el negocio e identificar sus falencias, ocasionando un mal manejo de información sobre el mercado y sus necesidades.

Situación de la Problemática

El Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro anteriormente conocía a sus clientes y sabía cómo satisfacerlos en ese entonces por ser único por la clase de servicio que ofrece, los productos sustitutos de ese tiempo no eran tan demandados y era fácil lograr que el cliente este satisfecho por el hecho que en ese entonces no se tenía un cliente tan exigente ni tan voluble a los cambios y la carencia de estrategias de marketing origina no conocer los tipos de cliente que tiene en la actualidad por lo que no conoce los gustos y deseos actuales de ellos y de los posibles clientes potenciales que pueda tener; además que no tiene un conocimiento del mercado actual en el que se encuentra debido a que no realizó una previa investigación de mercado y por ende nunca ha tenido una inteligencia de mercado.

Otra problemática que se observa dentro del negocio es que no ha utilizado hasta la fecha las herramientas del marketing mix, lo que hace imposible poder aplicar estrategias de marketing para el reposicionamiento de forma idónea y que logre volver a fidelizar a sus clientes entregándoles un mayor valor y por ende satisfacción.

Todas estas problemáticas en su conjunto han ocasionado la disminución de las ventas, y que no haya una sostenibilidad de la fidelización del cliente con el negocio debido a que su método empírico de funcionar no da los mismos resultados de años anteriores por lo que resulta una estrategia obsoleta dando opción a que la competencia penetre más en el mercado que está sirviendo y pueda robar parte de su segmento por lo que esto genera una declinación en las ventas y la pérdida de su posicionamiento en la mente del consumidor.

Pregunta de Investigación

Después de haber analizado la situación problemática se llega a la pregunta:

¿Cómo lograr el reposicionamiento del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro y conseguir nuevamente la fidelización de sus clientes?

Justificación

Dentro de la justificación práctica se pretende llevar a cabo los resultados obtenidos de la investigación de mercado con el objetivo de analizar e interpretar los resultados y ver que estrategias de marketing son las más adecuadas para su aplicación y resulte más efectivo, que a través de este trabajo se vea beneficiado el negocio volviendo a reposicionarse en el mercado generando un incremento de sus ventas nuevamente y obteniendo la satisfacción del cliente el cual es la nuestra razón de servir dentro del mercado .

En la justificación metodológica, el trabajo de investigación dará resultados beneficiosos por lo que servirá de ayuda a otras investigaciones posteriores que se lleven más adelante acerca de las estrategias de marketing, y que tipo de estrategias de puedan aplicar para generar nuevamente que un negocio vuelva a reposicionarse dentro del mercado de Cobija.

La justificación teórica del presente trabajo se explica todos los conocimientos científicos, que nos ayudará a proponer un diseño de estrategias de marketing e implementar las más adecuadas para el reposicionamiento del negocio obteniendo nuevamente la fidelización del cliente.

Todas estas justificaciones expuestas con anterioridad demuestran la necesidad que tiene el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro de tener un diseño de estrategias de marketing en el que se puedan ver que direccionamientos tener, que es lo que quiere obtener como negocio dentro del mercado de comida, que es lo que pretende servir y a quienes pretende servir, cuál es su esencia como negocio, y con esto subsanar las falencias que presenta ocasionado la pérdida de su posicionamiento dentro del mercado, por lo cual disminuyo sus ventas perdiendo la fidelización de sus clientes, estas estrategias como tal ayudaran a incrementar las ventas además que se lograra tener el reposicionamiento que ha perdido en estos últimos tiempos.

Se ve oportuno que se realice el diseño de estrategias de marketing, debido a que el mercado es cambiante y toda empresa necesita innovar y este caso no es ajeno y que mejor que una innovación en su diseño de estrategias que con seguridad generara gran impacto en el mercado local, además que todas las estrategias propuestas son factibles debido a que es realista, ya que sus objetivos plasmados son coherentes y va de acorde con la realidad del mercado local de Cobija, accesible por la facilidad de llegar a los objetivos deseados con eficacia, medibles porque se pueden medir aspectos como tamaño de mercado, poder de compra del cliente.

Objetivo del Estudio

Objetivo General

Diseñar estrategias de marketing que genere un Reposicionamiento del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro en la ciudad de Cobija.

Objetivo Específico

De acuerdo a al objetivo central se tiene los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Elaborar un diagnóstico situacional del micro y macro entorno del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro para la identificación de las deficiencias que existen dentro de ella.
- ✓ Desarrollar un estudio de investigación de mercado para la identificación de clientes potenciales.
- ✓ Proponer estrategias marketing para el reposicionamiento de su servicio y la obtención de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Alcance de la Investigación

El presente trabajo tiene como alcance que a través del diseño de estrategias marketing, se volverá a reposicionar el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro en la ciudad de Cobija e incrementar sus ventas y volviendo a fidelizar a sus clientes y poder generar una estrategia competitiva para hacer frente a la competencia que hay dentro del mercado, estos resultados se verán plasmados en la utilidad líquida que tenga el negocio en un tiempo de seis meses desde el momento que el negocio quiera aplicar el diseño, además que se describirá todas las falencias que tiene el negocio y saber a través de un diagnóstico micro y macro entorno y ver el estado actual en el que el negocio se encuentra. Todos estos alcances son posibles debido a que es realistas, medibles y accesibles lo que genera una mayor facilidad de implementación de las estrategias.

Viabilidad de la Investigación

Después de haber analizado todos los puntos anteriores podemos decir que el presente trabajo es viable por los siguientes aspectos:

Tiene capacidad financiera para implementar el diseño de estrategias de marketing sugeridas debido que a lo largo del tiempo que el negocio está en el mercado ha logrado tener un status financiero sólido, si bien por el momento no cuenta con una economía favorable en cuanto a sus ventas esto no le impide que pueda desarrollar las estrategias que se plantean, que lo ayudaran a incrementar sus ventas de una manera favorable para el negocio.

Otra capacidad con la que cuenta la Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro para la viabilidad del presente trabajo son sus recursos humanos con los que cuenta, teniendo un personal predispuesto a los cambios en mejora del negocio, y el interés de ser más eficientes y eficaces en sus funciones a importancia que tiene dentro de un negocio porque sin recursos humanos no funciona la empresa ya que son el motor de todo negocio.

También cuenta con una viabilidad en cuanto a los recursos materiales que tiene la empresa sus bienes tangibles, debido a que cuentan con infraestructura propia de sus dueños, maquinarias propias para la elaboración de sus servicios.

Todos estos recursos que tiene la churrasquería hacen que sea más factible la elaboración de un diseño de estrategias de marketing para posteriormente implementar y obtener los beneficios deseados que es el de volver a reposicionar dentro del mercado e incrementar sus ventas.

Hipótesis

La realización de un diseño de estrategias de marketing generará el reposicionamiento del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro en la ciudad de Cobija, logrando así nuevamente la fidelización de sus clientes reales y captando clientes potenciales dentro del mercado el cual generará un incremento del 20% de sus ventas actuales

Definición de las Variables

Variable Dependiente = Reposicionamiento

Definición: Cambiar la percepciones de los consumidores de una marca en relación con las marcas competidoras.

Variable Independiente = estrategias de marketing

Definición: Actividad de selección y descripción o más mercados meta, así como de desarrollo y mantenimiento de una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados metas.

Tabla N°1

Operacionalización de la Variable Dependiente.

Variable	Conceptos	Dimensión	Indicador	Instrumento
Reposicionamiento	Cambiar la percepciones de los consumidores de una marca en relación con las marcas competidoras. (Lamb, Hair, Mcdaniel, 2011:263).	Segmento de Mercado	Segmentación geográfica	Encuestas
			Segmentación demográfica	Encuestas
			Segmentación Conductual	Observación
			Segmentación Psicográfica	Encuestas Observación

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N°2

Operacionalización de la Variable Independiente.

Variable	Conceptos	Dimensión	Indicador	Instrumento
Estrategias de Marketing	Es la lógica de mercadotecnia mediante la cual la unidad de negocios espera lograr sus objetivos de mercadotecnia. Consta de estrategias específicas para los mercados metas, posicionamiento, mezcla y niveles de gastos de mercadotecnia. (Kloter, Armstrong, 1998:56)	Marketing Mix	Producto/ Servicio	Observación
			Precio	Encuesta
				Entrevista
			Plaza	Encuesta
				Entrevista
			Promoción	Encuesta
				Observación
			Procesos	Encuesta
				Observación
			Personal	Entrevista
	Observación			
			Presentación	Observación

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO I

1. DESARROLLO ESTRUCTURAL TEORICO DE LA TESIS

1.1. Referencias Conceptuales

1.1.1. Marketing

El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general. (Lamb, Hair, Mcdaniel, 2011:03)

Un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros. (Kloter, Armstrong, 1998:4)

1.1.2. Estrategía de Marketing

Es la lógica de mercadotecnia mediante la cual la unidad de negocios espera lograr sus objetivos de mercadotecnia. Consta de estrategias específicas para los mercados metas, posicionamiento, mezcla y niveles de gastos de mercadotecnia. (Kloter, Armstrong, 1998:56).

1.1.3. Mix de Marketing

El término de mix de marketing se refiere a una combinación única de estrategias de producto, precio, Plaza y promoción. Diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta. El gerente de marketing puede controlar cada uno de los componentes de la mezcla de marketing, pero las estrategias de dichos componentes deben combinar para lograr resultados óptimos. (Lamb, Hair, Mcdaniel, 2011:47).

Conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia, producto, precio, plaza y promoción, que la empresa mezcla para producir la respuesta que quiere en el mercado meta. (Kloter, Armstrong, 1998:50).

1.1.4. Investigación de Mercado

El diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de mercadotecnia específica a la cual se enfrenta una organización. (Kloter, Armstrong, 1998:109).

1.1.5. Segmento de Mercado

Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que responde de manera similar a un conjunto dado de actividades de marketing. (Kloter, Armstrong, 2012:49).

1.1.6. Segmentación de Mercado

Proceso de dividir al mercado en segmentos o grupos significativos relativamente similares. (Lamb, Hair, McDaniel, 2011:261).

La división del mercado en grupos diferentes de compradores con diferentes necesidades, características o conductas, que podrían requerir mezclas diferentes de producto o de mercadotecnia. (Kloter, Armstrong, 1998:202).

1.1.6.1. Segmentación Geográfica

La segmentación geográfica se caracteriza por dividir el mercado en unidades geográficas diferentes, tales como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios. La empresa puede operar en una o varias áreas, u operar en todas pero prestar especial atención a las variaciones locales. (Kloter, Keller, 2006:247).

1.1.6.2. Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica consiste en dividir el mercado en distintos grupos según variables como la edad, el tamaño del núcleo familiar, el ciclo de vida familiar, el sexo, los ingresos, la ocupación, el nivel educativo, la religión, la raza, la generación, la nacionalidad y la clase social. Existen muchas razones por las que este tipo de segmentación es tan reconocida como medio para identificar los diferentes grupos de consumidores. Una es que las necesidades, los deseos, el nivel de uso por parte de los

consumidores y las preferencias de producto y marca suelen estar estrechamente ligados a variables demográficas. Otra es que las variables demográficas son más fáciles de medir que el resto. Incluso cuando el mercado se describe en términos no demográficos, es necesario considerar también características demográficas para calcular el tamaño del mercado y el tipo de medio de comunicación más adecuado para llegar a él. (Kloter, Keller, 2006:249).

1.1.6.3. Segmentación Psicográfica

La psicografía es la ciencia de utilizar factores psicológicos y demográficos conjuntamente para entender mejor a los consumidores. En la segmentación psicográfica se divide a los consumidores en grupos diferentes de acuerdo con su estilo de vida, sus rasgos de personalidad o sus valores. Las personas del mismo grupo demográfico en ocasiones presentan perfiles psicográficos muy dispares. (Kloter, Keller, 2006:252).

1.1.6.4. Segmentación Conductual

Divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, y actitud ante el producto. (Kloter, Keller, 2006:252).

1.1.7. Mercado Meta

El proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos. El mercado meta implica la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos. (Kloter, Armstrong, 2012:49).

1.1.8. Imagen Corporativa

La imagen corporativa resulta ser el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, es decir lo que la empresa significa para sociedad, como se percibe. (Definición ABC, 2015).

1.1.9. Marca

Las marcas no sólo son nombres y símbolos, sino que son elementos fundamentales de las relaciones que tienen la compañía con sus clientes. Las marcas representan las percepciones y los sentimientos de los consumidores acerca de un producto y su desempeño, es decir, todo lo que el producto o servicio significa para los consumidores. (Kloter, Armstrong, 1998:247).

Un nombre, un término un letrero un símbolo o un diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o de un grupo de vendedores y diferenciarlos de los de sus competidores. (Kloter, Armstrong, 1998:247).

1.1.9.1. Valor de Marca

El valor de marca es el efecto diferencial positivo que el conocimiento del nombre de la marca tiene en la respuesta del cliente ante el producto o su comercialización. Es una medida de la capacidad que tiene la marca para obtener la preferencia y lealtad del cliente. Una marca tiene un valor positivo cuando los consumidores reaccionan de manera más favorable ante ella que ante una versión genérica o privada del mismo producto; tiene un valor negativo si los consumidores reaccionan de manera menos favorable que una versión privada. Las marcas pueden tener un poder y un valor variables en el mercado. La fuerza de una marca se mide a lo largo de cuatro dimensiones de la percepción de los consumidores:

Diferenciación (lo que hace que la marca destaque), relevancia (si los consumidores piensan que cubre sus necesidades), conocimiento (cuánto saben los consumidores

acerca de la marca) y estima (la consideración y el respeto que tienen los consumidores por la marca).

Las marcas con un valor elevado obtienen altas calificaciones en las cuatro dimensiones. La marca debe distinguirse o los consumidores no tendrán razones para elegirla sobre las demás. Sin embargo, el hecho de que una marca esté muy diferenciada no necesariamente significa que los consumidores la comprarán. La marca debe destacar en formas que sea relevante para las necesidades de los consumidores. No obstante, incluso una marca relevante y diferenciada aún está lejos de ser exitosa. Antes de que los consumidores respondan a la marca, deben conocerla y entenderla, y esa familiaridad debe conducir a una conexión fuerte y positiva entre el consumidor y la marca. (Kloter, Armstrong, 2012:243-244).

1.1.10. Posicionamiento

Desarrollo de una mezcla de marketing específica para influir en la percepción general de los clientes potenciales tienen de unan marca, línea de productos u organización. (Lamb, Hair, Mcdaniel, 2011:281).

Disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los de los competidores. (Kloter, Armstrong, 1998:50).

1.1.10.1. Posición

Lugar que un producto, marca o grupo de productos ocupa en la mente del consumidor en relación con las ofertas de la competencia. (Lamb, Hair, Mcdaniel, 2011:281).

1.1.11. Reposicionamiento

Cambiar la percepciones de los consumidores de una marca en relación con las marcas competidoras. (Lamb, Hair, Mcdaniel, 2011:263).

El reposicionamiento incluye un cambio fundamental en cualquiera de los elementos de la mezcla de marketing o incluso en todos ellos. (Ferrell, Hartline, 2012:214).

1.1.12. Fidelización

Es una estrategia del marketing la cual permite que las empresas consigan clientes fieles a sus marcas, es importante señalar que la fidelización no es lo mismo que retener al cliente. (Gonzales, 2014).

1.1.13. Percepción

El proceso mediante el cual las personas selecciona, organizan e interpretan la información para formar una imagen significativa del mundo. (Kotler, Armstrong, 1998:154)

1.1.14. Ventaja Competitiva

Es un conjunto de características únicas de una empresa y sus productos, percibida por el mercado meta como significativa y superior a la de la competencia. (Lamb, Hair, McDaniel, 2011:40)

1.1.15. Valor del Cliente

Es la diferencia entre los valores que obtiene el comprador por la propiedad y el empleo de un producto y los costos de obtener el producto. (Kotler, Armstrong, 1998:8)

1.1.16. Publicidad

Cualquier forma pagada de presentación no personal y de promoción de ideas, bienes o servicios, que hace un patrocinador identificado. (Kotler, Armstrong, 1998:462).

1.1.17. Venta Personal

Cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes y servicios, que hace un patrocinador identificado. (Kotler, Armstrong, 1998:428).

1.1.18. Promoción de Ventas

Incentivo a corto plazo para fomentar la compra venta y desarrollar relaciones con los clientes. (Kotler, Armstrong, 1998:428).

1.1.19. Relaciones Públicas

La creación de relaciones positivas con los diversos públicos de la compañía, mediante la obtención de una publicidad favorable, la creación de una imagen corporativa y el manejo o la eliminación de rumores, historias y eventos desfavorables. (Kotler, Armstrong, 1998:428)

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Estrategia

Cuando una compañía avanza, los administradores de todo tipo de organizaciones pequeños negocios de propiedad familiar, empresas en rápido crecimiento, organizaciones sin fines lucrativos y las corporaciones multinacionales más importantes del mundo enfrentan las mismas tres preguntas centrales:

La primera pregunta, ¿Cuál es nuestra situación actual?, impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía. La respuesta a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir? se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir. La pregunta ¿Cómo vamos a llegar? obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada. Encontrar respuestas claras a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar? es la esencia de la administración estratégica. En lugar de confiar en que el statu quo puede servir como proyecto y enfrentar las nuevas oportunidades o amenazas conforme se presenten, la administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa.

En otras palabras, la estrategia de una compañía se plantea: Cómo superar a los competidores. Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento. Cómo manejar cada parte funcional del negocio. Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía. Los elementos específicos de la respuesta de la administración a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar? definen la estrategia de negocios de una compañía. Así, la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. Al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad lo siguiente: “entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño”. Las opciones estratégicas de una compañía rara vez son sencillas, y a menudo requieren cambios difíciles, pero esto no es una excusa para abstenerse de tomar decisiones de un curso concreto de acción. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:4)

1.2.1.1. Estrategia y Búsqueda de una Estrategia Competitiva

El núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores. Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el “boleto” más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable que competir sin alguna ventaja. Y es casi seguro que una empresa obtenga mucho más ganancias cuando goza de una ventaja competitiva en comparación con una situación en que se vea limitada por desventajas competitivas. La ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo. Satisfacer con mayor eficacia las necesidades de los

consumidores se puede traducir en la capacidad de pedir un precio más elevado, lo que puede elevar las utilidades al generar mayores ingresos. La satisfacción de las necesidades de los clientes con costos más eficientes se puede traducir en cobrar precios más bajos y alcanzar mayores volúmenes de ventas, con lo que se incrementan las utilidades por el lado de los ingresos y por el de los costos. Además, si la ventaja competitiva de una empresa parece sustentable (en contraste con sólo temporal), tanto mejor para la estrategia y para la futura rentabilidad de la compañía. Lo que hace que una ventaja competitiva sea sustentable (o duradera), en oposición a temporal, son los elementos de la estrategia que ofrecen a los compradores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una compañía sobre los de sus competidores, razones que los competidores sean incapaces de anular o superar por más que lo intenten. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:5-6)

Se pueden aplicar tres pruebas para determinar si una estrategia es una estrategia ganadora:

1.2.1.1.1. La Prueba de Ajuste

¿Qué tan bien se ajusta la estrategia a la situación de la empresa? Para calificar una estrategia como ganadora, debe ajustarse bien a la industria y a las condiciones competitivas, a las mejores oportunidades de mercado y a otros aspectos pertinentes del ambiente externo de la empresa. Ninguna estrategia funciona bien a menos que tenga un buen ajuste externo y se sincronice con las condiciones prevalecientes en el mercado. Al mismo tiempo, una estrategia ganadora debe acoplarse a los recursos y capacidades competitivas de la empresa, y apoyarse en un conjunto complementario de actividades funcionales. Es decir, también debe mostrar un ajuste interno y ser compatible con la capacidad de la empresa para ejecutar la estrategia en forma competente. A menos que una estrategia tenga un buen ajuste en los aspectos interno y externo con la situación general de una empresa, es probable que no tenga tan buen desempeño y no genere los resultados previstos. Las estrategias ganadoras también evidencian un ajuste dinámico en el sentido de que evolucionan al paso del tiempo de modo que se mantienen efectiva

y estrechamente alineadas con la situación de la compañía, incluso cuando cambian las condiciones externas e internas. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:12)

1.2.1.1.2. La Prueba de la Ventaja Competitiva

No es probable que las estrategias que no procuren una ventaja competitiva duradera sobre sus rivales arrojen un desempeño superior que dure más de un periodo breve. Las estrategias exitosas permiten que una empresa consiga una ventaja competitiva perdurable. Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva, más poderosa será. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:13-14)

1.2.1.1.3. La prueba del Desempeño

La señal de una estrategia ganadora es un desempeño sólido de la compañía. Dos clases de indicadores de desempeño son los que más revelan respecto del alcance de la estrategia de una compañía: 1) la rentabilidad y la fortaleza financiera, y 2) su fuerza competitiva y su posición en el mercado. Un desempeño o ganancias superiores al promedio, y mejor participación en el mercado, posición competitiva o rentabilidad son síntomas de una estrategia ganadora. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:14)

Las estrategias que se quedan cortas en una o más de las pruebas anteriores son simplemente menos atractivas que las que aprueban sobradamente las tres preguntas. Estas mismas preguntas sirven también para que los directivos evalúen estrategias existentes o propuestas. Las iniciativas nuevas que no se ajusten a las situaciones internas y externas de la compañía deben eliminarse antes de seguir adelante, mientras que las estrategias existentes deben revisarse periódicamente para asegurarse de que siguen teniendo un buen ajuste, ofrecen una ventaja competitiva y contribuyen a un desempeño superior al promedio o a su mejora. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:14).

1.2.2. Componentes Estratégicamente Pertinentes Del Macroambiente De Una Empresa

Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este macroambiente incluye siete componentes principales:

- ✓ Características demográficas
- ✓ Valores y estilos de vida de la sociedad
- ✓ Factores legales, políticos y regulatorios
- ✓ Factores ecológicos y medioambientales
- ✓ Factores tecnológicos
- ✓ condiciones económicas generales
- ✓ Fuerzas globales

Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros. Como los factores macroeconómicos afectan diferentes industrias en diversas formas y grados, es importante que los administradores determinen cuáles representan los factores más importantes desde el punto de vista estratégico fuera de los límites de la industria a la que pertenece la empresa. Por importantes desde el punto de vista estratégico queremos decir que tienen el peso suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo de negocios. Las influencias pertinentes desde el punto de vista estratégico provenientes del área externa del macroambiente en ocasiones ejercen un fuerte efecto en la situación de negocios de una compañía y un impacto muy significativo en el rumbo y estrategia de la compañía. Lo que sucede en la parte externa del macroambiente puede ser rápido o lento, con advertencias o sin ellas. Cuando los administradores de la compañía examinan el ambiente externo, deben estar alertas para detectar lo importante en el anillo exterior, evaluar su impacto e influencia, y adaptar la dirección y la estrategia de la compañía según se requiera. Sin embargo, los factores y fuerzas en el macroambiente de una empresa que tienen los mayores efectos en la formación de la estrategia por lo general se

refieren al ambiente industrial y competitivo inmediato, como presiones competitivas, acciones de compañías rivales, comportamiento del comprador, consideraciones relacionadas con los proveedores. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:50-51).

1.2.3. Fuerzas Competitivas Enfrentan Los Miembros De La Industria (Las 5 Fuerzas Competitivas)

El carácter y fortaleza de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria. El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una.² Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes, las cinco fuerzas competitivas.

El uso del modelo de cinco fuerzas para determinar la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas en una industria determinada implica elaborar un cuadro de la competencia en tres etapas:

- ✓ Etapa 1: Para cada una de las cinco fuerzas, identificar las partes que intervienen junto con los factores específicos que acarrear las presiones competitivas.
- ✓ Etapa 2: Evaluar la fortaleza de las presiones que comprende cada una de las cinco fuerzas (vigorosa, de moderada a normal, o débil).
- ✓ Etapa 3: Determinar si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas permite ganar beneficios atractivos. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:544).

1.2.3.1. Presiones Competitivas Asociadas a las Maniobras Competitivas Entre Vendedores Rivales

La más fuerte de las cinco fuerzas competitivas es casi siempre la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la preferencia del comprador, presentes entre los vendedores rivales de un producto o servicio. En efecto, un mercado es un campo de batalla competitivo en donde la carrera por el favor del comprador es vertiginosa. Los vendedores rivales son proclives a emplear cualquier arma que tengan en su “arsenal” de negocios para fortalecer su posición en el mercado y obtener buenas ganancias. El reto es idear una estrategia competitiva que al menos permita que una empresa mantenga la suya contra sus competidores y que, idealmente, produzca una ventaja competitiva sobre los rivales. Sin embargo, cuando una empresa hace un movimiento estratégico que produce buenos resultados, sus rivales suelen responder con movimientos ofensivos o defensivos para contrarrestarlo. Este patrón de acción y reacción, movimiento y respuesta a esa estrategia, ajuste y reajuste, genera un panorama competitivo en continua evolución, en el cual la batalla por el mercado presenta altibajos, en ocasiones giros y retornos, y crea ganadores y perdedores. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:54).

1.2.3.2. Presiones Competitivas Asociadas a la Amenaza de Nuevos Participantes

Las empresas de nuevo ingreso a un mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer para sí un lugar seguro en el mercado y, algunas veces, recursos sustanciales. La gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya en el mercado ante dicho nuevo ingreso.⁵ Las empresas ya presentes que pueden emprender fuertes acciones defensivas y están dispuestas a ello pueden dificultar que una nueva empresa establezca una base de mercado suficiente para sobrevivir y al final obtenga utilidades. Los candidatos pueden recapacitar si concluyen que es probable que las empresas ya existentes les harán pasar un mal rato con descuentos de precios (en especial a los mismos grupos de

consumidores que los recién llegados tratan de atraer), más publicidad, promociones de ventas, productos con características nuevas y atractivas (para igualar o superar la oferta del recién llegado) o servicios adicionales a los clientes. Estas maniobras defensivas de quienes ya están en el mercado elevan los costos y riesgos del recién llegado, y tienen que considerarse probables si una o más de estas empresas existentes ya intentó impedir activamente el ingreso de nuevas empresas. Existe una barrera al ingreso al mercado siempre que sea difícil para un recién llegado irrumpir en el mercado o la economía del negocio pone en desventaja a un recién llegado. Las barreras más comunes que los candidatos deben superar son las siguientes:

- ✓ La presencia de economías de escala considerables en la producción, distribución, publicidad u otras áreas de operación. Cuando las empresas titulares gozan de ventajas de costos asociadas a una operación de gran escala, las foráneas deben entrar en gran escala (medida costosa y quizá riesgosa) o aceptar una desventaja de costos y en consecuencia menores ganancias.
- ✓ Ventajas significativas en costos de las empresas existentes por los efectos de la experiencia y la curva de aprendizaje. En muchas industrias, las empresas existentes se ven favorecidas por los ahorros en costos que se derivan del aprendizaje acumulado por la experiencia de realizar ciertas actividades, como manufactura, desarrollo de nuevos productos o administración de los inventarios. Esto arroja una ventaja de primer actor para las empresas existentes respecto de las de nuevo ingreso que puede ser difícil de remontar.
- ✓ Ventajas de costos que favorecen a las empresas ya existentes. Las empresas ya presentes en el mercado también pueden tener otros tipos de ventajas de costos difíciles de replicar para un recién llegado. Dichas ventajas pueden surgir de 1) acceso preferente a materias primas, componentes y otros insumos, 2) ahorros derivados de patentes o tecnología propia, 3) ubicaciones favorables y 4) bajos costos fijos (por instalaciones más antiguas, depreciadas en su mayor parte). Mientras mayor sea la ventaja en costos de las empresas existentes, más riesgoso será para nuevas empresas intentar la entrada (pues tiene que aceptar menores

márgenes de utilidad o incluso pérdidas mientras no se supere la desventaja de costos).

- ✓ Sólidas preferencias de marca y lealtad del cliente. Mientras mayor sea el apego de los compradores a las marcas establecidas, más difícil será para los recién llegados abrirse paso en el mercado. En estos casos deben contar con los recursos financieros suficientes para una publicidad y promoción de ventas que termine con la lealtad del cliente y forme su nueva clientela. Establecer el reconocimiento de marca y fomentar la lealtad del cliente es un proceso lento y costoso. Además, si es difícil o caro para un cliente cambiar a una marca nueva, el recién llegado quizá deba ofrecer a los compradores un precio menor o un margen extra de calidad o servicio. Estas barreras desalientan los nuevos ingresos porque elevan los requerimientos financieros y reducen los márgenes esperados de utilidad para los nuevos jugadores.

La rivalidad se caracteriza como encarnizada o brutal cuando los competidores se embarcan en prolongadas guerras de precios o esgrimen por rutina otras tácticas agresivas mutuamente destructivas de su rentabilidad. La rivalidad se considera feroz o fuerte cuando la batalla por participación del mercado es tan vigorosa que los márgenes de ganancia de la mayoría de los miembros de la industria se exprimen hasta quedar casi en ceros. La rivalidad se caracteriza como moderada o normal cuando la competencia, si bien vigorosa y saludable, aún permite que la mayoría de los miembros de la industria ganen utilidades aceptables. La rivalidad es débil cuando la mayoría de las compañías de la industria están relativamente satisfechas con su crecimiento de ventas y participación del mercado, raras veces emprenden ofensivas para robarse clientes entre sí, y gracias a la debilidad de las fuerzas de la competencia perciben ingresos y rendimientos sobre su inversión consistentemente buenos. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:59-61).

1.2.3.3. Presiones Competitivas de Vendedores de Productos Sustitutos

Las empresas de una industria resienten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos, la intensidad de las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos depende de tres factores. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:63).

1.2.3.3.1 Si los Sustitutos Están Disponibles con Facilidad

La presencia de sustitutos disponibles crea una presión competitiva al poner un tope a los precios que los miembros de la industria pueden cobrar sin dar incentivos a sus clientes para que cambien a sustitutos y arriesgar sus ventas. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:63).

1.2.3.3.2. Si los Compradores Consideran que los Sustitutos Tienen un Precio Atractivo

En relación con su calidad, desempeño y otros atributos pertinentes. La disponibilidad de sustitutos invita inevitablemente a los clientes a comparar desempeño, características, facilidad de empleo y otros atributos tanto como el precio para ver si los sustitutos ofrecen más valor por el dinero que el producto de la industria. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:63).

1.2.3.3.3. Si los Costos en que Incurren los Compradores al Cambiar a Sustitutos son Altos o Bajos

Los costos bajos facilitan que los vendedores de sustitutos atraigan a los compradores a sus ofertas; los altos costos asociados al cambio desalientan la compra de productos sustitutos. Los costos habituales de estos cambios implican tiempo, inconveniencias, equipo adicional, tiempo y costos de probar la calidad y confiabilidad del sustituto, costos psicológicos de terminar con relaciones antiguas con el proveedor y establecer

otras, pagos por ayuda técnica y costos de capacitación para los empleados. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:63).

1.2.3.4. Presiones Competitivas Provenientes del Poder de Negociación del Proveedor

Los proveedores de los miembros de la industria representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si tienen el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor. Los proveedores con fuerte poder de negociación pueden socavar la rentabilidad al cobrar precios más altos a los miembros de la industria, lo que repercute en sus costos y limita sus oportunidades para encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas. Los minoristas de pequeña escala a menudo deben competir con el poder de fabricantes cuyas marcas gozan de prestigio, pues los consumidores esperan hallar el producto en sus anaqueles cuando compran. Esto concede al fabricante cierto poder en la fijación de precios y también presiona fuerte para obtener los lugares más visibles de los estantes. El poder de negociación de un proveedor es también un factor competitivo en industrias en que los sindicatos organizan a la fuerza laboral (que suministra los trabajadores), diversos factores determinan la fuerza del poder de negociación de los proveedores. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:64-65).

1.2.3.4.1 Escasez de los Artículos de los Proveedores

Los proveedores de productos escasos tienen cierto poder de negociación y de precios, mientras que la abundancia de productos transfiere el poder de negociación a los miembros de la industria. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:65).

1.2.3.4.2. Que los Proveedores Entreguen un Insumo Diferenciado que Mejore el Desempeño o Calidad del Producto de la Compañía

Mientras más diferenciado y valioso sea un insumo para mejorar el desempeño o calidad de los productos de los miembros de la industria, más poder de negociación y de precios tienen los proveedores. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:65).

1.2.3.4.3. Si el Producto que se Surte es Normal o una mercancía que se Consigue con Facilidad de una Multitud de Proveedores.

Los proveedores de mercancías (como varillas de refuerzo de cobre o acero o cartones de embalaje) están en posición débil para demandar una prima sobre el precio o insistir en otros términos favorables porque los miembros de la industria pueden obtener fácilmente lo que es, en esencia, el mismo producto al mismo precio de muchos otros proveedores dispuestos a ganarse esas operaciones. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:65).

1.2.3.5. Presiones Competitivas que Surgen del Poder de Negociación del Comprador y de la Sensibilidad al Precio

Los compradores ejercen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria según 1) el grado en que los compradores tienen poder de negociación y 2) la medida en que los compradores son sensibles al precio. Los compradores con fuerte poder de negociación pueden limitar la rentabilidad de la industria al demandar concesiones de precios, mejores términos de pago o características o servicios adicionales que eleven el precio para los miembros de la industria. La sensibilidad al precio por parte de los compradores limita el potencial de utilidades de los miembros de la industria al restringir la capacidad de los vendedores de elevar los precios sin perder ingresos. La fortaleza de los compradores como fuerza competitiva depende de una serie de factores que predicen el grado de poder de negociación y sensibilidad al precio, el cual varía de acuerdo con el grupo de compradores de que se trate. Los minoristas tienden a tener mayor poder de negociación sobre los vendedores de la industria si influyen en las decisiones de compra del consumidor final, o si son cruciales para permitir que los vendedores tengan acceso al usuario final. Los minoristas pueden tener dos o tres marcas competidoras de un producto, pero casi nunca todas, por lo que la competencia entre fabricantes rivales por la visibilidad en los anaqueles de minoristas departamentales populares les da una fuerza negociadora significativa. En contraste, los consumidores individuales rara vez tienen algún poder de negociación real cuando

regatean concesiones de precios u otros términos favorables con los vendedores. Aunque un individuo con otras opciones de compra puede rehusarse a comprar un artículo de alto precio, sus acciones no tendrán un efecto perceptible sobre la rentabilidad de la industria. Sin embargo, como grupo, los consumidores pueden limitar el potencial de utilidades de una industria por las mismas razones que otros grupos de compradores ejercen una presión competitiva. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:67-68).

1.2.3.5.1. El Poder de Negociación de los Compradores es Mayor Cuando los Costos de Cambiar a Marcas Competidoras o Sustitutos son Relativamente Bajos.

Los compradores que pueden cambiar de marca con facilidad o se abastecen de varios vendedores tienen más poder de negociación que los compradores con altos costos de este tipo. Los costos de cambio limitan la rentabilidad de la industria, en el fondo, porque ponen un techo a lo que los productores pueden elevar el precio o reducir la calidad antes de perder clientes. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:68).

1.2.3.5.2. El Poder del Comprador se Incrementa Cuando los Bienes de la Industria Están Estandarizados o su Diferenciación es Débil.

En estas circunstancias, los compradores deciden con base en el precio, lo que intensifica la competencia de precios entre vendedores. Cuando los productos están diferenciados, las opciones de los compradores están más limitadas y se enfocan menos en obtener precios bajos, lo que indica baja calidad. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:68).

1.2.3.5.3. Los Compradores Tienen más Poder Cuando son Grandes y Pocos en Relación con el Número de Vendedores

Mientras menor sea la cantidad de compradores, más tendrán que competir los vendedores por la clientela y menos fácil les será hallar otros clientes cuando los pierden ante un competidor. La perspectiva de perder a un cliente que no se reemplaza con facilidad a menudo provoca que el vendedor esté más dispuesto a hacer concesiones de una u otra clase. Mientras mayor sea el comprador, más importante serán las operaciones

para el vendedor y más estará dispuesto a hacer concesiones. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:68).

1.2.4. Análisis del Entorno del Marketing

El entorno de marketing de una compañía consiste en los participantes y las fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta. Más que cualquier otro grupo de la compañía, los mercadólogos deben identificar las tendencias y buscar las oportunidades en el entorno. Aunque todo gerente de una organización debe observar el entorno externo, los mercadólogos tienen dos aptitudes especiales. Cuentan con métodos disciplinados, tales como la investigación de mercados y la inteligencia de marketing para reunir información acerca del entorno de marketing. También pasan más tiempo en el entorno de los clientes y de los competidores. Al estudiar cuidadosamente el entorno, los mercadólogos serán capaces de adaptar sus estrategias para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado. El entorno de marketing está formado por un microentorno y un macroentorno.(Kotler, Armstrong, 2012:66)

1.2.4.1. El Microentorno

La función de la gerencia de marketing consiste en establecer relaciones con los clientes al crear valor y satisfacción para ellos. Sin embargo, los gerentes de marketing no pueden cumplirlo solos. El éxito del marketing depende de su habilidad para establecer relaciones con otros departamentos de la empresa, los proveedores, los intermediarios de marketing, los competidores, los diferentes públicos y los clientes, quienes se combinan para conformar la red de transferencia de valor de la compañía. (Kotler, Armstrong, 2012:66).

1.2.4.1.1. La Empresa

Al diseñar planes de marketing, la gerencia toma en cuenta a otros grupos de la compañía [como la alta gerencia, finanzas, investigación y desarrollo (I&D)], compras, operaciones y contabilidad). Todos estos grupos interrelacionados conforman el ambiente interno. La alta gerencia establece la misión, los objetivos, las estrategias generales y las políticas de la empresa. Los gerentes de marketing toman decisiones de acuerdo con las estrategias y los planes diseñados por la alta gerencia, los gerentes de marketing también deben trabajar de cerca con otros departamentos de la compañía. (Kotler, Armstrong, 2012:67)

1.2.4.1.2. Proveedores

Los proveedores constituyen un vínculo importante del sistema general de la red de entrega de valor de la empresa hacia el cliente. Brindan los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y servicios. Los problemas con los proveedores podrían afectar seriamente el marketing. Los gerentes de marketing deben vigilar la disponibilidad del abasto y los costos. La escasez de insumos o los retrasos, las huelgas de sus trabajadores y otros sucesos costarían ventas a corto plazo y perjudicarían la satisfacción de los clientes a largo plazo. Un incremento en los costos de los insumos ocasionaría incrementos en los precios que podrían afectar de manera negativa el volumen de ventas de la compañía. La mayoría de los mercadólogos en la actualidad tratan a sus proveedores como socios en la creación y entrega de valor para el cliente. (Kotler, Armstrong, 2012:67).

1.2.4.1.3. Intermediario de Marketing

Los intermediarios de marketing ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros. Los distribuidores son empresas del canal de distribución que ayudan a la compañía a localizar clientes o a venderles; incluye a mayoristas y a minoristas, quienes compran y

distribuyen mercancía. Seleccionar y establecer sociedades con los distribuidores no es una tarea sencilla. Los fabricantes ya no cuentan con muchos pequeños distribuidores independientes de dónde elegir. Tales organizaciones a menudo tienen el poder suficiente para establecer términos o incluso dejar a los fabricantes más pequeños fuera de los mercados grandes. Las empresas de distribución física ayudan a que la compañía almacene y transporte bienes desde sus puntos de origen hasta su destino. Las agencias de servicios de marketing son las empresas de investigación de mercados, las agencias publicitarias, las empresas de medios de comunicación y las compañías de consultoría de marketing que ayudan a la organización a dirigir y a promover sus productos en los mercados correctos. Los intermediarios financieros incluyen bancos, compañías de crédito, empresas aseguradoras y otros negocios que ayudan a financiar las transacciones o que aseguran contra los riesgos asociados con la compra y venta de bienes. Al igual que los proveedores, los intermediarios de marketing constituyen un componente importante en la red general de entrega de valor de la empresa. En su lucha por crear relaciones satisfactorias con los clientes, la compañía debe hacer algo más que optimizar su propio desempeño: necesita asociarse de manera eficaz con los intermediarios de marketing para optimizar el desempeño de todo su sistema. De esta manera, los mercadólogos actuales reconocen la importancia de trabajar con sus intermediarios como asociados, y no simplemente como canales a través de los cuales venden sus productos. (Kotler, Armstrong, 2012:68).

1.2.4.1.4. Competidores

El concepto de marketing establece que, para tener éxito, una compañía debe ofrecer mayor valor y satisfacción a sus clientes que sus competidores. Así, los mercadólogos deben hacer algo más que tan sólo adaptarse a las necesidades de los consumidores meta. Tienen que lograr, además, una ventaja estratégica al posicionar sus ofertas con más fuerza que las ofertas de la competencia en la mente de los consumidores. Ninguna estrategia competitiva de marketing es mejor en sí misma para todas las compañías. Cada empresa debería tomar en cuenta su tamaño y su posición en la industria, en relación con los competidores. Las grandes empresas con posiciones dominantes en una

industria utilizan ciertas estrategias que compañías más pequeñas son incapaces de costear. Sin embargo, no es suficiente ser grande. Hay estrategias ganadoras para las grandes empresas, pero también existen algunas que son perdedoras. Las empresas pequeñas podrían desarrollar estrategias que les generen mayores rendimientos que los que disfrutaban las empresas grandes. (Kotler, Armstrong, 2012:688).

1.2.4.1.5. Público

El entorno de marketing de la compañía también incluye a diversos públicos. Un público es un grupo de individuos que tiene un interés o impacto real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Identificamos siete clases de públicos.

- ✓ Públicos financieros. Este grupo influye en la capacidad de la empresa para obtener fondos. Los bancos, los analistas de inversión y los accionistas son las principales audiencias financieras.
- ✓ Públicos de medios de comunicación. Este grupo transmite noticias, artículos periodísticos y opiniones editoriales. Incluye los periódicos, las revistas, las estaciones de televisión, los blogs y otros medios de Internet.
- ✓ Públicos gubernamentales. La gerencia debe tomar en cuenta los proyectos del gobierno. Los mercadólogos a menudo tienen que consultar a los abogados de la empresa sobre asuntos como la seguridad del producto y la veracidad de la publicidad, entre otros.
- ✓ Públicos de acción ciudadana. Las decisiones de marketing de una empresa podrían ser cuestionadas por organizaciones de consumidores, grupos ambientalistas, grupos minoritarios y otros. Su departamento de relaciones públicas le ayudaría a estar en contacto con grupos de consumidores y de ciudadanos.
- ✓ Los públicos locales incluyen a residentes del vecindario y organizaciones de la comunidad. Las empresas grandes suelen crear departamentos y programas que resuelven situaciones con la comunidad local y que proporcionan apoyo a la comunidad en general.

- ✓ Público en general. Las empresas deben interesarse por las actitudes que tiene el público general hacia sus productos y actividades. La imagen que tiene el público de la compañía influye en sus compras.
- ✓ Públicos internos. Este grupo incluye a trabajadores, gerentes, voluntarios y al consejo directivo.

Una empresa podría diseñar planes de marketing para estos públicos principales, así como para sus mercados de clientes. (Kotler, Armstrong, 2012:69)

1.2.4.1.6. Clientes

Como planteamos desde un principio, los clientes son los participantes más importantes en el microentorno de la compañía. El objetivo de toda la red de entrega de valor consiste en servir a los clientes meta y crear relaciones sólidas con ellos. La empresa podría atender a uno o a los cinco tipos de mercados de clientes. Los mercados de consumidores consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para consumo personal. Los mercados de negocios adquieren bienes y servicios para su procesamiento industrial, o para utilizarlos en su proceso de producción, mientras que los mercados de distribuidores compran bienes y servicios para revenderlos a cambio de una ganancia. Los mercados del sector público están formados de agencias gubernamentales que compran bienes y servicios para dar servicios públicos o para transferirlos a quienes los necesiten. Finalmente, los mercados internacionales se conforman por los compradores en otros países, incluyendo a los consumidores, productores, distribuidores y gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que el vendedor debe estudiar con cuidado. (Kotler, Armstrong, 2012:69)

1.2.4.2. El Macroentorno

La compañía y todos los demás participantes operan en un macroentorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para la empresa. (Kotler, Armstrong, 2012:70)

1.2.4.2.1. Entorno Demográfico

La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico es de gran interés para los mercadólogos, pues tiene que ver con los seres humanos, y éstos conforman los mercados. (Kotler, Armstrong, 2012:70).

1.2.4.2.2. Entorno Económico

Los mercadólogos requieren poder adquisitivo y clientes. El entorno económico consta de factores financieros que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores. Los mercadólogos deben poner gran atención a las principales tendencias y a los patrones del gasto de los consumidores, dentro de sus mercados y en sus mercados mundiales. Los países varían considerablemente en sus niveles y distribución de ingresos. Algunos tienen economías industrializadas, que constituyen mercados ricos para muchas clases distintas de bienes. En el otro extremo están las economías de subsistencia; es decir, las que consumen casi toda su producción agrícola e industrial, y ofrecen escasas oportunidades de mercado. En un punto medio se encuentran las economías en desarrollo, que pueden ofrecer oportunidades de marketing excelentes para el tipo correcto de productos. (Kotler, Armstrong, 2012:77).

1.2.4.2.3. Entorno Natural

El entorno natural abarca los recursos naturales que los mercadólogos necesitan como insumos o que son afectados por las actividades de marketing. Los intereses ambientales han crecido a un ritmo constante durante las últimas tres décadas. En muchas ciudades del mundo la contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles peligrosos. La preocupación mundial por los riesgos del calentamiento global continúa aumentando y muchos ambientalistas temen que pronto estaremos enterrados en nuestra propia basura. Los mercadólogos deben estar conscientes de varias tendencias en el entorno natural. Los gobiernos de los diferentes países difieren en cuanto a su preocupación y sus esfuerzos por promover un medio ambiente limpio. Algunos, como el gobierno alemán,

buscan activamente mejorar la calidad del ambiente. Otros, en especial muchas naciones pobres, hacen muy poco respecto a la contaminación, principalmente porque carecen de los fondos necesarios o de la voluntad política. (Kotler, Armstrong, 2012:79).

1.2.4.2.4. Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico es quizá la fuerza más poderosa que está determinando nuestro destino. La tecnología ha producido maravillas como los antibióticos, la cirugía robótica, los aparatos electrónicos miniaturizados, los teléfonos inteligentes e Internet; sin embargo, también ha desatado horrores como los misiles nucleares, las armas químicas y los rifles de asalto. Ha originado beneficios combinados como el automóvil, la televisión y las tarjetas de crédito. Nuestra actitud hacia la tecnología depende de si nos impresionan más sus maravillas o sus errores. Las nuevas tecnologías pueden ofrecer excelentes oportunidades para los mercadólogos. (Kotler, Armstrong, 2012:80).

1.2.4.2.5. Entorno Político y Social

Las decisiones de marketing reciben una influencia significativa de la situación en el entorno político. El entorno político consiste en leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limitan. (Kotler, Armstrong, 2012:81).

1.2.4.2.6 Entorno Cultural

El entorno cultural está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad. La gente crece en una sociedad específica que moldea sus creencias y sus valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás. Las siguientes características culturales podrían afectar la toma de decisiones de marketing. (Kotler, Armstrong, 2012:86).

1.2.5. Análisis FODA

La valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis SWOT (siglas en inglés para strengths, weaknesses, opportunities y threats), y consiste en analizar el ambiente de marketing, tanto el interno como el externo. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:52).

1.2.5.1. Oportunidades y Amenazas

Las unidades de negocio deben analizar las fuerzas del macroentorno (demográficas-económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socioculturales) y los actores del microentorno significativos (clientes, competidores, proveedores, distribuidores e intermediarios) que influyen en su capacidad de generar utilidades. Para ello, deben implantar un sistema de inteligencia de marketing con el fin de estudiar las tendencias y los desarrollos del mercado. Para cada tendencia o desarrollo, la dirección tendrá que determinar las oportunidades y amenazas que implica. La finalidad principal de hacer un seguimiento del entorno es descubrir las nuevas oportunidades. Se podría decir que, en gran medida, el buen marketing es el arte de descubrir, desarrollar y hacer rentables las oportunidades. Una oportunidad de marketing es toda aquella necesidad o interés de los compradores que una empresa puede satisfacer de manera rentable. Existen tres fuentes principales de oportunidades de mercado. La primera es ofrecer algo que no abunda. Esto requiere poco trabajo de marketing, puesto que la necesidad es evidente. La segunda es ofrecer un producto o servicio existente en un modo nuevo o superior. Existen diversas formas de descubrir posibles mejoras para productos o servicios: pedir sugerencias a los clientes (método de detección de problemas), pedir a los clientes que imaginen una versión ideal del producto o del servicio (método ideal) y pedir a los clientes que esquematicen las fases de adquisición, empleo y abandono de un producto (método de la cadena de consumo). Esta tercera fuente suele conducir a un producto o servicio totalmente nuevo. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:52).

1.2.5.2. Fortalezas y Debilidades

Determinar el atractivo de una oportunidad no supone necesariamente saber cómo sacarle partido. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas, la empresa no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco vanagloriarse de todas sus fortalezas. La pregunta clave consiste en saber si la empresa se debería limitar a aprovechar aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias, o si debería considerar oportunidades que implican la necesidad de adquirir o desarrollar determinadas fortalezas. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012:67-53).

1.2.6.1 Definición del Marketing

¿Qué es marketing? Muchas personas creen que sólo consiste en vender y hacer publicidad. Todos los días nos bombardean con comerciales de televisión, catálogos, llamadas de ventas y ofrecimientos de productos vía correo electrónico. No obstante, las ventas y la publicidad tan sólo son la punta del iceberg del marketing. En la actualidad, el marketing debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar una venta (“hablar y vender”), sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente. Si el mercadólogo entiende bien las necesidades del consumidor; si desarrolla productos que ofrezcan un valor superior del cliente; y si fija sus precios, distribuye y promueve de manera eficaz, sus productos se venderán con mucha facilidad. De hecho, según el gurú de la administración Peter Drucker: “El objetivo del marketing consiste en lograr que las ventas sean innecesarias”. Las ventas y la publicidad son sólo una parte de una “mezcla de marketing” mayor, es decir, un conjunto de herramientas de marketing que funcionan para satisfacer las necesidades del cliente y para establecer relaciones con éste. Definido en términos generales, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual

las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos. (Kotler, Armstrong, 2012:5).

1.2.6.2. Conocimientos del Mercado y las necesidades del Cliente

Como un primer paso, los mercadólogos deben entender las necesidades y los deseos del cliente, así como el mercado dentro del cual operan. Ahora examinaremos cinco conceptos fundamentales del cliente y del mercado. (Kotler, Armstrong, 2012:6)

1.2.6.2.1. Necesidades, Deseos y Demandas del Cliente

El concepto fundamental que sustenta el marketing son las necesidades humanas. Las necesidades humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimientos y expresión personal. Los mercadólogos no crearon esas necesidades, sino que forman una parte básica del carácter de los seres humanos. Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas, moldeadas por la cultura y la personalidad individual

Los deseos están moldeados por la sociedad en la que se vive y se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades. Cuando las necesidades están respaldadas por el poder de compra, se convierten en demandas. A partir de sus deseos y sus recursos, las personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y de satisfacción. Las compañías de marketing exitosas hacen mucho por informarse y entender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes. Realizan investigación del consumidor y analizan montañas de datos de éste. Su personal, en todos los niveles (incluyendo las gerencias de alto nivel), permanece cerca de los clientes. (Kotler, Armstrong, 2012:6).

1.2.6.2.2. Ofertas de Mercado: Productos, Servicios y Experiencias

Las necesidades y los deseos de los consumidores se satisfacen con las ofertas de mercado, es decir, cierta combinación de productos, servicios, información y experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Las ofertas de mercado no se limitan a productos físicos. También incluyen servicios, actividades o beneficios que se ofrecen en venta, que son básicamente intangibles y que no derivan en la posesión de algo. Algunos ejemplos son los bancos, las líneas aéreas, los hoteles, la declaración de impuestos y los servicios de reparación para el hogar. De manera más general, las ofertas de mercado también incluyen otras entidades tales como personas, lugares, organizaciones, información e ideas.

Muchos vendedores cometen el error de poner mayor atención a los productos específicos que ofrecen, y no a los beneficios y las experiencias producidos por los mismos. Estos vendedores padecen la miopía de marketing; están tan interesados en sus productos que se concentran sólo en los deseos existentes y pierden de vista las necesidades latentes del cliente. Olvidan que un producto es sólo una herramienta para resolver un problema del consumidor. Los mercadólogos inteligentes ven más allá de los atributos que tienen los productos y los servicios que venden. Al combinar servicios y productos diversos, crean experiencias de marca para los consumidores. (Kotler, Armstrong, 2012:6-7)

1.2.6.2.4. Valor y Satisfacción del Cliente

Por lo general los consumidores se enfrentan a una gran colección de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad específica. ¿Cómo eligen entre tantas ofertas de mercado? Los clientes se forman expectativas acerca del valor y la satisfacción que diversas ofertas de marketing les brindarán, y compran de acuerdo con ellas. Los clientes satisfechos compran de nuevo y les cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia se van con los competidores y desacreditan el producto ante los demás. Los mercadólogos deben ser cuidadosos al establecer el nivel de expectativas correcto. Si establecen expectativas

demasiado bajas, quizá satisfagan a quienes compran, pero no lograrán atraer a suficientes compradores. Si elevan demasiado las expectativas, los compradores se desilusionarán. El valor y la satisfacción del cliente son fundamentales para establecer y administrar las relaciones con el consumidor. (Kotler, Armstrong, 2012:7).

1.2.6.2.5. Intercambio y Relaciones

El marketing ocurre cuando las personas deciden satisfacer necesidades y deseos mediante relaciones de intercambio. Un intercambio es el acto de obtener de alguien un objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio. En el sentido más amplio, el mercadólogo intenta provocar una respuesta ante una oferta de mercado. La respuesta podría ser más que el simple hecho de comprar o vender productos y servicios. El marketing consiste en acciones que se realizan para diseñar y mantener relaciones de intercambio deseables con audiencias meta, las cuales implican productos, servicios, ideas u otros objetos. Más allá del mero hecho de atraer nuevos clientes y realizar transacciones, las compañías desean retener a los clientes y aumentar sus negocios. Los mercadólogos desean establecer relaciones sólidas al proporcionar al cliente de manera consistente un valor superior. Más adelante abundaremos en el concepto importante de la administración de las relaciones con el cliente. (Kotler, Armstrong, 2012:7).

1.2.6.2.6. Mercado

Los conceptos de intercambio y relaciones nos llevan al concepto de mercado. Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio. El marketing implica administrar mercados para dar lugar a relaciones redituables con el cliente. Sin embargo, crear esas relaciones requiere de esfuerzo. Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de mercado, establecer sus precios, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades como la investigación del consumidor, el desarrollo de productos, la comunicación, la distribución, la fijación de precios y el servicio resultan fundamentales para el marketing. A pesar de que por lo regular

pensamos que son los vendedores quienes llevan a cabo el marketing, los compradores también participan en él. Los consumidores realizan marketing cuando buscan productos, interactúan con las compañías para obtener información y realizan sus compras. De hecho, las tecnologías digitales de hoy, desde los sitios web y las redes sociales en línea, hasta los teléfonos celulares, han dado poder a los consumidores y han convertido el marketing en un asunto en verdad interactivo. Así, además de administrar las relaciones con el cliente, los gerentes de marketing actuales también deben manejar de forma eficaz las relaciones administradas por él. (Kotler, Armstrong, 2012:7).

1.2.6.3. Estrategia de Marketing Impulsada por el Cliente

Para tener éxito en el mercado competitivo actual, las organizaciones tienen que concentrarse en el cliente. Deben ganar clientes a los competidores, para luego retenerlos y cultivarlos entregándoles un valor mayor. Sin embargo, antes de ser capaz de satisfacer a los clientes, una compañía debe entender primero tanto sus necesidades como sus deseos. Así, un marketing sólido requiere de un análisis cuidadoso de los clientes. Las compañías saben que no pueden servir de manera rentable a todos los consumidores de un mercado específico; al menos no a todos de la misma forma. Hay muchos tipos diferentes de consumidores con demasiados tipos diferentes de necesidades. La mayoría de las compañías están en posición de atender mejor a algunos segmentos que a otros. De esta manera, cada compañía debería dividir el mercado total, elegir los segmentos más promisorios y diseñar estrategias para, de forma rentable, servir a los segmentos seleccionados. Este proceso incluye la segmentación del mercado, mercado meta, diferenciación y posicionamiento. (Kotler, Armstrong, 2012:48).

1.2.6.4. Mercado Meta

Una vez que la compañía definió los segmentos del mercado, intentará ingresar en uno o varios de estos segmentos. El mercado meta implica la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos. Una compañía debería enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar de manera rentable el mayor valor para el cliente y conservarlo con el paso del tiempo. Una

compañía con recursos limitados podría decidir atender a uno o a algunos segmentos o nichos de mercado especiales. Este tipo de empresas de nicho se especializan en atender segmentos de clientes que la mayoría de los competidores pasan por alto o ignoran. De manera alterna, una compañía podría decidir atender varios segmentos relacionados (tal vez segmentos con diferentes tipos de clientes pero con los mismos deseos básicos). O bien, una compañía grande podría decidir ofrecer una gama completa de productos para llegar a todos los segmentos del mercado. (Kotler, Armstrong, 2012:49).

1.2.6.5. Diferenciación y Posicionamiento en el Mercado

El posicionamiento de un artículo es el lugar que éste ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los competidores. Los mercadólogos buscan desarrollar posiciones únicas de mercado para sus productos. Si se percibe que cierta mercancía es exactamente igual a las demás en el mercado, los consumidores no tendrían razones para comprarla.

El posicionamiento significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. Los mercadólogos planean posiciones que distingan a sus productos de las marcas competidoras y que les den la mayor ventaja estratégica en sus mercados meta. (Kotler, Armstrong, 2012:49)

1.2.6.6. Creación de una Mezcla de Marketing Integrada

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”. (Kotler, Armstrong, 2012:51).

1.2.6. Producto/Servicio

Definimos un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos no sólo son bienes tangibles, como automóviles, computadoras o teléfonos celulares. En una definición amplia, los “productos” también incluyen, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos. Debido a su creciente importancia para la economía mundial, ponemos una atención especial a los servicios. Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo. (Kotler, Armstrong, 2012:224).

1.2.6.1. Productos, Servicios y Experiencias

El producto es un elemento fundamental de la oferta de mercado general. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los clientes meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la empresa construye relaciones redituables con los clientes. La oferta de mercado de una empresa suele incluir tanto bienes tangibles como servicios. En el otro extremo están los servicios puros, donde la oferta consiste principalmente en un servicio. En la actualidad, a medida que los productos y los servicios se comercializan más, muchas empresas están pasando a un nuevo nivel de creación de valor para sus clientes. Para diferenciar sus ofertas, más allá del simple hecho de fabricar productos y prestar servicios, las empresas están creando y entregando experiencias para los clientes con sus marcas o su compañía. Las experiencias siempre han formado parte importante del marketing de algunas compañías. “Una marca, un producto o un servicio es más que sólo un objeto físico. Los seres humanos que se conectan con la marca le añaden significado y valor”, comenta un ejecutivo de marketing. “La administración exitosa de la experiencia del cliente es la meta última”. (Kotler, Armstrong, 2012:224-225).

1.2.6.2. Naturaleza y Características de un Servicio

Una empresa debe tomar en cuenta cuatro características especiales de servicios al diseñar programas de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. La intangibilidad de los servicios significa que los servicios no se pueden ver, tocar, oír, probar u oler antes de adquirirlos. Por lo tanto, la tarea del prestador del servicio consiste en lograr que éste sea tangible de una o varias maneras, y enviar las señales correctas sobre la calidad. Un analista llama a esto administración de evidencias, donde la organización del servicio le presenta a sus clientes evidencias organizadas y honestas de sus capacidades. Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y, al final, se consumen. En cambio, los servicios primero se venden, y luego se producen y se consumen al mismo tiempo. En el marketing de servicios, el proveedor es el producto.

La inseparabilidad del servicio se refiere a que no puede separarse de sus proveedores, los cuales son tanto individuos como máquinas. Si un empleado brinda el servicio, entonces el empleado forma parte de éste. Puesto que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor-cliente es una característica especial del marketing de servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado del servicio.

La variabilidad del servicio implica que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como de cuándo, dónde y cómo lo hace.

La caducidad de los servicios no constituye un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios suelen enfrentar graves problemas. Por consiguiente, las empresas de servicio con frecuencia diseñan estrategias para lograr un mejor ajuste entre la demanda y la oferta. (Kotler, Armstrong, 2012:237-238).

1.2.6.3. Estrategias de Marketing para Compañías de Servicios

Al igual que los negocios de fabricación, las buenas compañías de servicios usan el marketing para posicionarse de forma sólida en los mercados meta seleccionada. Sin embargo, como los servicios difieren de los productos tangibles, con frecuencia requieren enfoques de marketing adicionales. (Kotler, Armstrong, 2012:238).

1.2.6.4. Administración de la Diferenciación del Servicio

En estas épocas de intensa competencia de precios, los mercadólogos de servicios suelen quejarse de lo difícil que resulta diferenciar sus servicios de los de sus competidores. En tanto los clientes perciban como similares los servicios de distintos proveedores, se preocupan menos por el proveedor que por el precio. La oferta puede incluir características innovadoras que distingan la oferta de una empresa de las ofertas de la competencia. (Kotler, Armstrong, 2012:241).

1.2.7. Concepto de la Cadena de Valor de una Empresa

El negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que se emprenden en el transcurso del diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de su producto o servicio. Todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final creen valor para los compradores. El principal propósito del análisis de la cadena de valor es facilitar una comparación, actividad por actividad, de la eficacia y eficiencia con que una empresa entrega valor a sus clientes en relación con sus competidores.

1.4. Investigación previa al objeto de estudio

El trabajo presentado no tiene investigaciones previas que se hayan hecho antes del estudio dentro de la Universidad Amazónica de Pando, por lo que se denomina como el primer trabajo de esta índole, siendo un trabajo bastante interesante que servirá de ayuda a futuros trabajos.

CAPÍTULO II

2. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Tipos de Investigación

2.1.1. Investigación Descriptiva

Se utiliza esta investigación porque se describe de forma detallada la situación actual por la que pasa el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro en donde se describe todas sus problemáticas con el objetivo de buscar respuestas a todos los problemas y falencias que tienen. Se describe también a través de la investigación de mercado los tipos de clientes que se tiene qué características tiene el mercado en el que se encuentra a que rango de personas va direccionado sus servicio cual es el mercado meta que se tiene el grado de aceptación del negocio con el mercado local, todo esto nos servirá y coadyuvará a poder buscar las posibles respuestas y causas que se quiere tener al proponer un diseño de estrategias de marketing que devuelva el reposicionamiento que se quiere tener con el fin aumentar sus ventas y fidelizar nuevamente al cliente.

2.1.2. Investigación Correlacional

Se utiliza esta investigación porque estudia las relaciones que hay entre las variables de pendientes e independientes con la finalidad de ver las reacciones que pueden tener entre sí con el cambio de una de ellas y ver los cambios de la investigación.

2.1.3. Investigación Concluyente

Esta investigación es utilizada debido a que mediante ella se trata de concluir y comprobar la hipótesis dada en el presente trabajo, cuyos resultados obtenidos se utilizaran en la toma de decisiones que se vaya a tener para llegar al objetivo principal.

2.2. Universo o Población de Estudio

El presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio a la población de Cobija que mediante los datos censales realizados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en el año 2012, donde se tiene un total de 28.191 habitantes del cual 14.722 son del género masculino y 13.469 del género femenino. Para el cual mediante las encuestas que se realicen se determinara los tipos de clientes que tiene el negocio.

2.3. Tamaño de la Muestra

Se determinó a través de la formula muestral que se describirá a continuación:

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

Tabla N° 3

	DATOS	DATOS
P =	50%	0,5
Q =	50%	0,5
N =	28191	28191
Z =	95,00%	1,96
e =	5%	0,05

Fuente: Elaboración Propia

$$n = \frac{3,8416 * 0,5 * 0,5 * 28.191}{0,0025 * (28.191 - 1) * 3,8416 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{27074,63}{71,43}$$

$$n = 379,00$$

2.3.1. Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo que se aplicó en la investigación fue el aleatorio estratificado, el cual reside en considerar categorías típicas diferentes entre sí que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica, este tipo de muestreo asegura que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra. Los estratos que se tomaron en cuenta en la presente investigación fueron todos los distritos que conforman el Municipio de Cobija.

Distritos del Municipio de Cobija

Tabla N°4

Distrito I	Distrito II	Distrito III	Distrito IV	Distrito V	Distrito VI
- Villa Montes	- Conavi	- La Cruz	- Paz Zamora	No corresponde (comunidades)	No corresponde (comunidades)
- Mapajo	- Casco viejo (Zona Central)	- Villa Cruz	- Madre Mazaría		
- Puerto Alto	- Miraflores	- 27 de Mayo	- 24 de Septiembre		
- Junín	- 16 de Julio	- Senac	- Los Tajibos		
	- Internacional		- Senador		
	- Brisas del Acre		- 11 de Octubre		
	- Progreso		- Santa Clara		
	- Santa Cecilia				

Fuente Unidad de Catastro Gobierno Autónomo Municipal de Cobija

2.3.2. Distribución de la Muestra

La distribución de la muestra para los estratos ya definidos se la hizo en base a la Afijación Proporcional, misma que consiste en distribuir la muestra de acuerdo con el peso o tamaño de la población en cada estrato, así garantizando que se le asigne un número determinado de encuestas a cada distrito de acuerdo al tamaño de familias que comprenden cada uno.

Tabla N° 5

Distrito	Barrios	N° Encuestas por distrito	N° Encuestas por barrio	N° Grupos encuestadores
Distrito I	Villa Montes	120	30	2 G
	Mapajo		30	
	Puerto Alto		30	
	Junín		30	
Distrito II	Conavi	127	15	2 G
	Casco viejo (Zona Central)		16	
	Miraflores		16	
	16 de Julio		16	
	Internacional		16	
	Brisas del Acre		16	
	Progreso		16	
	Santa Cecilia		16	
Distrito III	La Cruz	44	11	1 G
	Villa Cruz		11	
	27 de Mayo		11	
	Senac		11	
Distrito IV	Paz Zamora	88	13	1 G
	Madre Nazaria		13	
	24 de Septiembre		13	
	Los Tajibos		13	
	Senador		13	
	11 de Octubre		13	
	Santa Clara	13		
Distrito V	<i>(Comunidades)</i>		<i>No corresponde</i>	
Distrito VI	<i>(comunidades)</i>		<i>No corresponde</i>	
TOTAL		379 Encuestas		Grupos

Fuente: Elaboración Centro Empresarial e instituto de Investigación ACEF.

2.4. Método y Técnicas

2.4.1. Métodos

El método es la dirección lógica que se va a llevar dentro de procesos de investigación, son las técnicas de procedimientos, es la forma estructurada que tendrán las actividades para el objeto de estudio

2.4.1.1. Métodos Cuantitativo

Este método nos permitió evidenciar de forma numérica una hipótesis, el cual uno de los objetivos de este método es establecer relaciones causales que expliquen el objeto de estudio, el cual además utiliza la estadística como su herramienta básica para un análisis de los datos obtenidos.

2.4.1.2. Método Cualitativo

Este método nos permitió la recolección de datos sin medición numérica, en el que nos concedió describir e interpretar datos que no se pueden medir del objeto de estudio a través de las informaciones recibidas.

2.4.1.3. Método Descriptivo

Este método nos permitió describir los datos obtenidos en el que su objetivo fue llegar a conocer las situaciones, costumbre, y actitudes de un objeto de estudio determinado y describir de forma exacta las actividades de cada objeto, proceso y personas la meta de este método no solo se limita en la recolección de datos sino también en las relaciones que tengas las variables.

2.4.2. Técnicas

Las técnicas son los procedimientos que utilizamos para la recolección de datos e información que se quieren saber acerca de nuestro estudio de investigación .Se determinan las siguientes técnicas

2.4.2.1. Observación Directa

Consiste en la simple percepción directa de nuestra investigación, en el que permite de forma directa observar la realidad de todos los fenómenos vistos. Se realiza una observación simple, y no participativa ya que se observara desde afuera de lo estudiado.

2.4.2.2. Entrevista

Se realizó la entrevista a los propietarios del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro, donde se les efectúa una serie de preguntas orientadas al servicio que ofrece para explicar cuál creen ha sido la clave del éxito que tienen para permanecer en un mercado demasiado competitivo y que factores creen que hoy en día les está afectando.

2.4.2.3. Encuesta

La encuesta ha sido utilizada como técnica que nos permitió obtener datos específicos a través de las personas encuestadas, logrando recabar información acerca de los factores importantes de compra y percepción de calidad entre otros. Como instrumento se aplicó el cuestionario con preguntas cerradas, de opción individual, múltiple.

2.5. Instrumento de Relevamiento de Información

Los instrumentos de relevamiento de información son todos los recursos que se utilizan para llevar a cabo la investigación con más eficacia. Los instrumentos que serán utilizados en la entrevista son un pequeño cuestionario en el que plasmaremos todas las preguntas idóneas que ayudara acerca del trabajo de investigación. También utilizaremos para las encuestas cuestionarios elaborados de acuerdo a la forma y el fondo de información que se quiere obtener para la observación utilizaremos una lista de cotejo, cronogramas establecidos de las actividades de observación que se tengan.

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

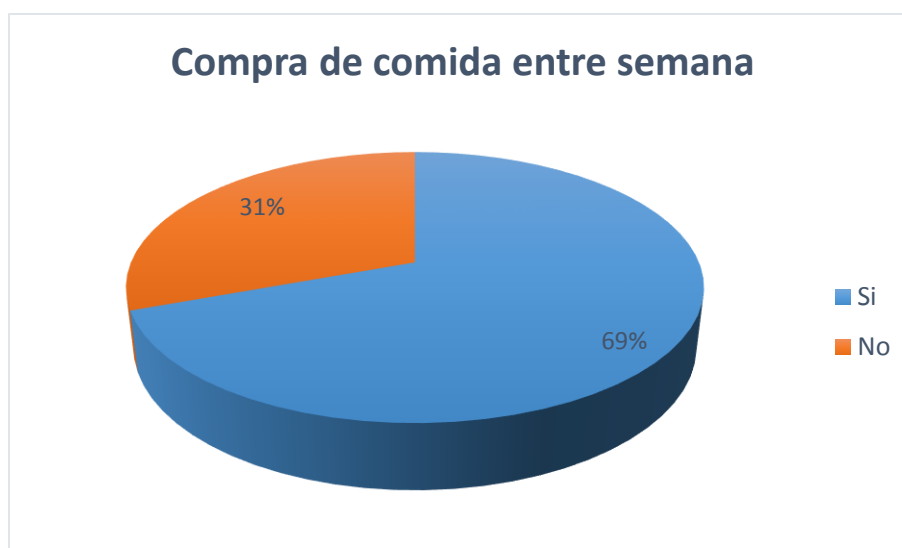
1. ¿Acostumbra usted a comprar comida entre semana?

Tabla N° 6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8	2,1	2,1	2,1
1	119	30,7	30,7	32,8
2	128	33,1	33,1	65,9
3	43	11,1	11,1	77,0
4	89	23,0	23,0	100,0
Total	387	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Centro Empresarial e instituto de Investigación ACEF

Gráfico N° 1



Fuente: Elaboración Centro Empresarial e instituto de Investigación ACEF

En esta primera interpretación de los gráficos nos indica que el 69% de la población encuestada está acostumbrada a comprar su comida entre semana, y el 31% del restante nos indica que no compra la comida entre semana, este primer dato nos demuestra que el mercado de comidas es rentable debido a la demanda del mercado.

2. ¿Dónde acostumbra usted a comprar su comida?

Tabla N° 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mercado Central	55	14,2	20,8	20,8
	Restaurantes	165	42,6	62,3	83,0
	Ambulantes	13	3,4	4,9	87,9
	Otros	32	8,3	12,1	100,0
	Total	265	68,5	100,0	
Perdidos	Sistema	122	31,5		
Total		387	100,0		

Fuente: Elaboración Centro Empresarial e instituto de Investigación ACEF

Gráfico N° 2



Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

El presente gráfico no muestra acerca de los lugares que la gente acostumbra a comprar su comida, y no dice que el 62% de ellos nos dice que comprar en los restaurantes, siguiendo del 21% que compra en el mercado central de la ciudad, después tenemos con un 12% otros y por último con un 5% que compra su comida de los vendedores ambulantes. Esto nos indica claramente la preferencia mayorista de la gente hacia los restaurantes a la hora de decidir el lugar de compra de comida.

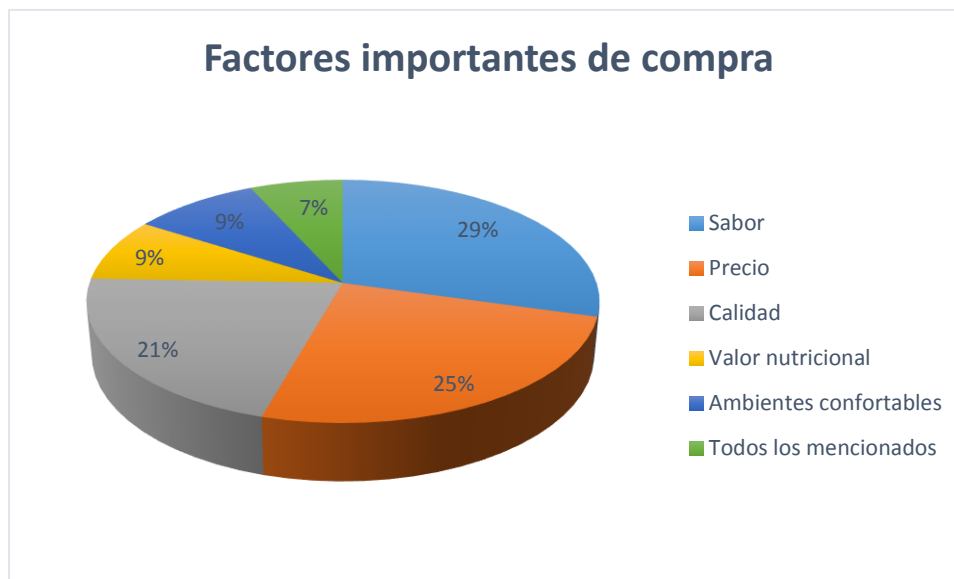
3. ¿Qué factores toma en cuenta a la hora de comprar su comida?

Tabla N° 8

F_D_C ^a		Respuestas		Porcentaje de casos
		N°	Porcentaje	
	Sabor	147	29,4%	55,7%
	Precio	125	25,0%	47,3%
	Calidad	106	21,2%	40,2%
	Valor nutricional	42	8,4%	15,9%
	Ambientes confortables	46	9,2%	17,4%
	Todos los mencionados	34	6,8%	12,9%
	Total		500	100,0%

Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

Gráfico N° 3



Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

En este gráfico nos muestra los factores que la gente toma en cuenta en el momento de elegir dónde comprar su comida y nos dice que el 29% el sabor de la comida es el factor más importante que decide su compra, seguido de un 25% que indica que el factor del precio es su referencia a la hora de elegir, después tenemos el factor de la calidad de la comida con un 21%, seguido a esto se encuentra con un 9% que toma en cuenta el valor nutricional que tiene la comida y los ambientes confortables que tenga el lugar de compra, y por último tenemos con un 7% todos los factores mencionados con anterioridad que las personas toman en cuenta el momento de elegir el lugar de compra de la comida.

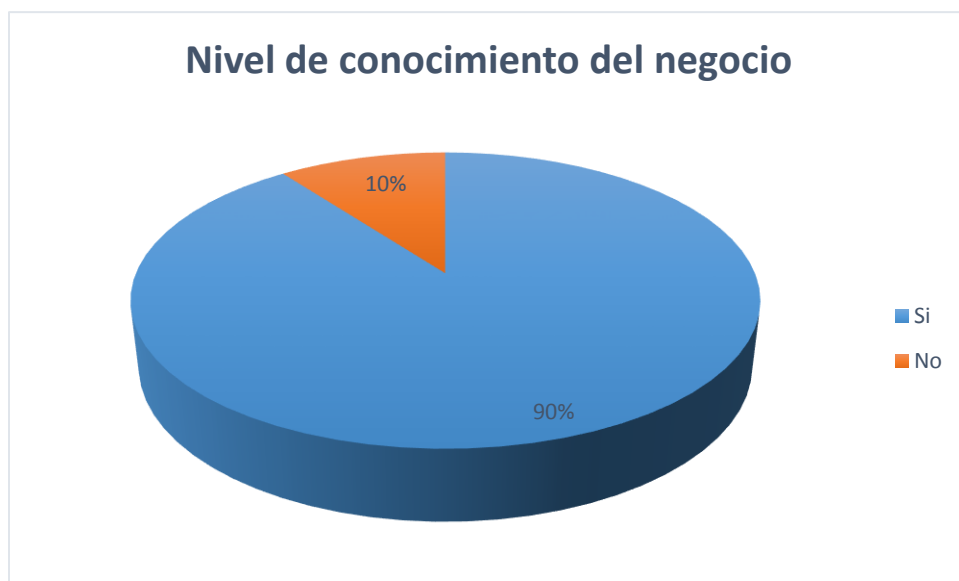
4. ¿Conoce usted el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?

Tabla N° 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	340	87,9	89,7	89,7
	No	39	10,1	10,3	100,0
	Total	379	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,1		
Total		387	100,0		

Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

Gráfico N°4



Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

Estos datos obtenidos nos indican el nivel de conocimientos que la población encuestada tiene en relación al Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro, en el que el 90% nos dice que si tiene conocimiento de su existencia y de los servicios de comida que ofrece y solo el 10% menciona que no conoce el lugar ni ha escuchado hablar de él, estos datos nos muestra claramente el alto porcentaje de conocimiento que tiene debido a la consistencia en el mercado y que ha logrado poner el nombre bien establecido en el mercado local.

5. ¿Ha visitado usted alguna vez el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro para adquirir sus servicios?

Tabla N° 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	282	72,9	75,8	75,8
	No	90	23,3	24,2	100,0
	Total	372	96,1	100,0	
Perdidos	Sistema	15	3,9		
Total		387	100,0		

Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

Gráfico N° 5



Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

Los datos obtenidos en la pregunta numero 5 nos lanza que un 76% de la muestra encuestada ha visitado alguna vez las instalaciones del Restaurant Paladar Boliviano Brasileiro para adquirir sus servicios y el 24 % no ha ido, dándonos como resultado gran participación del negocio en el mercado.

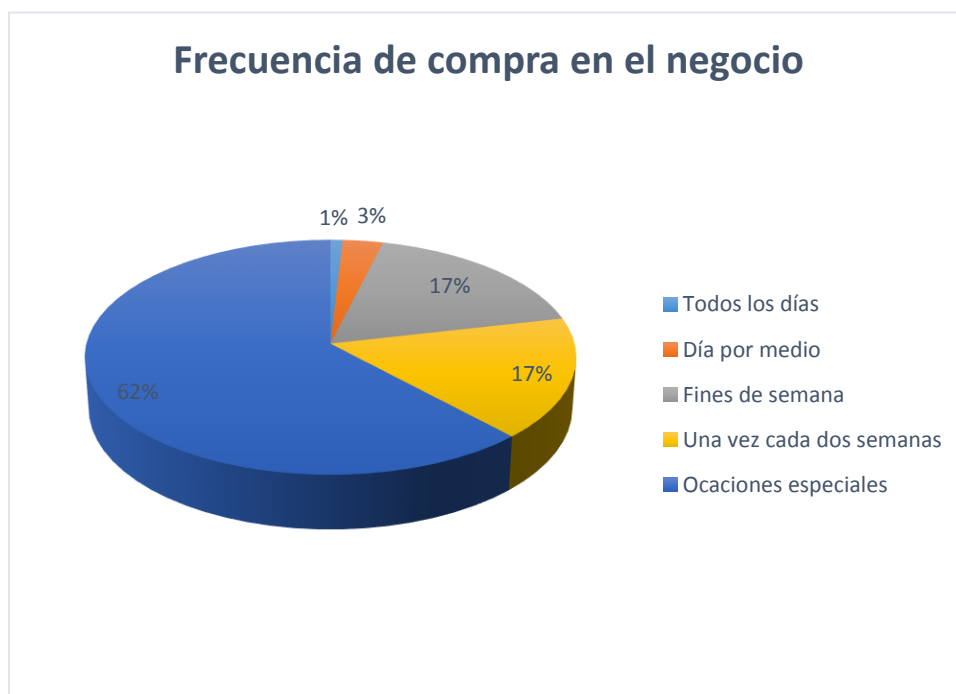
6. ¿Con que frecuencia compra usted en el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?

Tabla N° 11

F_D_C ^a		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
	Todos los días	3	,9%	1,1%
	Día por medio	10	3,0%	3,5%
	Fines de semana	59	17,6%	20,9%
	Una vez cada dos semanas	56	16,7%	19,9%
	Ocasiones especiales	208	61,9%	73,8%
Total		336	100,0%	119,1%

Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

Gráfico N° 6



Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

En este gráfico se observa la frecuencia de compra de las personas encuestadas dentro del negocio, en el cual un 62% nos dice que consume solamente en ocasiones especiales que tenga y ameriten ir a comer ahí, después tenemos con un 17% que consumen los fines de semana y un vez cada dos semanas, seguido de un 3% que nos dice que compra día por medio, y por último con el 1% nos indica que compra todos los días. Este análisis ayuda a ver que son un referente en cuando a elegir lugares de comida para las ocasiones especiales que tenga la gente.

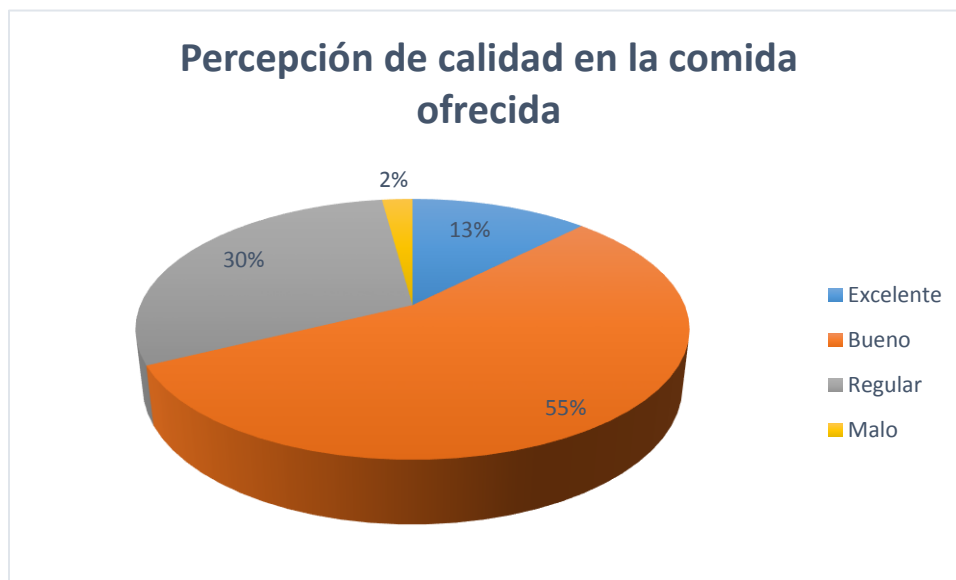
7. ¿Qué le parece la calidad de la comida que sirve el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?

Tabla N° 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	35	9,0	12,4	12,4
	Bueno	156	40,3	55,3	67,7
	Regular	85	22,0	30,1	97,9
	Malo	6	1,6	2,1	100,0
	Total	282	72,9	100,0	
Perdidos	Sistema	105	27,1		
Total		387	100,0		

Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

Gráfico N°7



Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

Los datos obtenidos nos dice que grado de percepción de la calidad de comida que tiene el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro y nos indica que un 55% dice que la calidad de comida es buena, después tenemos un 30% que menciona que la calidad es regular, seguido de un 13% que cree que la calidad es excelente, y por último con un 2% que es malo.

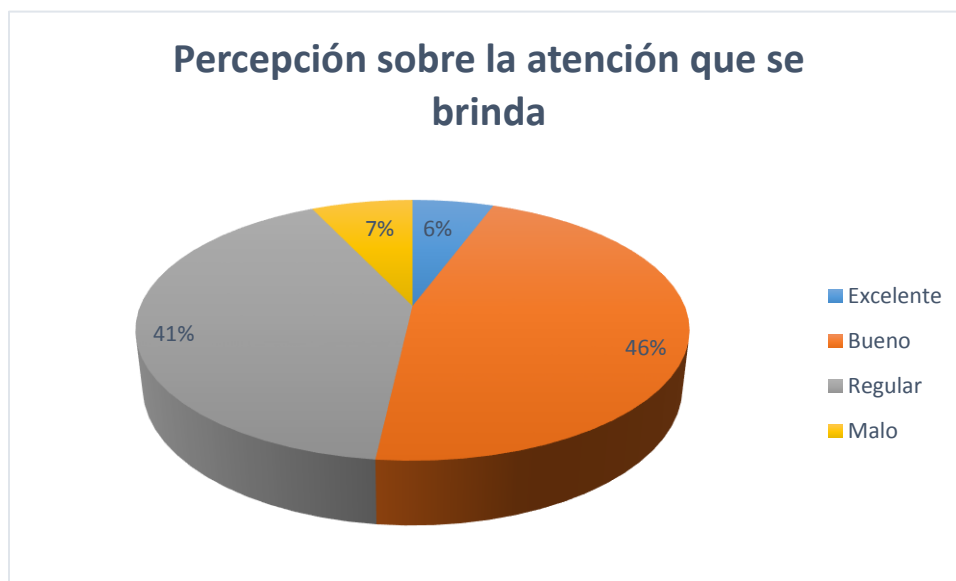
8. ¿Qué le parece la atención recibida del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?

Tabla N° 13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	16	4,1	5,7	5,7
	Bueno	130	33,6	46,1	51,8
	Regular	116	30,0	41,1	92,9
	Malo	20	5,2	7,1	100,0
	Total	282	72,9	100,0	
Perdidos	Sistema	105	27,1		
Total		387	100,0		

Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

Gráfico N° 8



Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

En la pregunta N° 8 acerca de la atención recibida indica que el 46 % de la atención revida por hacía el cliente es buena, seguida de un 41% que le parece regular la atención, luego se tiene un 7 % que piensa que es malo y por último con un 6 % que dice que es excelente, esto pregunta nos ayuda a ver la percepción que el cliente tiene en la atención brindada, en la que se ve que mediante estos resultados que la atención brindada tiene un término medio de aceptación en el mercado.

9. ¿Qué otro servicio adicionaría usted al Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?

Tabla N° 14

S_A ^a		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
	Comida plato servido	51	11,2%	18,1%
	Sopas	69	15,2%	24,5%
	Postres	138	30,3%	48,9%
	Servicio a domicilio	179	39,3%	63,5%
	Otros	18	4,0%	6,4%
Total		455	100,0%	161,3%

Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

Gráfico N° 9



Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

En esta pregunta acerca de nuevos servicios adicionales nos dice que el 40 % añadiría el servicio a domicilio de la comida, seguido de un 30 % que añadiría los postres, luego tenemos con un 15 % que añadiría sopas para una mayor variedad de comida, después se tiene con un 11 % que añadiría platos servidos al medio día y por la noche más variedad de platos servidos aparte del churrasco y por último tenemos con un 4 % que añadiría otros tipos de servicios.

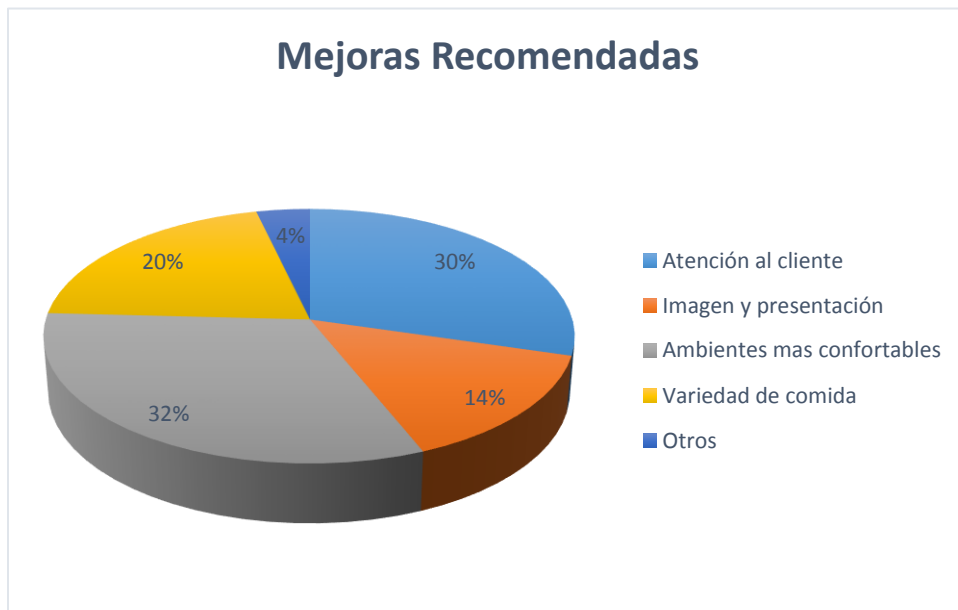
10. ¿Qué mejoras recomendaría al Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?

Tabla N° 15

M_R ^a		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
	Atención al cliente	144	29,5%	51,1%
	Imagen y presentación	70	14,3%	24,8%
	Ambientes más confortables	156	32,0%	55,3%
	Variedad de comida	100	20,5%	35,5%
	Otros	18	3,7%	6,4%
Total		488	100,0%	173,0%

Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

Gráfico N° 10



Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

Los datos expuestos de esta pregunta refleja que acerca de las mejoras que recomendaría al negocio es la de ambientes más confortables con un 32 % que dicen que es indispensable para poder disfrutar mejor la estadía, luego esta con un 30 % de la población encuestada que debe mejora en la atención al cliente, después con un 20 % dice que debe aumentar la variedad de sus comidas para mayor atracción de nuevos clientes, también esta con un 14% que debe mejorar su imagen y presentación tanto de sus servicios que ofrece y del negocio y por último tenemos con un 4 % que debe mejorar en otros aspectos.

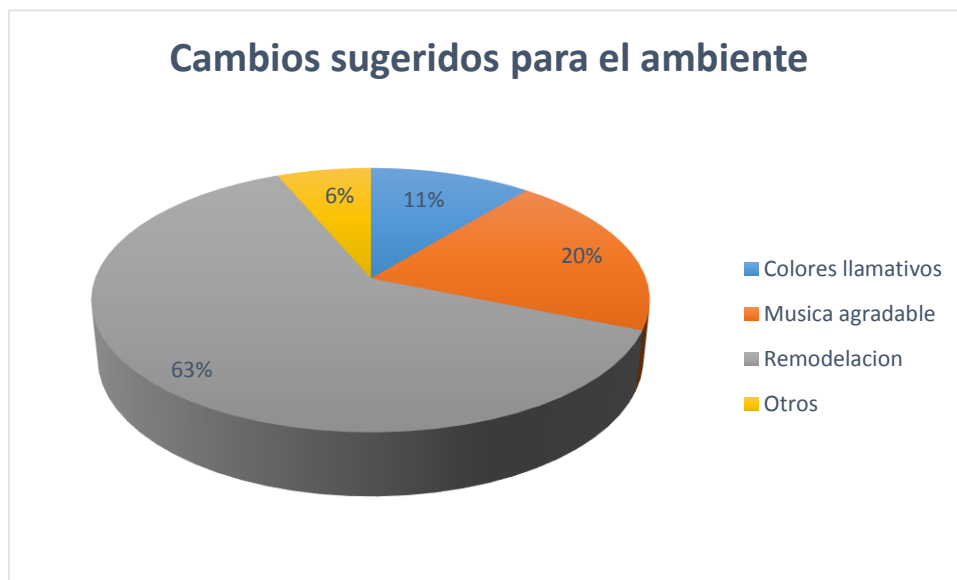
11. ¿Qué cambios le gustaría que tenga en sus ambientes el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?

Tabla N° 16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Colores llamativos	31	8,0	11,0	11,0
	Música agradable	57	14,7	20,2	31,2
	Remodelación	176	45,5	62,4	93,6
	Otros	18	4,7	6,4	100,0
	Total	282	72,9	100,0	
Perdidos	Sistema	105	27,1		
Total		387	100,0		

Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

Gráfico N° 11



Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

Los datos obtenidos acerca de cambios en los ambientes en el Restaurant Paladar Boliviano Brasileiro dice que un 63 % cree que le hace falta una remodelación en su ambiente para hacerlo más acogedor, después tenemos con un 20 % que sugiere colocar músicas más agradables de acuerdo al ambiente en el que se está, luego se tiene con un 11% que sugiere mejorar en los colores que utiliza el negocio o cambiarlos para una mejor atracción del cliente y por último con un 6 % que sugiere otros cambios.

12. ¿Le gustaría a usted que el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano promociene más los servicios que ofrece?

Tabla N° 17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	266	68,7	94,3	94,3
	No	16	4,1	5,7	100,0
	Total	282	72,9	100,0	
Perdidos	Sistema	105	27,1		
Total		387	100,0		

Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

Gráfico N° 12



Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

En la pregunta 12 acerca de promocionar los servicios de comida nos da que un 94 % está de acuerdo con la promoción para conocer más sus servicios y ganar clientes dentro del mercado, con un 6 % dice que no le gustaría que promociones sus servicios.

13. ¿Qué tipo de promociones le gustaría a usted que el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro ofrezca?

Tabla N° 18

T_D_P ^a		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
	Descuentos	200	45,9%	71,2%
	Regalos publicitarios	53	12,2%	18,9%
	Concursos	36	8,3%	12,8%
	Sorteos	101	23,2%	35,9%
	Otros	46	10,6%	16,4%
Total		436	100,0%	155,2%

Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

Gráfico N° 13



Fuente: Elaboración Centro Empresarial e Instituto de Investigación ACEF

En la última pregunta del cuestionario acerca de que tipos de promociones le gustaría que tenga el Paladar Boliviano Brasileiro con un 46 % esta los descuentos que les parecería buenos hacer a los clientes, después esta con un 23 % los sorteos para premiar su preferencia, luego con 12 % le gustaría que haya regalos publicitarios para las personas, seguido de un 11 % que quiere otro tipo de promociones y por último con un 8 % que piden concursos.

CAPÍTULO IV

4. FUDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Diagnóstico del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro

4.1.1. Análisis FODA

4.1.1.1. Debilidades

- ✓ **Carencia de Estratégias Comunicacionales:** La falta de estrategias comunicacionales es una de sus debilidades que tienen por lo que hace que el producto no esté ya en la mente del consumidor.
- ✓ **Depreciación de Ambiente:** Al ser una infraestructura antigua los años no pasaron desapercibido y han ido deteriorando las instalaciones ocasionando que se ve en malas condiciones.

4.1.1.2. Amenazas

- ✓ **Incremento de la Competencia en el Sector:** Como es un mercado de fácil ingreso se ve constantemente amenazada por el ingreso de nuevas competencias.
- ✓ **Inestabilidad Económica:** Una de las amenazas que tiene comúnmente y no se puede controlar que forja a adaptarse a esta situación económica que tiene el mercado.

4.1.1.3. Fortalezas

- ✓ **Experiencia en el Mercado:** Al ser la primera y más antigua churrasquería en ofrecer este tipo de servicios, tiene bastante experiencia y sabe cómo manejarse ante la competencia de tal modo que ha logrado sobrevivir por muchos años en el rubro de la comida y tiene bastante conocimiento del comportamiento del mercado y sus clientes.
- ✓ **Estándares de Calidad en la Elaboración de la Comida:** Tratando siempre tener una buena calidad en la comida que ofrece, para brindarle la mejor comida al cliente, procuran tener un estándar de calidad superior al esperado.

- ✓ **Variedad de Platos:** La churrasquería cuenta con una gran variedad de comida de modo que el cliente tenga el gusto de poder elegir los alimentos de mayor preferencia además de que somos una de las pocas churrasquerías que trata de estar siempre a disposición del cliente.

4.1.1.4. Oportunidades

- ✓ **Mayor Demanda de los Consumidores Potenciales:** Los consumidores de este tipo de comidas va aumentando y es ahí que se tiene la oportunidad de hacer conocer sus servicios de comida y poder ganar más clientes.
- ✓ **Mercado en Crecimiento:** Vivimos en un mercado cambiante en que las personas día a día van cambiando en cuanto a los gustos y preferencia por la aparición de nuevos productos en el mercado está sería una gran oportunidad para hacer conocer mejor los servicios de comida que ofrece la churrasquería.

4.1.1.5. Conclusión de Análisis

El análisis FODA que se realizó nos da como resultado que el servicio que brinda el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro si bien cuenta con varias debilidades en cuanto a personal capacitado para la atención del servicio y un ambiente deteriorado que a simple vista demuestra que necesita una renovación en cuanto a su imagen se refiere puesto que está demostrado que todo producto/servicio entra por la mirada y el gran impacto que esta ocasiona a simple vista, sin embargo las fortalezas que tiene contrarrestan un poco a estas debilidades como la gran variedad de tipos de comida, en comparación de a la competencia, otro de los factores es la experiencia en el mercado al que pertenece ya que sabe cómo actuar ante las adversidades que se tiene.

También se vio una serie de amenazas como la penetración de la competencia que es algo incontrolable que no se puede evitar el ingreso pero si se puede neutralizar y que pase desapercibido el ingreso de nuevas competencia, y las oportunidades que se tiene como la de un mercado en crecimiento y deseoso de ver productos/servicios innovadores y nuevos.

4.1.2. Análisis del negocio 5 fuerzas de Porter

4.1.2.1. Rivalidad Entre Competidores

En estos momentos el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro cuenta con diversos competidores tanto directos como indirectos, en los cuales todos buscan una mayor participación en el mercado.

Entre los competidores que afectan a la participación de mercado del Paladar Boliviano Brasileiro tenemos de forma directa: Agua na Boca, Campo Grande, Churrasquería Don José, Churrasquería Guayaramerin, Churrasquería 5 Hermanos y entre las indirectas tenemos: los comidas rápidas (hamburguesas, churrasquiños), pollerías, y otros.

4.1.2.2. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

Cobija es considerado un mercado accesible para ingresar debido a que tiene muchas oportunidades de trabajo, y el rubro de la comida no es la excepción, por lo que la una gran parte del mercado pertenece al rubro de la comida teniendo una gran variedad de productos sustitutos, los cuales son:

- ✓ Pensiones
- ✓ Pollerías
- ✓ Pizzerías.
- ✓ Butecos de comida rápida.

4.1.2.3. Poder de Negociación de los Compradores

En este momento el negocio tiene un nivel medio de negociación con los compradores debido a que no cuenta con una diferenciación fuerte en la actualidad en torno a su competencia, hoy en día el mercado es muy sensible al precio, y la competencia cada día pretende penetrarse más al mercado. Por lo que en algunas ocasiones se hacen las negociaciones con los compradores a través de:

- ✓ Descuentos
- ✓ Pagos parcelados
- ✓ Vales

4.1.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Al tener muchos años de trayectoria en el mercado ha logrado tener poder de negociación con sus proveedores de tal modo de obtener insumos de alta calidad a precios relativamente bajos, como ser productos como la carne, arroz, yuca y verduras, que son los insumos que más se utilizan dentro de la elaboración del producto. Si bien el poder de negociación es media debido a que dentro del mercado existe otros proveedores que brinden los mismos insumos para el negocio, el proveedor trate de dar una mayor facilidad para la adquisición de estos productos como ser el pago parcelado de los insumos, envío a domicilio de estos mismos con el fin de satisfacer al negocio.

4.1.2.5. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Es un rubro de acceso intermedio debido a las barreras de entrada que son significativamente débiles en los que se refiere a los productos sustitutos y competencia de forma indirecta y fuertes con las competencias directas como los restaurantes y churrasquerías y es amenazado constantemente con la introducción de estos competidores, dentro de las barreras de ingreso que tiene este sector están:

- ✓ Certificados de Senasag
- ✓ Licencias de funcionamiento de la empresa
- ✓ Registro de Fundempresa
- ✓ Carnet sanitario
- ✓ Registro de Impuestos Nacionales

4.1.3. Factores Condicionantes del Éxito

Este análisis situacional nos ayudó a ver el entorno que tiene la churrasquería en el mercado y ver todos los factores externos que no puede controlar.

4.1.3.1. PESTEL

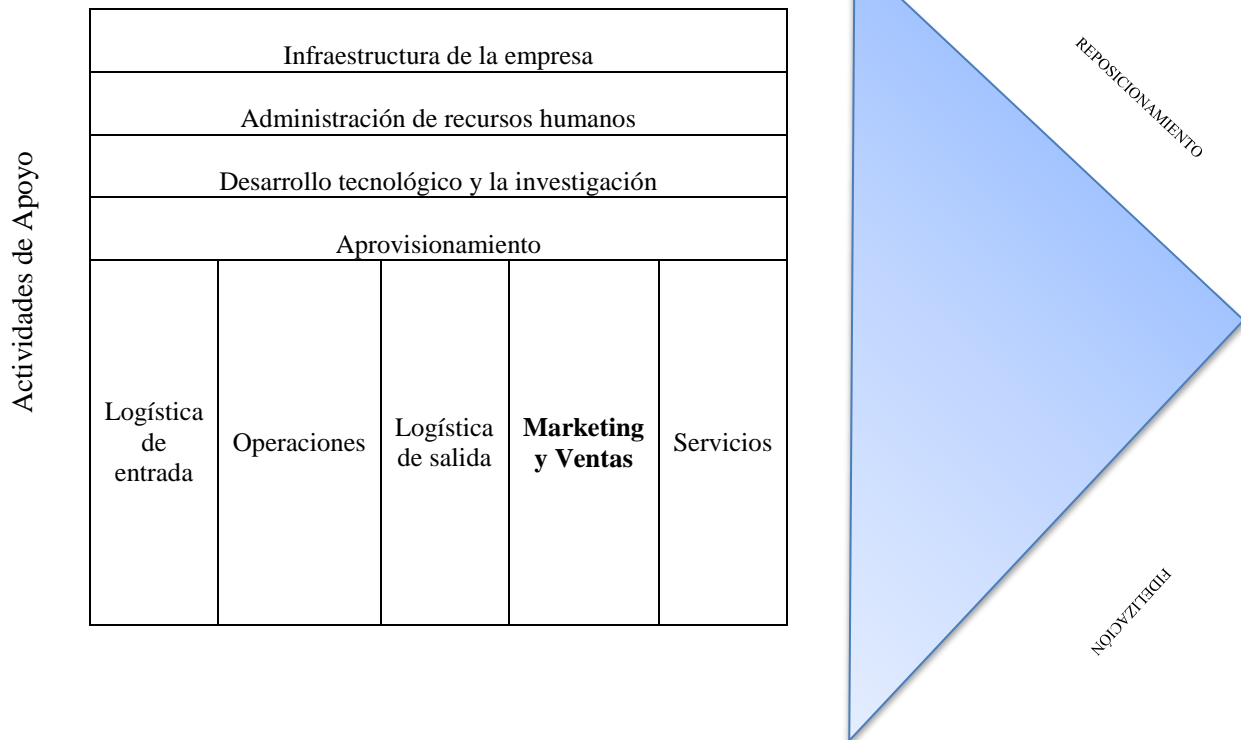
Tabla N° 19

Factores Políticos	Factores Económicos
<ul style="list-style-type: none">- Regulaciones por parte de entidades del sector Salud, Impositiva y Ministerio de Economía.- Culminación del decreto supremo que crea la Zona Franca.	<ul style="list-style-type: none">- Tasa de crecimiento de la economía.- Desempleo.- Variación de precios.- Fluctuación de tipo de cambio.
Factores Sociales	Factores Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none">- Costumbres y tradiciones que tengan los consumidores.- Migración.- Gustos y preferencias del consumidor sobre los productos	<ul style="list-style-type: none">- Sistemas de información.
Factores Ecológicos	Factores Legales
<ul style="list-style-type: none">- Preservación del medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none">- Certificación ISO.- Certificación Senasag- Licencias de funcionamiento de la empresa- Registro de Fundempresa.- Regulaciones de los recursos de las instituciones públicas.

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Cadena de Valor de Michael Porter

Figura N° 1



En las actividades de apoyo se ha detectado la siguiente falencia:

Infraestructura de la empresa

- Deterioro de las puertas, pisos, y desgaste del ambiente

Administración de recursos humanos.

- Carencia de recursos humanos especializados en atención al servicio.

En las actividades primarias se ha detectado las siguientes falencias:

Marketing y ventas

- Inexistencia del departamento de Marketing.
- Carencia de inteligencia de mercado.
- Carencia de estrategias de ventas.
- Carencia de estrategias de marketing.

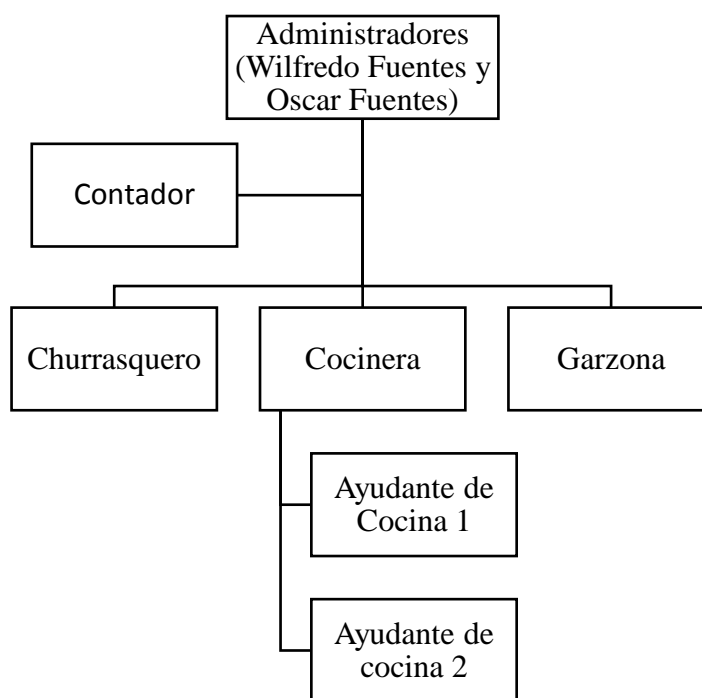
4.3. Análisis del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro

4.3.1. Ubicación del Negocio

El Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro está ubicado en la zona central de la capital de Cobija, en la Av. 16 de Julio, calle Santa Cruz N° 124.

4.3.2. Organigrama del Restaurant Paladar Boliviano Brasileiro

Figura N° 2



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos por los propietarios del negocio.

4.3.3. Recursos del Negocio

Los recursos son todos los elementos que componen el negocio para realización de sus actividades, con la finalidad de conseguir los objetivos deseados que se quieren obtener, en el cual cumplen un papel fundamental dentro del negocio.

4.3.3.1. Recursos Económicos

El Restaurant Paladar Boliviano Brasileiro cuenta con recursos propios que son el aporte propio por parte de sus dueños que han tenido al inicio la actividad del negocio, dinero en efectivo que es el que tienen disponible para la compra de sus insumos para la elaboración de la comida, y las utilidades que tienen que son las ganancias líquidas que tienen que se van sumando a su capital.

4.3.3.2. Recursos Humanos

Es el recurso más importante con el que cuenta el negocio por lo que sin este recurso el negocio no funciona y no produce, de este recursos dependen el funcionamiento de los demás para su producción, el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro cuenta con los siguientes recursos humanos:

- ✓ **Administradores:** Está compuesto por dos personas que son quienes se encargan de toda la parte administrativa del negocio, y también se encargan de realizar las respectivas compras de insumos para la elaboración de la comida.
- ✓ **Churrasquero:** Es la persona encargada de la preparación de la carne, que cuenta con más de 10 años de trayectoria en el manejo de este insumo y tiene la suficiente capacidad para la preparación de las carnes.
- ✓ **Cocinera:** Se encarga de preparar todas las guarniciones, es una persona con bastante experiencia y calidad en la elaboración de su comida, ella se encarga de que la comida salga a tiempo para la venta.
- ✓ **Ayudante de cocina:** Depende de la cocinera, está encargada de la preparación de las ensaladas y de ayudar a la cocinera, además que tiene que ver que no falte comida en el mostrador.
- ✓ **Mesera:** Se encarga de la atención hacia los clientes, que no les falte nada en el momento de comer.
- ✓ **Contador:** Es el personal externo que tiene el negocio para la regularización de sus impuestos.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos por los propietarios del negocio mediante la entrevista

4.3.3.3. Recursos Materiales

Son todos los bienes tangibles con los que un negocio cuenta, y son de su propiedad en este caso cuentan con una infraestructura propia, maquinarias, e insumos.

Tabla N° 20

Detalle	costo unitario	cantidad	Costo Total
maquinaria			1.200 bs
maquinaria (balanza)	1.200bs	1,00	1.200 bs
Otros			390.00 bs
varios	250.000 bs	1,00	390.000 bs
muebles y enseres			94.900 bs
Línea Telefónica	6.000 bs	1,00	6.000bs
equipo de sonido	3.000bs	1,00	3.000 bs
caja registradora	2.500bs	1,00	2.500 bs
Heladeras, Frezer	6.000bs	5,00	30.000 bs
sillas	70bs	120,00	8.400 bs
mesa	150 bs	300,00	45.000 bs
	Total		486.100 bs

Fuente: Elaboración Propia con datos proporcionados por el negocio.

4.3.4. Tipo de Negocio

El Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro se encuentra en el rubro de servicio de comida, en el que ofrece churrasco/ bufet auto-servicio a medio día y por las noches churrasco plato servido ofreciendo un sabor único e incondicional dentro del mercado.

4.3.5. Mercado Meta del Negocio

El mercado meta al cual está dirigido es a las personas de 18 años en adelante de clase media-alta de la ciudad de Cobija que tienen la capacidad de compra de adquirir el servicio de comida que ofrece

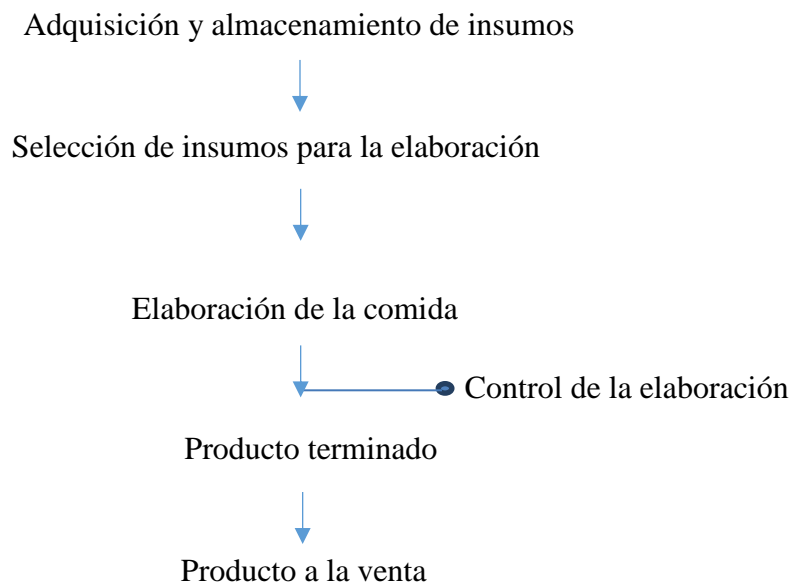
4.4. Marketing Mix del Negocio

4.4.1. Producto/Servicio

Es lo que tenemos para ofrecer al cliente, en este caso ofrecemos comida bufet por kilo a medio día y por las noches churrasco plato servido acompañado del servicio de atención al cliente, la comida que se tiene es de excelente calidad, el cual pueden consumir toda clase de personas.

4.4.1.1. Proceso de Elaboración

Figura N° 3



Fuente: Elaboración propia datos obtenidos por los propietarios del negocio mediante la entrevista

4.4.1.2. Clasificación del Producto/Servicio

Tabla N° 21

Duración	Bienes de consumo no duraderos	Es un producto que se consume en el momento de que se termina la elaboración y está puesto en oferta para los clientes.
Servicio Directo	Participación del cliente	El producto de la comida esta conjunta del servicio de atención al cliente que interactúa de forma directa con el cliente en la satisfacción de sus necesidades.

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2. Precio de Comida

El precio está dado del a siguiente manera:

Tabla N° 22

Comida Medio día	Kl de Comida (precio)
Bufé completo	Bs 80
Guarniciones	Bs. 60
Carne ensalada	Bs. 85
Carne pura	Bs. 90

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 23

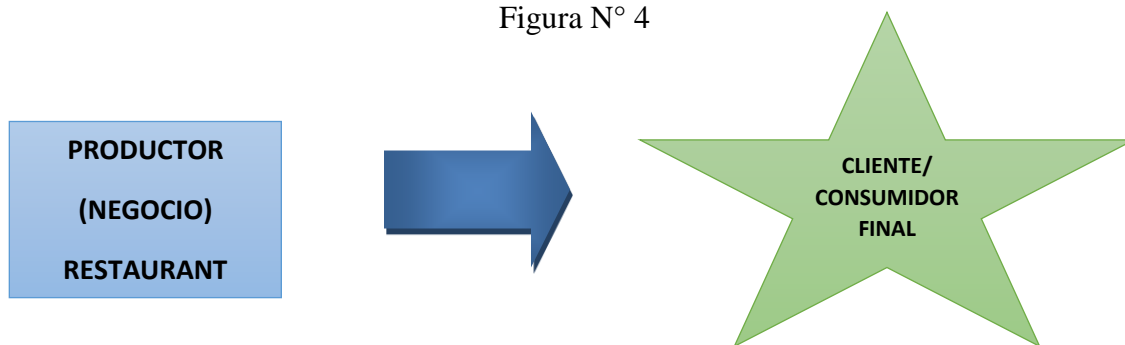
Comida por las noches	Precio
Churrasco plato servido completo	Bs. 35
Churrasco plato servido simple	Bs. 30

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.3. Plaza (Distribución)

Actualmente el Restaurant Paladar Boliviano Brasileiro solo cuenta con un lugar de servicio que es el único que tiene y por el momento no piensa abrir más plazas para oferta sus servicios debido a la actual situación económica por la que pasa el mercado local de Cobija y además que no forma parte de su estrategia abrir otra sucursal, por lo que el tipo de distribución de utiliza es el de forma directa que consiste en el productor al consumidor como se observa en la figura N° 4.

Figura N° 4



4.4.4 Promoción

Actualmente el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro no cuenta con una estrategia de promoción ni nada que pueda captar la atención del cliente este se puede llegar a decir que viene siendo el principal problema por el que atraviesa el negocio y que ha perdido gran parte de su cuota de mercado y perdido el posicionamiento que tenía en años anteriores.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE LA ESTRATÉGIA COMERCIAL

5.1. Definición de Estratègia

Al carecer de un diseño de estrategias de marketing para el reposicionamiento del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro, no existe una estrategia del negocio definida en la actualidad, es por eso que se llega a la conclusión de que la estrategia más oportuna es la diferenciación amplia.

5.2. Declaración de Estratègia Evaluada

En base a la esencia del negocio (sabor único), se declara la siguiente estrategia genérica:

5.2.1. Estratègia de Diferenciación Amplia: Considerando que nuestro mercado meta es de Rango amplio de compradores y las condiciones de nuestro entorno nos limitan mucho en el tema de liderazgo en bajo costo, es más oportuno la aplicación de la estrategia de amplia diferenciación.

5.2.2. Diferenciación en la Cadena de Valor

La diferenciación no es algo que solamente se de en un solo sector de la cadena de valor ni se limita solamente a la calidad, sino que están en toda la cadena; sin embargo esto no es suficiente para tener una estrategia de diferenciación efectiva en el mercado, existe también los impulsores de cualidades únicas que se pretende utilizar en el negocio para ejercer un fuerte efecto de diferenciación amplia que se detallan a continuación:

- ✓ Servicio al cliente: Referido al mejoramiento del servicio en áreas como atención al cliente, implementación de nuevos servicios, esto hace que se tenga un valor añadido a producto que se tiene ofertado y el cliente o consumidor pueda captar ese servicio y se sienta satisfecho.
- ✓ Insumos de calidad: este impulsador de cualidad se puede aplicar en toda la cadena de valor desde el momento del aprovisionamiento de insumos de calidad

hasta el servicio final, este es un importante diferenciador desde la perspectiva del cliente o consumidores, y ayudara al negocio a ver en que parte de la cadena está fallando en cundo a la calidad del producto y servicio se refiere.

- ✓ Marketing y Ventas: El marketing hoy en día tiene una vital importancia en el mercado a la hora de decidir por un producto o servicio, este aspecto es importante para la creación de la diferenciación, incluyendo cuando no hay poca diferenciación hace que estos se noten más ocasionando fidelización en el mercado hacia el negocio, es por eso que se está seguro que este impulsador podrá hacer volver a fidelizar a los clientes que ha perdido el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro.
- ✓ Mejorar las capacidades y habilidades del personal: tener personal de buena calidad para poder capacitarlos y pode sacar sus habilidades que puedan tener con el fin de que brindes una atención eficaz, esta con certeza es una de la cualidades diferenciadora que el mercado toma mucho en cuenta al momento de decidir.

5.3. Etapa Estratégica

5.3.1. Misión

Ofrecer alimentos de primera calidad, buscando satisfacer las más altas exigencias de los clientes acompañado de un servicio de buena calidad.

5.3.2. Visión

Ser la primera opción en Restaurant y Churrasquerías en el mercado de Cobija, buscando oportunidades de desarrollo, logrando posicionarse como uno de los mejores restaurant churrasquería, reconocidos por su sabor y calidad en los alimentos y servicio.

5.3.3. Valores

Los valores que se proponen son los siguientes:

- ✓ **Responsabilidad:** Se tiene que tener la responsabilidad de ofrecer un servicio de buena calidad hacia el cliente y atención idónea.
- ✓ **Respeto:** Se debe respeto tanto a los colegas de trabajo como al cliente este con el fin de crear relaciones sólidas y redituables.
- ✓ **Calidad:** Es muy importante la calidad de la comida para una mejor satisfacción del cliente con nuestros servicios.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Tener la capacidad de trabajar íntegramente con un mismo objetivo en común, para el alcance de objetivos.
- ✓ **Higiene:** Tener prácticas de comportamientos orientados a mantener condiciones de aseo y limpieza que favorezcan a la salud de las demás personas.

5.4. Etapa Operativa

5.4.1. Estrategia del Producto

Los productos que se ofrecerán en el restaurant se pueden agrupar principalmente en dos: alimentos y bebidas, en el que nos basamos en los resultados de las encuestas realizadas.

Dentro del grupo de alimentos se ve la necesidad de aumentar en cuanto se refiere a tipos de sopas y postres el cual estos serán ofertados a medio día (almuerzo) y por las noches (cena).

Por otro lado dentro del sector de bebidas estas están clasificadas en bebidas alcohólicas que se pretende extender en cuanto a variedad de estas como ser: cerveza, vinos, wiskis y otros y dentro de las no alcohólicas de igual forma extender en su variedad de las refrescos naturales, gaseosas y aguas, en el que claramente se pudo ver la necesidad de extender debido a la gran demanda de estos.

5.4.2. Estrategia de Servicio

El servicio en este tipo de negocios es un factor primordial y de gran importancia, el proceso del servicio comienza desde que el cliente o consumidor entra al restaurant y termina cuando este sale del mismo; lo que se busca e intenta lograr es brindar un servicio de calidad que haga que el cliente o consumidor desee regresar en una nueva oportunidad, creando así de a poco una fidelidad para posteriormente reubicarlo en la mente del consumidor; el personal estará capacitado para brindar a los clientes una experiencia de servicio única, haciéndoles sentir que su satisfacción es lo que más nos importa.

Una de las estrategias diferenciadoras en el servicio dentro del restaurant será el de servicio a domicilio, que causara que a los clientes les sea menos costoso adquirir el producto, otro servicio es la habilitación de zona wi-fi para que los clientes se sientan más a gusto.

5.4.3. Estrategia de promoción

Objetivo de la promoción

Es poder informar al consumidor o cliente acerca de nuestro producto y servicios con el propósito de persuadir para que visiten las instalaciones del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro para poder adquirirlos y nuevamente se reubique en el mercado.

5.4.3.1. Publicidad

Esta herramienta trata en hacer conocer el producto/servicio, hacer llegar al cliente o consumidor ese mensaje que el negocio quiere transmitir de una manera efectiva en el que el mercado puede captar de manera precisa el mensajes que se quiere transmitir, y para esto se tiene que elegir canales de comunicación efectivos y así evitar distorsión en lo que se quiere transmitir.

5.4.3.2. Tipos de Publicidad a utilizar

✓ **Publicidad Visual**

Este tipo de publicidad se refiere a todo tipo de persuasión visual de forma no directa dejando un claro mensaje para el cliente o consumidor de modo que capte su atención de manera eficaz, los medios que utilizaremos serán:

- **Televisivos:** Se transmitirá un spot comercial del restaurant de lunes a domingo cinco pases al día en un tiempo de 45 segundos en los horarios de mayor captación de televidentes de modo que se logre una mayor persuasión, para este medio por el momento solo se proveerá de dos empresas televisivas:
 - **Canal SPC:** Transmitirá cinco pases al día en los horarios de mayor audiencia y tendrá de un costo de bs. 100 el día haciendo un total de bs. 18.000 por seis meses que dura la estrategia.
 - **Canal Universitario:** Transmitirá cinco pases al día en los horarios de mayor audiencia y tendrá de un costo de bs. 83.33 el día haciendo un total de bs. 15.000 por seis meses que dura la estrategia.
- **Gráfica:** Se presentara anuncios en los periódicos locales y revistas de la ciudad de forma semanal de modo que la imagen del negocio este siempre en la mente del consumidor, los medios escritos que utilizaremos son:
 - **Periódico Perla del Acre:** Se colocara la publicidad una vez a la semana por lo que es un periódico semanal en cual tendrá de un costo bs. 150 con un costo total de bs. 3.600 por los seis meses.

✓ **Publicidad Auditiva**

Esta publicidad de forma indirecta utilizando los medios auditivos, que al igual forma que la publicidad visual pretenderá dejar un claro mensaje a toda la audiencia que se tengas en este medio en este caso las radios que se trasmitirá todos los días en el que se pretenderá hacer conocer las promociones que tenga el restaurant, y utilizaremos los siguientes:

- Radio Universitario: Se trasmitirá de 20 pases al día los distintos programas radiales que tenga el canal radial con un tiempo de 10 segundos con un costo de Bs. 40 al día generando un costo total por los seis meses de bs. 7.200
- Radio Perla del Acre: De igual forma de trasmitirá 20 pases al día con un tiempo de 10 segundos de lunes a domingo, con un costo de Bs. 40 al día generando un costo total por los seis meses de bs. 7.200

5.4.3.3. Promoción

Las promociones son incentivos a corto plazo que se tiene con el fin de persuadir al cliente o consumidor, en el que a través de una previa investigación de mercado se vio los tipos de promociones que llaman más la atención del mercado y por ese motivo se la pretende implementar, el cual son:

- ✓ Descuentos: Se utilizara esta estrategia de los descuentos en los días especiales como ser: día de cumpleaños, fechas festivas y otros.
- ✓ Sorteos: Se realizaran sorteos de premios variados a los clientes o consumidores cada cierto tiempo, de modo que se sientan atraídos y puedan percibir lo importantes que ellos son.
- ✓ Regalos Publicitarios: Se obsequiaran diferentes tipos de productos para la publicidad en los que estarán estampados el logo del negocio y así puedan estar nuevamente en la mente del mercado de Cobija.

5.4.3.4. Relaciones Públicas

Esta herramienta es importante puesto que no solo trata de tener buenas relaciones con las demás personas de distintas compañías e instituciones sino también de crear relaciones redituables con ellos de tal manera de que ambas partes sean beneficiadas es por eso que se ve pertinente tener este tipo de estrategias.

Se tendrán este tipo de relaciones con las distintas instituciones de la ciudad como ser gobernación, alcaldía, empresas privadas, o grupos de beneficio social, participando en las distintas ferias de la ciudad de Cobija, también se apoyara a instituciones y clubes deportivos y poder generar mayor relación con los distintos grupos sociales.

5.4.3.5. Marketing Directo

El marketing directo es una herramienta de promoción, mediante la cual se contacta, determina y clasifica un grupo preestablecido de consumidores con quienes se puede establecer una relación duradera de compra y venta.

Esta estrategia de nos ayuda a llegar de forma más directa al mercado meta del negocio y poder interactuar de formas más cerca con los clientes o consumidores dentro de los tipos de marketing directo que se pretende utilizar están:

- ✓ Telemarketing: Que implica utilizar el teléfono para llamas a los clientes selectivos para así poder ofertar nuestros productos y servicios generando una base de datos, en este caso se utilizara esta estrategia a instituciones como gobernación, alcaldía, entidades financieras y otras instituciones.
- ✓ Marketing Online: El uso del internet en esta era es cada día más viral y las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y otros están netamente posicionadas en el mercado mundial es por eso que a través de estos medios se pretende legar de forma directas a los diferentes tipos de clientes o consumidores ofertando los productos y servicios del negocio, esta herramienta se puede decir hoy en día que es una de las utilizadas y efectivas puesto que la gran mayoría de la población local de Cobija cuentas con alguna de estas redes sociales, y por

ende se hace más fácil poder llegar hacia ellos para poder captar su atención para reposicionar nuevamente al Restaurant Paladar Boliviano Brasileiro.

5.4.4. Estrategia de Personal

5.4.4.1. Requisitos de la Fuerza de Venta, Técnicas y Gestión

Conociendo que el marketing directo es una herramienta de promoción de ventas mediante la cual se contacta, determina y clasifica un grupo preestablecido de consumidores con quienes se puede establecer una relación duradera de compra y venta. Por tal motivo se contratara personal encargado de las ventas personales.

5.4.4.2. Capacitación de la Fuerza de Ventas

Se realizara un plan de capacitación donde abordaremos los siguientes temas:

- ✓ **Conocimiento del Producto/Servicio:** El personal será capacitado en el proceso de la elaboración de las comidas y la atención hacia los clientes para una mejor calidad de la comida y una atención más personaliza y eficaz.
- ✓ **Conocimiento de las Técnicas de Venta:** Acerca de cómo identificar, seleccionar y clasificar a los clientes, cómo iniciar cada conversación, cómo realizar presentaciones de los servicios de forma eficaz.

5.4.5. Presentación

Hoy en día la presentación de un lugar, producto o servicio es importante para el mercado es por eso que se realizaran estrategia para tener una mejor presentación de la actual como ser:

- ✓ Mejora de infraestructura: es bueno cada cierto tiempo modificar la infraestructura puesto que con el tiempo estos se desgastan y tener una infraestructura de acuerdo al tipo de negocio en el que se está, que con seguridad causara fascinación en el mercado.
- ✓ Imagen corporativa: Es muy importante tener la imagen bien presentada ante el mercado, en este caso se presentara la proposición de un nuevo logo más

renovado que logre captar la atención del cliente o consumidor y se logre quedar en la mente de ellos, y pueda ser un referente al instante a la hora de decidir por el producto/servicio.

Figura N° 5



Slogan: El sabor único de lo tradicional

- ✓ Personal uniformado: Tener al personal uniformado le da elegancia y seriedad al negocio con el cliente porque al verse el personal con el uniforme adecuado para en el negocio le da la sensación al cliente o consumidor esta importancia y seriedad que se tiene con ellos al momento de atenderlos.

5.5. Presupuesto

El presupuesto programado para el Diseño de Estratégias de Marketing para el Reposicionamiento del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileño, será la elaboración del diseño y sus propuestas el cual demandara los gastos a los dueños del negocio.

Tabla N° 24

PAUTEO TV						
Canal	Programa	Días	Pases /Días	Tiempo	Bs (Mes)	Bs (Trimestre)
SPC	Todos los programas	lunes-domingo	5	45 segundo	3000	9000 bs
Universitario	Todos los programas	lunes-domingo	5	45 segundo	2500	7500 bs
Total						16.500 bs

Fuente: Elaboración Propia

El spot publicitario de transmitirá en los horarios de mayor sintonía que serán uno por la mañana, dos a partir del mediodía, y dos por la noches danto un total de pases de cinco.

Tabla N° 25

PAUTEO RADIO				
Días	Pases /Días	Tiempo	Bs (Mes)	Bs (Trimestre)
lunes-domingo	20	10 segundo	1200 bs	3600 bs
lunes-domingo	20	10 segundo	1200 bs	3600 bs
Total			7.200 bs	

Fuente: Elaboración Propia

El spot radial se transmitirá de igual forma en horario de mayor sintonía que serán cuatro por pases por la mañana, ocho por las tardes y ocho por las noches, y así poder captar a la mayor cantidad de clientes potenciales.

Tabla N°26

PRODUCCION DE FOLLETERIA			
Proveedor	Cantidad	Costo Uni.	Costo Total
Imprenta Amazon	6.000	1,20 bs	7.200 bs

Fuente: Elaboración Propia

Las folleterías serán entregadas en lugares estratégicos de mayor concentración de gente, y serán en lugares como las ferias, mercados, plazas y otros.

Tabla N° 27

PRODUCCION DE PROMOCIONES MAYORISTAS				
Proveedor	Producto	Cantidad	Costo Uni.	Costo Total
Imprenta Amazon	Poleras	150	100	15.000 bs
Imprenta Amazon	Lapiceros	100	12	1.200 bs
Imprenta Amazon	Llaveros	100	15	1.500 bs
Imprenta Amazon	Vasos	50	25	1.250 bs
Imprenta Amazon	Bolsones	100	15	1.500 bs
Imprenta Amazon	Gorras	50	20	1.000 bs
Imprenta Amazon	Calendarios	50	25	1.250 bs
Imprenta Amazon	Stikers	100	10	1.000 bs
Imprenta Amazon	Toma todo	50	20	1.000 bs
			Total	24.700 bs

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 28

OTROS GASTOS	
Producto/Servicio	Costo Total
Costo del diseño de cuña (Bs)	2.000 bs
Costo del diseño del spot tv (Bs)	8.000 bs
Elaboración de Logo	800 bs
Capacitaciones al personal de atención al cliente.	2.000 bs.
Total	12.800 bs

Fuente: Elaboración Propia

El costo total del diseño de plan de marketing del presente trabajo tiene un costo de bs. 68.400 trimestralmente, por los seis meses que se pretende ver los resultados posteriores a la implementación tendrá un costo de bs. 124.000.

5.6. Balance General, Estado de Resultado del Negocio y Flujo de Caja

BALANCE GENERAL "RESTAURANT CHURRASQUERIA PALADAR BOLIVIANO BRASIERO OCTUBRE DE 2016 EXPRESADO EN BOLIVANO

ACTIVO

<u>Activo Disponible</u>		<u>55.000,00</u>
Caja M/N	55.000,00	
<u>Activo Exigible</u>		<u>1.000,00</u>
Cuentas por cobrar	1.000,00	
<u>Activo Realizable</u>		<u>5.000,00</u>
Inventario de insumos	5.000,00	
<u>Activo Fijo</u>		<u>486.100,00</u>
Terreno	120.000,00	
Edificio	270.000,00	
Muebles y enseres	53.400,00	
Maquinaria	36.700,00	
Línea telefónica	6.000,00	

TOTAL ACTIVO **547.100,00**

PASIVO Y CAPITAL

<u>Pasivo Corriente</u>	-	<u>1.300,00</u>
Cuentas por pagar	1.300,00	

CAPITAL SOCIAL **545.800,00**

Capital socio	310.000,00	
Wilfredo Fuentes		
Capital socio Oscar	210.000,00	
Fuentes		
Utilidad acumulada	25.800,00	

TOTAL PASIVO Y CAPITAL **547.100,00**

Fuente: Elaboración Propia en base a datos del negocio.

**ESTADO DE RESULTADO "RESTAURANT CHURRASQUERIA PALADAR
BOLIVIANO BRASILEIRO
OCTUBRE DE 2016
EXPRESADO EN BOLIVIANOS**

VENTAS		95.000,00
VENTAS NETAS		95.000,00
 COSTO DE VENTA		 17.200,00
 UTILIDAD BRUTA EN VENTA		 <u>77.800,00</u>
 GASTOS DE OPERACIÓN		 39.400,00
Sueldos y jornales	15.200,00	
Impuestos y patentes	3.200,00	
Servicios básicos	5.000,00	
Gastos generales	4.000,00	
Imp. A las transacciones	4.500,00	
Depreciación de activo fijo	7.500,00	
 UTILIDAD EN OPERACIÓN		 38.400,00
IUE 25%		9.600,00
UTILIDAD LIQUIDA		<u>28.800,00</u>

Fuente: Elaboración Propia en base a datos del negocio.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Tabla N° 29

Mes	Proyec. de Crec.	Ventas Contado	Total	Costo de Ventas	Gastos Operativos	Total	Saldo Mensual	% de ajuste	Saldo Mensual Ajustado	Saldo Desp. Amort	Saldo Acumulado
Octubre	100	95.000,00	95.000,00	17.200,00	39.400,00	56.600,00	38.400,00	75,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00
Noviembre	120	114.000,00	114.000,00	20.640,00	39.400,00	60.040,00	53.960,00	75,00	40.470,00	40.470,00	69.270,00
Diciembre	120	114.000,00	114.000,00	20.640,00	39.400,00	60.040,00	53.960,00	75,00	40.470,00	40.470,00	109.740,00
Enero	120	114.000,00	114.000,00	20.640,00	39.400,00	60.040,00	53.960,00	75,00	40.470,00	40.470,00	150.210,00
Febrero	120	114.000,00	114.000,00	20.640,00	39.400,00	60.040,00	53.960,00	75,00	40.470,00	40.470,00	190.680,00
Marzo	120	114.000,00	114.000,00	20.640,00	39.400,00	60.040,00	53.960,00	75,00	40.470,00	40.470,00	231.150,00
Abril	120	114.000,00	114.000,00	20.640,00	39.400,00	60.040,00	53.960,00	75,00	40.470,00	40.470,00	271.620,00
Mayo	120	114.000,00	114.000,00	20.640,00	39.400,00	60.040,00	53.960,00	75,00	40.470,00	40.470,00	312.090,00
Junio	120	114.000,00	114.000,00	20.640,00	39.400,00	60.040,00	53.960,00	75,00	40.470,00	40.470,00	352.560,00
Julio	120	114.000,00	114.000,00	20.640,00	39.400,00	60.040,00	53.960,00	75,00	40.470,00	40.470,00	393.030,00
Agosto	120	114.000,00	114.000,00	20.640,00	39.400,00	60.040,00	53.960,00	75,00	40.470,00	40.470,00	433.500,00
Septiembre	120	114.000,00	114.000,00	20.640,00	39.400,00	60.040,00	53.960,00	75,00	40.470,00	40.470,00	473.970,00

Fuente: Elaboración propia en Base a datos de los Estados Resultado

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo final, se puede observar y evidenciar una serie de falencias que tiene el Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro, que les ha costado la pérdida de una parte de su segmento del mercado, por lo tanto se concluye:

1. La implementación de este diseño de estrategias de marketing para el reposicionamiento de Paladar Boliviano Brasileiro, con el fin de realizar una estrategia de marketing sólida, perdurable en el tiempo, para la creación de una ventaja competitiva y conseguir nuevamente la fidelización del mercado.
2. realizar una inteligencia de mercado dentro del negocio para tener un análisis del consumidor final en torno a sus actuales gustos y preferencias, y a quien realmente se pretende servir, y en torno a la competencia ver quienes realmente son sus competidores potenciales que afectan a que el negocio baje su rentabilidad y pierda la fidelización del mercado; analizar también los proveedores para un mejor aprovisionamiento del negocio.
3. Realizar una estrategia de diferenciación amplia en la cadena de valor del negocio, para poder impulsar sus cualidades únicas que se utilizaran en el negocio para ejercer un fuerte efecto de diferenciación dentro del mercado.
4. Implementar una visión, misión y valores dentro del Paladar Boliviano Brasileiro, de este modo se tendrá en claro que es como negocio, que es lo que pretende llegar a ser y que es lo que le diferencia de las demás competencia.
5. Realizar una estrategia de marketing dentro del producto y servicio en torno a una estrategia de diferenciación amplia, el cual pretende ayudar a la relación de una ventaja competitiva y el reposicionamiento ocasionando la fidelización del mercado.

6. El diseño de estrategias de marketing para el reposicionamiento de negocio a través de su hipótesis muestra un claro resultado de incrementar las ventas en un 20% por un tiempo de seis meses desde el momento de su aplicación en el negocio estos resultados se pueden ver proyectados en un claro flujo de caja proyectado, donde se ven las utilidades líquidas que se pretende tener.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a los propietarios lo siguiente:

1. Realizar la implementación del diseño de estrategias de marketing, en este caso la estrategia de diferenciación amplia en un lapso no mayor a seis meses.
2. Aplicar de acuerdo al documento presentado todos los tipos de marketing para alcanzar el objetivo deseado.
3. En caso de que la estrategia de diferenciación amplia no se ajuste a la realidad de la situación se recomienda como alternativa la estrategia híbrida, basado en la experiencia del restaurant en el mercado, puesto que los costos bajos solo lo puede obtener a través de la experiencia y contar con recursos y capacidades suficientes.

BIBLIOGRAFIA

Lamb, Ch., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. (11° ed) México: Cengage Learning.

Kotler, P., Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. (4° ed) México: Prentice – Hall hispanoamericana S.A.

Kotler, P., Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. (12° ed) México: Person Educación

Thompson, A., Gamble. J., Peteraf. M., & Strinckland A. (2012). *Administración de estrategia*. (18° ed) México: Mc Graw Hill.

Ferrel, O., Hartline. M., (2012). *Estrategia de Marketing*. (5° ed) Perú: Cengage Learning.

Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (14° ed) México: Pearson Educación

Cusi, E. (2013) *Semillas para a investigación 2*. (1° ed) Pando, Bolivia: Sodespo Pando.

Definición ABC. (Miércoles de febrero de 2015). Definición ABC. Obtenido de <http://www.definicionesabc.com/comunicacion/imagen-corporativa.php>

Gonzales, L. (jueves de mayo de 2014). Definición de Fidelización. Obtenido de <http://conceptodefinition.de/fidelizacion/>.

Hernández Bravo Juan (2002, enero.19). La teoría de segmentación de mercado. Recuperado de [http://www.gestinopolos.com/teoría-segmentación de mercados](http://www.gestinopolos.com/teoría-segmentación-de-mercados)

ANEXOS

Anexo 1



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
 AREA CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
 CENTRO EMPRESARIAL E INSTITUTO DE INVESTIGACION



Universidad Amazonica de Pando

BOLETA DE ENCUESTA N° _____

Sr. (a) buenos días/tardes, como estudiante de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Amazónica de Pando me encuentro realizando una práctica estudiantil para llevar a cabo una Investigación de Mercado con el objeto de poder realizar el reposicionamiento de la Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro y los servicios que ofrece en el Municipio de

Género Masculino Femenino **Edad** _____ años
Barrio _____ **Distrito** _____

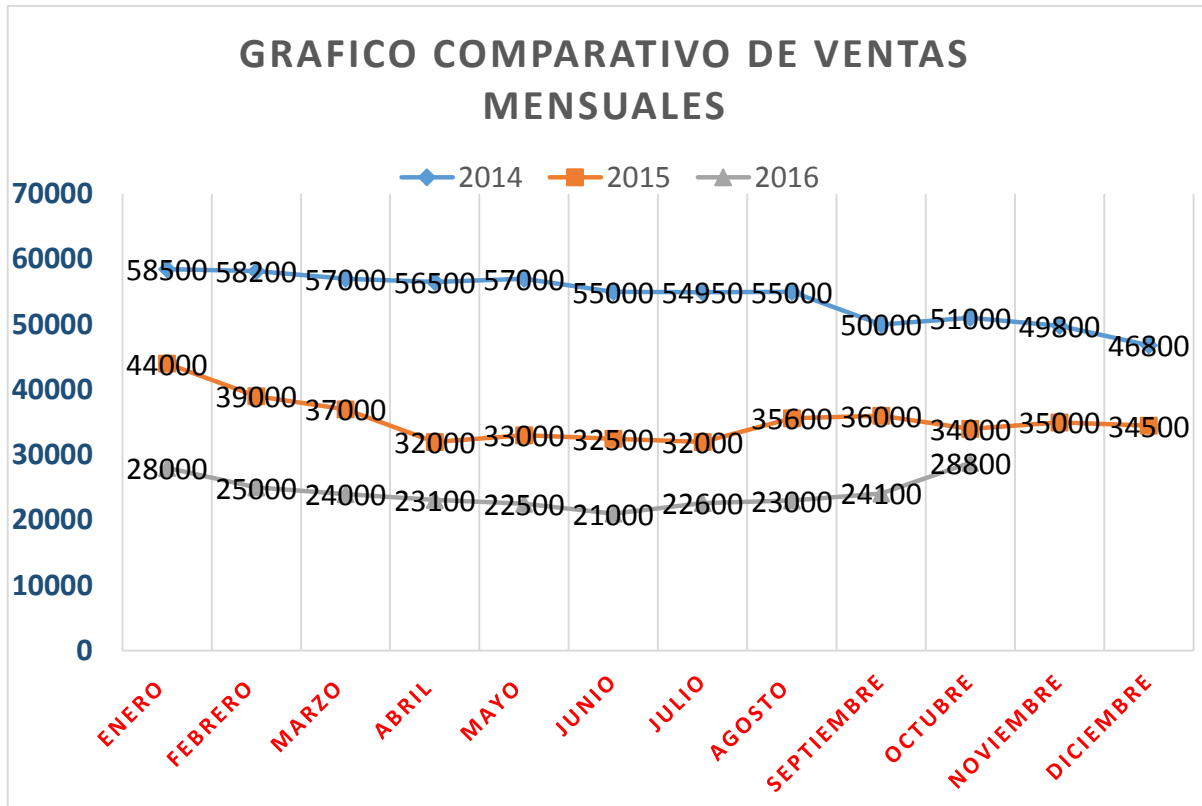
Instrucciones de llenado:

- Las preguntas Nro. 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 11 y 14 solamente debe marcar una opción
- Las preguntas Nro. 3, 6, 9, 10 y 13 debe marcar entre una y dos opciones

<p>1. ¿Acostumbra usted a comprar comida entre (Opción individual)</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p> <p>Si su respuesta es no pase a la pregunta N° 4</p>	<p>8. ¿Qué le parece la atención recibida de la Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?</p> <p>a) Excelente <input type="checkbox"/> c) Regular <input type="checkbox"/> b) Bueno <input type="checkbox"/> d) Malo <input type="checkbox"/></p>
<p>2. ¿Dónde acostumbra usted a comprar su comida (Opción individual)</p> <p>a) Mercado Central <input type="checkbox"/> c) Ambulantes <input type="checkbox"/> b) Restaurantes <input type="checkbox"/> d) Otro _____ <input type="checkbox"/></p>	<p>9. ¿Qué otro servicio adicionaría usted a la Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?</p> <p>a) Comida plato servido <input type="checkbox"/> d) Servicio a domicilio <input type="checkbox"/> b) Sopas <input type="checkbox"/> e) Otro _____ <input type="checkbox"/> c) Postres <input type="checkbox"/></p>
<p>3. ¿Qué factores toma en cuenta a la hora de comprar (Opción múltiple)</p> <p>a) Sabor <input type="checkbox"/> d) Valor nutricional <input type="checkbox"/> b) Precio <input type="checkbox"/> e) Ambientes confortables <input type="checkbox"/> c) Calidad <input type="checkbox"/> f) Todo los mencionados <input type="checkbox"/></p>	<p>Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro? (Opción múltiple)</p> <p>a) Atención al cliente <input type="checkbox"/> d) Variedad de comida <input type="checkbox"/> b) Imagen y Presentación <input type="checkbox"/> e) Otro _____ <input type="checkbox"/> c) Ambientes más confortables <input type="checkbox"/></p>
<p>4. ¿Conoce usted la Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro? (Opción individual)</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p> <p>Si su respuesta es NO fin de la encuestas.</p>	<p>11. ¿Qué cambios le gustaría que tenga en sus ambientes la Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro?</p> <p>a) Colores más <input type="checkbox"/> c) Remodelación de infraestructura <input type="checkbox"/> b) Música agradable <input type="checkbox"/> d) Otro _____ <input type="checkbox"/></p>
<p>5. ¿Ha visitado usted alguna vez la Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro para (Opción individual)</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p> <p>Si su respuesta es NO fin de la encuestas.</p>	<p>12. ¿Le gustaría a usted que la Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro promocione más los servicios (Opción individual)</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p>
<p>6. ¿Con que frecuencia compra usted en la Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro? (Opción múltiple)</p> <p>a) Todos los días <input type="checkbox"/> d) 1 vez cada dos semanas <input type="checkbox"/> b) Día por medio <input type="checkbox"/> e) Ocasiones especiales <input type="checkbox"/> c) Fines de semana <input type="checkbox"/></p>	<p>13. ¿Qué tipo de promociones le gustaría a usted que la Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro promocione? (Opción múltiple)</p> <p>a) Descuentos <input type="checkbox"/> d) Sorteos <input type="checkbox"/> b) Regalos publicitarios <input type="checkbox"/> e) <input type="checkbox"/> c) Concursos <input type="checkbox"/></p>
<p>7. ¿Qué le parece la calidad de la comida que sirve la Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro? (Opción individual)</p> <p>a) Excelente <input type="checkbox"/> c) Regular <input type="checkbox"/> b) Bueno <input type="checkbox"/> d) Malo <input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">Observaciones</p>

Ventas mensuales de los dos últimos años

Anexo 2



Anexo 3

BALANCE COMPARATIVO "PALADAR BOLIVIANO BRASILEIRO"

ACTIVO	2014	2015	Relativo	Porcentual
<u>Activo Disponible</u>	200.000,00	150.000,00	-50.000,00	-0,25
Caja M/N	200.000,00	150.000,00	-50.000,00	-0,25
<u>Activo Exigible</u>	1.200,00	1.300,00	100,00	8,33
Cuentas por cobrar	1.200,00	1.300,00	100,00	8,33
<u>Activo Realizable</u>	150.000,00	200.000,00	50.000,00	33,33
Inventario de insumos	150.000,00	200.000,00	50.000,00	33,33
<u>Activo Fijo</u>	384.000,00	451.000,00	67.000,00	17,45
Terreno	80.000,00	90.000,00	10.000,00	12,50
Edificio	220.000,00	270.000,00	50.000,00	22,73
Muebles y enseres	48.000,00	51.000,00	3.000,00	6,25
Maquinaria	30.000,00	34.000,00	4.000,00	13,33
Línea telefónica	6.000,00	6.000,00	0,00	0,00
TOTAL				
ACTIVO	<u>735.200,00</u>	<u>802.300,00</u>	67.100,00	9,13
PASIVO Y CAPITAL				
<u>Pasivo Corriente</u>	<u>20.000,00</u>	<u>29.550,00</u>	9.550,00	47,75
Cuentas por pagar	20.000,00	29.550,00	9.550,00	47,75
CAPITAL				
SOCIAL	<u>715.200,00</u>	<u>772.750,00</u>	57.550,00	8,05
Capital socio Wilfredo				
Fuentes	98.000,00	97.750,00	-250,00	-0,26
Capital socio Oscar				
Fuentes	75.000,00	75.000,00	0,00	0,00
Utilidad	542200	600.000,00	57.800,00	10,66
TOTAL PASIVO Y				
CAPITAL	<u>735.200,00</u>	<u>802.300,00</u>	67.100,00	9,13

Fuente: Elaboración propia a base de datos del negocio.

Página publicitaria del Restaurant Churrasquería Paladar Boliviano Brasileiro

Anexo 4



Página oficial en Facebook

Anexo 5



Cientes visitando el Restaurant

Anexo 6



Platos de Comida del Negocio

Anexo 7



Imágenes de la Investigación de Mercado

Anexo 8



