

**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING
PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS POLLERÍAS DEL
DISTRITO DE CHACHAPOYAS – AMAZONAS – 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES: Bach. GÓMEZ CHUQUIZUTA PERCI.
Bach. MARIN BRICEÑO EILEEN KENNETH.**

ASESOR: MscM. YURI REINA MARÍN.

CHACHAPOYAS – AMAZONAS - PERÚ

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING
PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS POLLERÍAS DEL
DISTRITO DE CHACHAPOYAS – AMAZONAS – 2016.

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES : Bach. GÓMEZ CHUQUIZUTA PERCI.
Bach. MARIN BRICEÑO EILEEN KENNETH.

ASESOR : MscM. YURI REINA MARÍN.

CHACHAPOYAS – AMAZONAS - PERÚ

2016

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a Dios por concedernos la vida, quien supo guiarme por un buen camino y por darme las fuerzas necesarias para vencer los obstáculos, sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el camino.

Perci Gómez Chuquizuta.

A mis adorados padres y hermanos por su constante apoyo en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para lograr mis objetivos. También a nuestro asesor por guiarnos y dedicar su tiempo en la ejecución de nuestra tesis.

Eileen kenneth Marin Briceño

AGRADECIMIENTOS

A Dios por su bendición y por darme la fortaleza para culminar mis metas; a mis padres: Natividad Chuquizuta Torres, Leónidas Gómez Guivin y mis hermanos Rodomiro y Diowani por su comprensión, apoyo incondicional que han formado parte importante de mi formación académica. Al MscM. Yuri Reina Marín por su tiempo y dedicación en la realización de esta tesis.

Perci Gómez Chuquizuta.

A Dios por guiar mi camino y mi vida; a mi padre por su amor, comprensión y por ser pilar fundamental de mis metas alcanzadas; a mis hermanos por su compañía y apoyo. Al MscM. Yuri Reina Marín por la oportunidad brindada, su paciencia y apoyo en la elaboración de esta tesis. A mis amigos, maestros por las experiencias y conocimientos compartidos.

Eileen kenneth Marin Briceño

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO

RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS

Ph. D. Jorge Luis Maicelo Quintana.

Rector

Dr. Óscar Andrés Gamarra Torres.

Vicerrector Académico

Dra. María Nelly Luján Espinoza.

Vicerrectora de Investigación

Mg. Lorenzo Cirilo Rojas Mallqui.

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

**CHACHAPOYAS - PERÚ
2016**

VISTO BUENO DEL ASESOR

Yo, MscM. Ing. Yuri Reina Marín, identificado con DNI N° 09671063, con domicilio en el Jr. Miraflores 224 Chachapoyas, docente Auxiliar nombrado a tiempo completo en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas de la Facultad de Ingeniería Zootecnista, Agronegocios y Biotecnología y Escuela Académico de Agronegocios de constancia de estar asesorando a los Bachilleres en Administración de Empresas; Percy Gómez Chuquizuta y Eileen Kenneth Marín Briceño, en su tesis titulado: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS POLLERÍAS DEL DISTRITO DE CHACHAPOYAS – AMAZONAS – 2016.**, así mismo de constancia que he revisado el informe para su respectivo empastado.

Por lo indicado doy fe y visto bueno.

Chachapoyas,de.....del 2017

MscM. Yuri Reina Marín

DNI 09671063

JURADO EVALUADOR

(RESOLUCIÓN DE DECANATO N° 0180-2016-UNTRM/FACEA)

.....
Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar
Presidente de Jurado

.....
MsC. Juan Manuel Buendía Fernández
Secretario de Jurado

.....
Lic. Virgilio Chasquibol Calongos
Vocal de Jurado

CHACHAPOYAS, 2017

ÍNDICE DE CONTENIDO

	pág.
Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Autoridades universitarias	iii
Visto bueno del asesor	iv
Jurado evaluador	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO II: OBJETIVOS	3
2.1. Problema.....	3
2.2. Objetivos.....	3
2.1.1. Objetivo general	3
2.2.2. Objetivo especificos	3
2.3. Hipótesis	3
2.4. Justificación.....	3
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO	5
3.1. Antecedentes de la investigación.....	5
3.1.1. Antecedente internacional	5
3.1.2. Antecedente nacional.....	8
3.2. Base Teórica	9
3.2.1. El marketing.	9
3.2.2. Evolución del marketing.....	11
3.2.3. El marketing	11
3.2.4. Las variables del marketing.....	11
3.2.5. Aumentar la intensidad del marketing y las actividades de ventas	12
3.2.6. Ética y marketing.....	12
3.2.7. Pasos para elaborar un plan de marketing	13
3.2.8. El plan de marketing en la empresa.....	16
3.2.9. Utilidad del plan de marketing	17
3.2.10. Realización de un plan de marketing.....	18
3.2.11. Etapas del plan de marketing.....	20

3.2.12. Presentación del plan de marketing	32
3.2.13. El Plan de Marketing	33
3.3. Casos de Empresas Éxitosas.....	36
3.3.1. Caso: Pollo Campero	36
3.3.2. Caso Taco Bell.....	41
3.4. Plan de Marketing.....	43
3.4.1. Análisis FODA	43
3.4.2. Formulación de estrategias específicas.....	46
3.4.3. Mezcla de Marketing	47
3.5. Definición de términos básicos.....	55
3.5.1. Marketing:	55
3.5.2. Plan de Marketing:.....	56
3.5.3. Ventas:	56
3.5.4. Ventas directas:.....	56
3.5.5. Oferta de Mercado:.....	56
3.5.6. Satisfacción del Cliente:	56
3.5.7. Valor Percibido por el Cliente:.....	56
CAPITULO IV: MATERIAL Y MÉTODOS	57
4.1. Población y Muestra	57
4.1.1. Población	57
4.1.2. Muestra	57
4.2. Tipo y diseño de la investigación	58
4.3. Método, técnica e instrumento de recolección de datos	58
4.4. Procedimientos:	59
4.5. Análisis de datos.....	60
CAPITULO V: RESULTADOS.....	61
CAPITULO VI: DISCUSIÓN	79
CAPITULO VII: CONCLUSIONES.....	81
CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES	82
CAPITULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXOS.....	85

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Principales atributos de un plan de marketing.....	17
Tabla 2: Como Obtener Información Para Realizar El Plan de Marketing.	25
Tabla 3: Tipos de objetivos básicos.....	26
Tabla 5: Matriz FODA	45
Tabla 6: Matriz de Ansoff	46
Tabla 7: Costo de preparación de una unidad de pollo a la brasa.	54
Tabla 8: Análisis Foda de la pollería “Huayas”	92
Tabla 9: Análisis Foda de la pollería “Dermax”.....	92
Tabla 10: Análisis Foda de “El palacio del pollo”	93
Tabla 11: Análisis Foda de la pollería “Rocío”.....	93
Tabla 12: Análisis Foda de la pollería “Pardos”.....	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: ¿Cuánto tiempo se dedica a esta actividad?	63
Gráfico 2: ¿Cuántas personas trabajan en su negocio?.....	64
Gráfico 3: ¿Qué día de la semana tiene mayor concurrencia de clientes?	65
Gráfico 4: ¿Qué factores tienen mayor importancia en su pollería?	66
Gráfico 5: ¿Qué medios de promoción utiliza?	67
Gráfico 6: ¿Cuál es el monto de Facturación?.....	68
Gráfico 7: ¿Qué acciones emplea para posicionar su marca?	69
Gráfico 8: Realiza encuestas en relación a su servicio.	70
Gráfico 9: ¿Cuál fue el comportamiento de sus ventas los dos últimos dos años?	71
Gráfico 10: ¿Por qué prefiere una pollería?.....	72
Gráfico 11: ¿Cuál es la frecuencia de consumo?.....	73
Gráfico 12: ¿Cuál es el precio que acostumbra pagar (S./)?	74
Gráfico 13: ¿Qué cantidad compra?	75
Gráfico 14: ¿Qué opinión tienen de la calidad del pollo a la brasa?	76
Gráfico 15: Considera que la presentación es la adecuada.....	77
Gráfico 16: Considera que el pollo tiene olor y sabor agradable	78

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Proceso de desarrollo del Plan de Marketing.	10
Figura 2: Distintas etapas para la elaboración de un plan de marketing.	21
Figura 3: El proceso de control.....	32
Figura 4: Dimensiones de la estrategia de CSR	38
Figura 5: Proceso de análisis de la dimensión interna de CSR	39
Figura 6: Clasificación de los platos ofertados.....	48
Figura 7: Clasificación de los complementos ofertados.....	49
Figura 8: Clasificación de los postres ofertados.....	50
Figura 9: Clasificación de las bebidas ofertadas.	51
Figura 10: Entrevista al gerente de la pollería.....	96
Figura 10: Entrevista realizada al dueño de la pollería.	96
Figura 11: Cotización de precios en los estableciendo de venta de pollos.....	97
Figura 12: Verificación de los platos, ambiente, y atención a los clientes en las pollerías	97

RESUMEN

Uno de los platos más representativos del país es el pollo a la brasa, las pollerías en nuestra localidad carecen de diferenciación, falta de diversificación de los productos, no cuentan con un plan de marketing y no capacitan a su personal. En ese sentido se plantea el desarrollo de una propuesta de un Plan Estratégico de Marketing para mejorar la gestión de las pollerías. Los métodos usados fueron el descriptivo y analítico, las técnicas de recolección de datos que se usaron fueron las entrevistas, las encuestas, y los cuestionarios. Para ello se tomó una muestra aleatoria de treientos setenta y cuatro personas (Profesionales, técnicos y estudiantes), además se averiguo que el número de establecimientos dedicados a esta actividad son treinta y dos. Para el análisis de datos se empleó Ms Excel 2013. Al respecto se determinó que esta es una actividad rentable por lo que se debe aprovechar el crecimiento del mercado y el aumento del poder adquisitivo de la población. Los factores que consideran los consumidores más relevantes en el consumo del pollo a la brasa son la comida y el servicio. En ese sentido el mercado objetivo de acuerdo al nivel socio económico debe ser el segmento C, D, E, en relación a la población etárea debe ser entre los 5 y los 34 años de edad y enfocado a las familias.

Palabras Claves: Pollo a la brasa, plan de marketing, marketing mix, mercado objetivo.

ABSTRACT

One of the most representative dishes of the country is grilled chicken, the chicken shops in our town lack differentiation, lack of product diversification, do not have a marketing plan and do not train their staff. In that sense, the development of a proposal of a Strategic Marketing Plan to improve the management of poultry is proposed. The methods used were the descriptive and analytical, the data collection techniques that were used were the interviews, the surveys, and the questionnaires. For this, a random sample of three hundred and seventy-four people (Professionals, technicians and students) was taken, and the number of establishments dedicated to this activity was thirty-two. For data analysis, Ms Excel 2013 was used. In this respect, it was determined that this is a profitable activity, so that the growth of the market and the increase of the purchasing power of the population must be taken advantage of. The factors considered the most relevant consumers in the consumption of grilled chicken are food and service. In that sense the target market according to socio-economic level should be segment C, D, E, in relation to the age group should be between 5 and 34 years of age and focused on families.

Key Words: Grilled chicken, marketing plan, marketing mix, target mark

CAPITULO I:

INTRODUCCIÓN

El pollo a la brasa, es uno de los platos típicos de la gastronomía peruana y de mayor consumo en el Perú, tiene su origen hace más de sesenta años, en la zona de Santa Clara (Chaclacayo). El origen del plato se atribuye a Roger Schuler, quien ideó la particular cocción del pollo observando la preparación que realizaba su cocinera, y progresivamente, junto a ella y otro socio, Franz Ulrich, tecnificó la producción y creó el restaurante la Granja Azul. En el 2004, el Instituto Nacional de Cultura (INC) reconoció como Especialidad Culinaria Peruana al Pollo a la Brasa, debido a que se ha convertido en el plato de mayor consumo en el país y por todos los estratos sociales. Declarándose el tercer domingo del mes de julio como el día nacional del pollo a la brasa. José Vargas presidente de la Asociación Peruana de Avicultura (APA), dice que anualmente los peruanos consumimos alrededor de 135 millones de pollos a la brasa, cifra que representa el 20% del total de la producción de esta ave a nivel local. En la ciudad de Chachapoyas los establecimientos dedicados a la preparación y comercialización de pollos a la brasa ya tienen varios años funcionando, en el año 2016 en la ciudad de Chachapoyas teníamos treinta y dos locales, siendo este negocio rentable, al respecto se debe mencionar que el costo de preparar un pollo a la brasa es de S/.20.78 Soles. Al compararlo con los precios de venta que oscilan entre S/. 30 y S/.40 Soles podemos ver que nos deja una adecuada utilidad. Sin embargo las ventas de estos establecimientos ya no se incrementan y la frecuencia de los comensales viene disminuyendo. Esto se debe que la mayoría de los dueños desconoce los beneficios de implementar un plan de marketing; en esto conlleva al problema de la investigación ¿De qué manera la propuesta de un Plan Estratégico de Marketing mejorará la gestión de las pollerías del distrito de Chachapoyas- Amazonas- 2016? Ante ello se propone la realización de un plan de marketing siguiendo los siguientes pasos: Contestar a la pregunta: ¿Dónde estamos? el cual requiere la realización del análisis de la situación, tanto interno como externa, en el que podremos deducir las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar a estos negocios así como las fortalezas y las debilidades de la misma, con ello realizaremos un análisis FODA.

La segunda pregunta a la que debemos contestar es: ¿A dónde queremos ir? responderla supone el establecimiento de los objetivos de marketing que la empresa fija para un determinado período de tiempo. Estos objetivos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos. Una vez planteados los objetivos, deberemos contestar a la tercera pregunta: ¿Cómo vamos a alcanzarlos? La respuesta a esta interrogante supone la determinación de los medios necesarios y el desarrollo de acciones a seguir para alcanzar los objetivos.

El sector productivo que genera mayor dinamismo es el orientado al consumidor y la actividad más desarrollada, con un 69% de emprendedores en etapa temprana, es la orientada al comercio minorista, hoteles y restaurantes (Serida, 2013). Por cada 100 emprendimientos en etapa temprana existen solo 23 emprendimientos consolidados, con una tendencia a seguir disminuyendo. Esto supone que en el Perú las condiciones aún son poco favorables para la consolidación empresarial. De aquí la importancia de que continúen estos establecimientos contribuyendo al crecimiento económico y a la creación de puestos de trabajo.

CAPITULO II:

OBJETIVOS

2.1. PROBLEMA

¿De qué manera la propuesta de un Plan Estratégico de Marketing mejorará la gestión de las pollerías del distrito de Chachapoyas- Amazonas- 2016?

2.2. OBJETIVOS

2.1.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un Plan Estratégico de Marketing para mejorar la gestión de las pollerías del distrito de Chachapoyas Amazonas 2016.

2.2.2. OBJETIVO ESPECIFICOS

- Desarrollar el análisis FODA para identificar los factores internos y externos de las pollerías.
- Definir el segmento del mercado objetivo.
- Plantear nuevas estrategias de marketing (creación de valor para el cliente, ciclo de vida de los productos, fijación de precios, diferenciación y posicionamiento) dirigidas al segmento del mercado objetivo.

2.3. HIPÓTESIS

El desarrollo de una propuesta de un Plan Estratégico de Marketing mejorará la gestión de las pollerías del distrito de Chachapoyas.

2.4. JUSTIFICACIÓN

- a) **Social:** Esta investigación pretende servir de modelo referente a las pollerías actuales y futuras, ya que proporcionara una herramienta con la cual podrán aprovechar las oportunidades y tendencias de mercado, además de mejorar el posicionamiento de su marca; teniendo la posibilidad de expandirse y creando nuevos empleos, con la cual mejorara la calidad de vida de las personas que están relacionadas directa o indirectamente con la empresa.
- b) **Teórica:** No se cuenta con estudios similares a nivel local para tomar como referente, es por eso que nos enfocamos en estudios realizados a nivel nacional e internacional.

- c) **Profesional:** El proyecto de investigación en el desarrollo de un plan de marketing para mejorar la gestión de las pollerías del distrito de Chachapoyas, será establecido como un referente para las diversas empresas que deseen implantar un plan estratégico de marketing. El propósito básico es mejorar la relación entre el dueño y los colaboradores en la empresa, y este repercutirá de manera directa con los clientes, el posicionamiento de la marca será a través de estrategias como la segmentación de mercado objetivo, diferenciación del producto, el servicio que brindan y la mezcla de productos más adecuados.
- d) **Metodológica:** La metodología son validadas y dotadas de confiabilidad, por investigaciones sobre desarrollo de planes estratégicos de marketing similares; en cuanto a las técnicas, herramientas e instrumentos, tales como encuestas y cuestionarios.

CAPITULO III:

MARCO TEÓRICO

III. MARCO TEÓRICO

Se presentan las teorías que se desarrollaron en el presente estudio:

3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. ANTECEDENTE INTERNACIONAL

(Colmont Vilacres & Landaburu, 2014), Quienes realizaron la investigación que se denomina: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA MEJORAMIENTO DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA MIZPA S.A”** Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, 2014.

Los autores concluyen:

- Es necesario definir los objetivos de la compañía hacia todas las áreas de la misma, ya que el cumplimiento de dichas metas debe efectuarse a través de planes estratégicos que programen soluciones a los posibles problemas que se presentarán en Mizpa S.A. al momento de implementar el Plan de Marketing de manera que se pueda cumplir los objetivos deseados, para obtener los mejores resultados de la compañía.

(Cartagena Benítes, 2013), Quien realizó la investigación que se denomina: **“PLAN DE EMPRESA DE CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA Y SALUDABLE EN VALENCIA”** Universidad de Valencia España, 2013.

El autor concluye:

- Que en el plan de marketing es importante establecer ventajas competitivas que permitan la optimización de procesos, representando una muestra clara de una medida en la que todas las partes ganan, tanto clientes como empresa.

- También resalta que es importante la ubicación idónea del local, en la cual nos dice que se debe tener en cuenta la distribución en planta considerando los procesos internos, obteniendo como resultado un ahorro en la espera del cliente y un ahorro económico por parte de la organización.

(Morales Luzuriaga, 2008), Quien realizó la investigación que se denomina: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA FERRETERIA EN LA CIUDAD DE AMBATO”** Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2008.

El autor concluye:

- La subsistencia de una empresa en el mercado, depende de las habilidades y conocimientos que esta tenga, para mantener sus ingresos en un nivel superior al punto de equilibrio y de esta forma obtener utilidad.
- El deseo de todo inversionista es que estos ingresos se incrementen de forma sostenida a través de los años y que los factores externos no afecten su desenvolvimiento y al contrario pueda aprovechar las oportunidades que en este entorno se presenten para alcanzar sus objetivos financieros y de crecimiento.
- Los logros de estos objetivos económicos se alcanzan en forma más efectiva y eficiente al contar con una planificación previa que exponga cada uno de los pasos y los recursos necesarios para ejecutar estrategias que aseguren el éxito de las metas establecidas, mediante este proceso la directiva puede prevenir las distintas amenazas que un negocio enfrenta ya sean provocadas por la competencia de forma intencional o por factores que no están bajo el control de la dirección de la organización.

(Muñoz Vergara, 2014), Quien realizó la investigación que se denomina: **“PLAN DE MARKETING PARA UN LOCAL DE COMIDA ORGÁNICA Y SALUDABLE TAKE AGREEN”** Universidad de Chile, 2014.

El autor concluye:

- Que en el plan de marketing, es importante conocer los factores sociales actuales que revelan una constante preocupación de los consumidores.

En este sentido, es necesario considerar que en el mercado un servicio de calidad, se posiciona en la mente del consumidor generando importantes barreras de entrada para los futuros competidores.

- Sin embargo, también existen factores que no deben descuidarse y a los que es necesario monitorear de manera constante con el fin de mitigar los posibles efectos en el negocio. Por ejemplo, el alto poder de los proveedores y la amenaza de sustitutos.

(Cabrera Martínez & Bello Hernández, 2013), Quienes realizaron la investigación que se denomina: **“PLAN DE MERCADEO DEL RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDAS COWY SÁNDWICH & PARRILLAS”** Universidad Autónoma de Occidente –Colombia, 2013.

Los autores concluyen:

- Que si en una empresa, cuyos productos abundan en la zona y en la ciudad, se analizan por medio de técnicas de mercadeo, como outsourcing, benchmarking, cadena de valor, entre otras estrategias que han alcanzado mejorar a otras empresas del sector convirtiéndolas en iconos del sector; gracias a todas las teorías y estrategias aplicadas en el mercado, se ha logrado identificar que la calidad y el precio son factores obligados en la empresa, y que los factores competitivos son realmente de comportamiento, gustos, deseos y demás factores no controlables, por lo que la clave se encuentra en identificar aquellos factores y moverse con ellos.

3.1.2. ANTECEDENTE NACIONAL

(Doig Alberdi, 2012), Quien realizó la investigación que se denomina: **“PLAN ESTRATÉGICO DEL CENFOTUR PARA LA CARRERA ESPECIALIZADA DE GUÍA OFICIAL DE TURISMO”** Universidad de Pacifico, 2012.

El autor concluye:

- Menciona que para lograr la fidelización de los clientes es necesario aplicar cuatro lineamientos estratégicos:
 - **Identificar** los clientes y generar una base de datos.
 - **Diferenciar** los clientes más importantes para la empresa.
 - **Interactuar** y desarrollar servicios personalizados para los clientes.
 - **Personalizar** y adecuar la oferta de servicios.

(Cornejo Caldas, 2013), Quien realizó la investigación que se denomina: **"PLAN DE MARKETING BASADO EN ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA JAPONESA Y NIKKEI EN LA CIUDAD DE CHICLAYO"** Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2013.

Los autores concluyen:

- Tiene por objetivo la presentación de un Plan de Marketing basado en estrategias competitivas, para la apertura de un restaurant de comida japonesa y nikkei en la ciudad de Chiclayo. Este negocio pretende captar al público de los niveles socioeconómicos A, B y C de la ciudad, que pertenezcan además al grupo ocupacional conformado por empresarios y personal administrativo de la zona. Según el estudio de mercado se pudo conocer que los clientes de la ciudad estarían dispuestos a consumir el producto, con una frecuencia quincenal y pagarían por ello desde S/. 25.00 a más. Adicionalmente sus grupos de referencia están conformados por amistades, familia y sus compañeros de trabajo. En el plan de marketing propiamente dicho se apostó por una estrategia de diferenciación, basada en las características únicas de un producto innovador y una excelente

calidad de 4 servicios, la cual se dará a conocer a través de medios de comunicación convencionales, con especial énfasis en el internet, aprovechando la notable interacción del target a través de las plataformas sociales.

(Herrera Alvarez, 2008), Quien realizó la investigación que se denomina: **“PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO DE IPAE”** Universidad Ricardo Palma, 2008.

EL autor concluye:

- el presente Plan de Marketing, sigue el esquema clásico de realizar un Análisis de Marketing Estratégico. En este sentido deducimos que los buenos resultados obtenidos por IPAE en los últimos 2 años (2005 – 2006) no son necesariamente producto de una gestión interna. Desde ya se dejan ver algunas de las conclusiones de varios estudios de Apoyo Conecta, Arellano, sobre la percepción de IPAE. Los resultados responden a una buena tendencia del mercado y se puede ver en los resultados (pérdida de 5% de participación del 2004 al 2006), resultado de una gestión floja o sin rigor por parte del área comercial.

3.2. BASE TEÓRICA

3.2.1. El marketing.

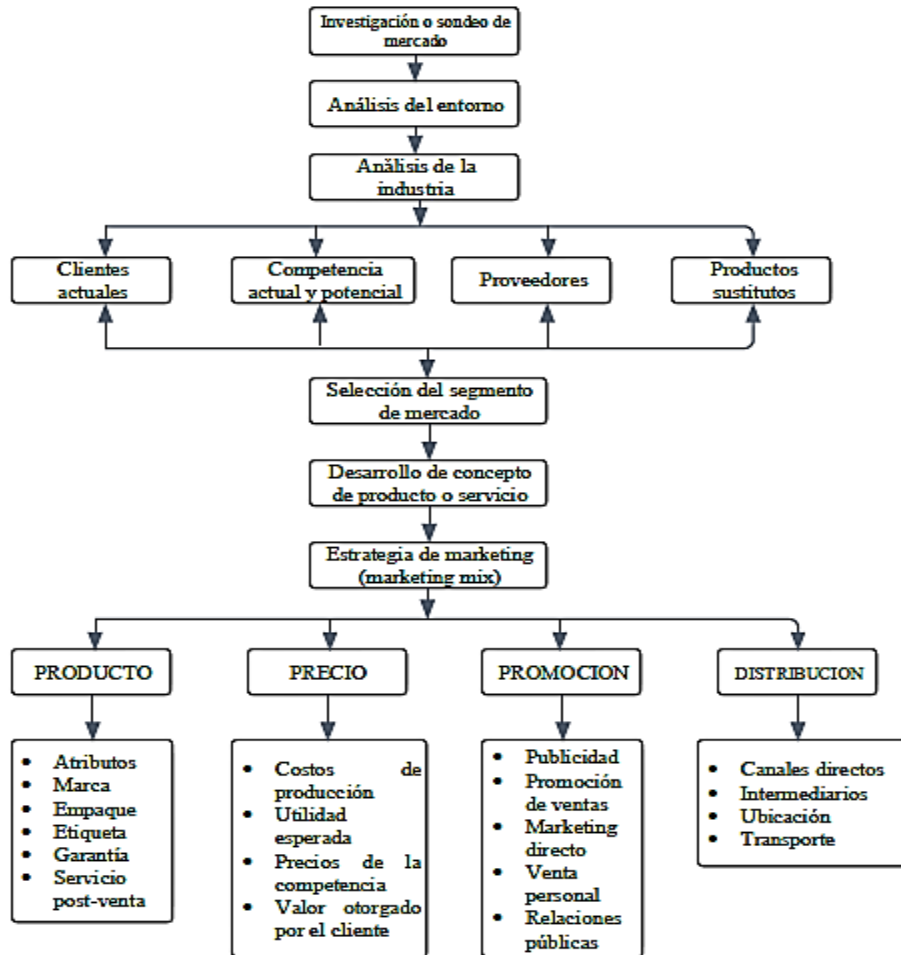
(Weinberger Villarán, 2009): “Da a conocer que el plan de marketing debe comenzar con una definición del segmento de mercado o público objetivo al que se pretende llegar y cuál es el posicionamiento que la empresa quiere lograr, es decir, cómo quiere el empresario que la empresa sea vista o recordada”.

Objetivos del marketing

- Los objetivos deben ser claros, sencillos, preciso, medibles y realizables.
- Los objetivos deben tener indicadores que sirvan para evaluar el desempeño de las actividades planeadas y ser constantemente controlados.

- Los objetivos deben expresarse, en la medida de lo posible, en términos cuantitativos y por un periodo determinado.

Figura 1: Proceso de desarrollo del Plan de Marketing.



Fuente: Plan de Negocios – Karen Weinberger Villarán, 2009.

3.2.2. Evolución del Marketing

(*Arellano, 2000*): “Orígenes del marketing se dan en tiempos remotos, cuando, a nivel mundial, los hombres comenzaron a practicar el trueque entre ellos. Algunos se convirtieron en detallistas, mayoristas y vendedores ambulantes”.

Pero el comercio en gran escala empezó a tomar forma en Europa y Estados Unidos durante la Revolución Industrial a fines de la década de 1800. Como consecuencia del desarrollo del comercio en Estados Unidos y Europa, el comercio en América Latina también tuvo que desarrollarse.

Desde entonces, el marketing mundial ha pasado por cinco etapas sucesivas de desarrollo: Orientación a la Producción, Orientación a las Finanzas, Orientación a las Ventas, Orientación al Marketing y Orientación al Concepto humano (Marketing Social).

3.2.3. El Marketing

(*Stanton, Etzel, & Walker, 2007*): “Define que el marketing es el sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales”

3.2.4. Las Variables del Marketing

(PYME), Para diseñar estrategias de marketing, el emprendedor o empresario dispone de unos instrumentos básicos, que ha de combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos deseados.

Estos instrumentos del marketing pueden resumirse en las cuatro variables controlables del sistema comercial (las denominadas “4P”):

- Producto
- Precio
- Plaza: Distribución/ logística
- Promoción: Venta personal, marketing directo, publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas.

Estos instrumentos se consideran “controlables” porque pueden modificarse. Sin embargo, las modificaciones sólo son posibles dentro de unos límites. Si los precios están regulados de alguna manera, no podrán alterarse con absoluta libertad.

Las variaciones en las características de los productos (calidad, tamaño, prestaciones, color, etc.) suelen ser costosas de realizar.

El sistema de distribución utilizado puede ser prácticamente imposible de cambiar. Por último, los métodos de promoción llevados a cabo (medios de comunicación, mensaje difundido, imagen, etc.) llegan a identificar a la empresa y habituar al mercado, por lo que cambiarlos resulta a veces muy difícil.

Aún con estas limitaciones, toda acción de marketing debe apoyarse sobre estos cuatro instrumentos.

3.2.5. AUMENTAR LA INTENSIDAD DEL MARKETING Y LAS ACTIVIDADES DE VENTAS

(Thompson & Gamble, 2012): “El marketing y la publicidad tienen un efecto tremendo en el valor que perciben los compradores y, por ende, su disposición a pagar más por las ofertas de la empresa”.

Crean diferenciación incluso cuando haya poca diferenciación de otro modo. Por ejemplo, las degustaciones con los ojos vendados demuestran que hasta a los más leales consumidores de Pepsi o Coca les cuesta trabajo distinguir un refresco del otro.

Las marcas crean lealtad de los clientes, lo que aumenta el “costo” percibido de cambiar a otro producto. Las actividades de manejo de marca son por lo tanto importantes también para apoyar la diferenciación.

3.2.6. ETICA Y MARKETING

Los mercadólogos son responsables ante diversos grupos. En realidad, sus clientes dependen de ellos para satisfacer sus necesidades. Asimismo, sus empleadores esperan que ellos generen ventas y utilidades, los proveedores y distribuidores ven en ellos la continuidad de su negocio, y la sociedad espera que sean ciudadanos responsables. Los intereses de estos grupos, con frecuencia divergentes, crean una amplia variedad de desafíos éticos para los mercadólogos. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

3.2.7. PASOS PARA ELABORAR UN PLAN DE MARKETING

(Best, 2007)

Paso 1: Análisis de la situación

A la hora de elaborar un plan de marketing, el primer paso a realizar, es llevar a cabo un análisis de la situación de la empresa, que ponga de manifiesto las fuerzas externas e internas que dibujan el atractivo del mercado, la posición competitiva de la empresa y los resultados actuales y su evolución en cuota de mercado, ventas y rentabilidad. En el análisis de la situación se suelen estudiar varios componentes.

■ **Demanda del mercado:** contiene el nivel actual y el futuro proyectado para la demanda del mercado, así como las ventas por segmento.

■ **Segmentación de mercado:** define el perfil de los segmentos atendidos por la empresa, analizando sus necesidades, tamaño, crecimiento, así como los ingresos y margen por cliente.

■ **Análisis del sector:** resume las fuerzas del sector que perfilan el atractivo del mercado y su potencial de beneficio, acompañado de un índice global del atractivo de la industria.

■ **Cuota de mercado y nivel de recompra de los clientes:** ilustra la cuota de mercado actual de la empresa, identificando las principales fuerzas que explican esta cuota de participación.

■ **Canales y presupuesto de marketing:** ilustra los sistemas de distribución utilizados para atender a los distintos segmentos de mercado y la distribución del presupuesto de marketing, distinguiendo entre los costos de adquirir y de fidelizar clientes.

■ **Resultados cara al mercado y a beneficios:** incluye indicadores cara al mercado, tales como cuota, nivel de recompra de clientes, e indicadores en relación con beneficios, tales como ventas, márgenes y beneficios aportados por cada segmento.

Se podrían haber incluido más aspectos en el análisis de la situación o haber tratado éstos con más detalle, pero el análisis de estas fuerzas proporciona las bases para identificar los aspectos clave del negocio que afectan a la consecución de los resultados deseados por la empresa, aspecto éste que constituye el siguiente paso en el proceso de elaboración de un plan de marketing.

Paso 2: Análisis SWOT, DAFO, FODA

El análisis DAFO constituye un resumen de las implicaciones estratégicas descubiertas en el análisis de la situación. Las implicaciones estratégicas se dividen en cuatro apartados: oportunidades y amenazas planteadas por el entorno; puntos fuertes y débiles de la empresa en relación con la competencia.

Partiendo de este análisis se identifican los aspectos fundamentales que afectan a la consecución de los resultados deseados para la empresa. Es muy importante que se identifiquen los aspectos clave del negocio y que éstos se conviertan en el eje central de las estrategias a desarrollar.

Paso 3: Plan Estratégico de Mercado

Se encuentra con dos oportunidades de mercado: una en el segmento de las grandes instituciones y la otra en el segmento de las pequeñas instituciones. Dado que en la mayoría de las empresas los recursos son limitados y las oportunidades varían en cuanto a su atractivo y a la posición competitiva de las empresas, se hace imprescindible desarrollar un plan estratégico para cada segmento o para cada oportunidad.

■ **Valoración estratégica de mercado:** se analiza el atractivo de mercado y la posición competitiva de la empresa para cada una de las oportunidades detectadas, resumiéndolos en un índice de atractivo y en otro de posición competitiva.

■ **Análisis portafolio:** se crea un portafolio producto-mercado, partiendo de los índices de atractivo de mercado y de posición competitiva para cada segmento.

■ **Plan estratégico de mercado:** se concreta un plan estratégico de mercado que vaya acorde con el análisis portafolio, el análisis de la situación, el análisis DAFO y los propios recursos de la empresa.

El plan estratégico de mercado para cada segmento establece la dirección estratégica a seguir, y concreta las expectativas de resultados a corto y largo plazo, para cada segmento. El siguiente paso del proceso de marketing es el desarrollo de las estrategias de marketing mix para cada público objetivo.

Paso 4: Estrategias del Marketing Mix

Para diseñar estrategias de marketing, el emprendedor o empresario dispone de unos instrumentos básicos, que ha de combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos deseados. Estos instrumentos del marketing pueden resumirse en las cuatro variables controlables del sistema comercial.

❖ **Producto :**

- Concepto centrado en los beneficios
- Cartera de productos.
- Característica diferencial.
- Marcas, modelos, envases.
- Nuevos productos.

❖ **Precio:**

- No es sólo el valor monetario, sino también el tiempo utilizado y esfuerzo / molestias ocasionadas.
- Métodos fijados a precios a: Un producto o cartera de productos.

❖ **Plaza :**

- Misión: Poner el producto a disposición del consumidor y hacerlo de forma que estimule su adquisición.
- Decisiones sobre: Canales de distribución.

❖ **Promoción:**

- Venta personal
- Marketing directo.
- Publicidad (mensajes, medios, etc)
- Propaganda / relaciones públicas.
- Promoción de ventas.

Estos instrumentos se consideran “controlables” porque pueden modificarse. Sin embargo las modificaciones sólo son posibles dentro de unos límites.

3.2.8. El plan de marketing en la empresa

En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, nos deberíamos preguntar qué hubiésemos conseguido de más al operar bajo un plan. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

Sin un plan de marketing nunca sabremos cómo hemos alcanzado los resultados de nuestra empresa, y por tanto, estaremos expuestos a las convulsiones del mercado.

En la actualidad, se está empezando a valorar en España, sobre todo en las pymes, los beneficios que le suponen a la empresa el contar con un plan de marketing. Los rápidos cambios que se producen en el mercado y la llegada de las nuevas tecnologías están obligando a realizarlo de forma más bien forzada; será con el transcurso del tiempo cuando nos demos cuenta de las múltiples ventajas que produce la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing. (Muñiz Gonzales, 2014).

3.2.9. Utilidad del plan de marketing

Tan solo habría que analizar las estrategias de las cincuenta (50) primeras empresas de nuestro país, para comprender que el plan de marketing es uno de los principales activos en la obtención de los resultados. Pero además, aporta a la compañía que opera, bajo una óptica de marketing, una visión actual y de futuro que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías. (Muñiz Gonzales, 2014).

A continuación indicamos las principales utilidades:

- En todo momento operamos con la vista puesta sobre un mapa en el que se nos refleja la situación actual.
- Es útil para el control de la gestión.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos.
- Permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos.
- Nos informa correctamente de nuestro posicionamiento y de la competencia.
- El futuro deja de ser un interrogante de grandes dimensiones y grave riesgo.
- Se pueden controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.
- Facilita el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos.

Tabla 1: Principales atributos de un plan de marketing

<p>Es un documento escrito.</p> <p>Detalla todas las variables específicas de marketing.</p> <p>Está dirigido a la consecución de los objetivos.</p> <p>Suelen ser realizadas a corto plazo: un año.</p> <p>Debe ser sencillo y fácil de entender.</p> <p>Debe ser práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.</p>

Debe ser flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios.
Las estrategias deben ser coherentes.
El presupuesto económico debe ser real.
Contempla por igual el mercado *off* y *on line* de la empresa.

Fuente: Plan de Marketing, Kotler 2001.

3.2.10. Realización de un plan de marketing

La elaboración de un plan de marketing es una tarea realmente compleja, en la que ha de primar un criterio de planificación y metodología rigurosa. Con su elaboración se pretende sistematizar las diferentes actuaciones para conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias del mercado.

Debemos tener en cuenta que el plan de marketing no es algo mágico que hace que se incrementen las ventas de nuestra empresa, sino el fruto de una planificación constante con respecto a nuestro producto o servicio y la venta del mismo con respecto a las necesidades detectadas en el mercado. Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tipo de actividad o entorno en el que opere, debe trabajar en base a un plan de marketing.

Según estudios recientemente realizados, más del 50 % de las pymes de nuestro país no cuentan con un plan de marketing definido por escrito. Este hecho se fundamenta principalmente en que las pequeñas y medianas empresas, con clara vocación comercial, no suelen tener un director de marketing, sino que cubren esta función con el director comercial. La solución viene dada de forma muy positiva por la subcontratación de estos servicios a empresas consultoras de marketing, que en la práctica son muy difíciles de encontrar, ya que con una visión global y estratégica de toda la compañía apenas existen. (Muñiz Gonzales, 2014).

Aun así, el plan de marketing es un instrumento esencial en toda empresa, ya que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio. Resulta muy arriesgado intentar que una empresa triunfe sin haber elaborado previamente un plan de marketing. Este debe

ser adecuado al tamaño de la empresa. No existe un modelo válido para todas ellas, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama.

Así pues, podemos encontrar tantos planes de marketing como empresas. Podríamos definirlo como “la elaboración de un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”.

Ahora queda traducir los objetivos y planes de acción en términos de costos y resultados. Por tanto, habrá una cuenta de explotación en la que se detallarán las inversiones que se deben realizar para alcanzar los objetivos y los ingresos que se espera obtener, así se podrá determinar cuál es el beneficio y rentabilidad de la empresa.

Para poder asegurarnos de que estamos alcanzando los objetivos previstos por el plan y que nuestras estrategias y tácticas son las más apropiadas, debemos establecer procedimientos de seguimiento y control a nuestro plan de marketing. Este control tiene como misión asegurar el cumplimiento del plan e implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticando el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y la toma de medidas correctoras en el caso de que se considere necesario.

Por ello incidimos en que es importantísimo para la empresa el controlar y evaluar constantemente los resultados obtenidos por las estrategias establecidas, puesto que, tanto el mercado como el entorno, experimentan constantes cambios y fluctuaciones. (Muñiz Gonzales, 2014).

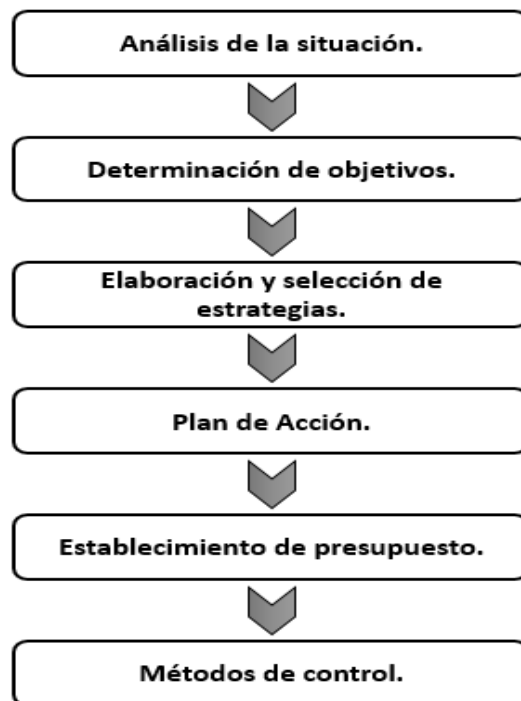
3.2.11. Etapas del plan de marketing

Debido al carácter interdisciplinario del marketing, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de marketing; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. Ahora bien, como líneas maestras aconsejo no emplear demasiado tiempo en la elaboración de un plan de marketing que no se necesita; no debemos perdernos en razonamientos complicados; se debe aplicar un marketing con espíritu analítico pero a la vez con sentido común; no debemos trabajar con un sinnúmero de datos, solo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático.

El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha. (Muñiz Gonzales, 2014).

En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores, pero en el cuadro adjunto incluyo las más importantes según mi criterio:

Figura 2: Distintas etapas para la elaboración de un plan de marketing.



Fuente: Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición, 2014.

1). Análisis de la situación

El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Este será el marco general en el que debemos trabajar para la elaboración del plan de marketing. (Muñiz Gonzales, 2014).

Una vez establecido este marco general, deberemos recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que nos llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello se requiere la realización de:

- Un análisis histórico. Tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios, etc., el concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años.
- Un análisis causal. Con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, como algunas veces sucede. Independientemente del análisis que hagamos a cada una de las etapas del plan anterior, se tiene que evaluar la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.
- Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas. Verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales, conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual.
- Un estudio de mercado. Durante mucho tiempo se ha pensado que dentro del análisis de la situación, este era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing y siempre a través de una encuesta; paradójicamente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, ya que en la actualidad existen, como hemos explicado en el capítulo de investigación de mercados, alternativas muy válidas para obtener información fiable.
- Un análisis DAFO. Es en el plan de marketing donde tiene su máxima exponencia ya que en él quedarán analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que nos permitirá tener reflejados no solo la situación actual sino el posible futuro.

Dentro del plan de marketing, al desarrollar la situación de una empresa dentro del mercado, hay que considerar que, junto a la realización de los análisis hasta aquí expuestos, hay que considerar otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados, por ello conviene incluirlos dentro de esta etapa y que serán decisivos en las siguientes. Entre los principales, podemos destacar:

- **Entorno:**

- Situación socioeconómica.
- Normativa legal.
- Cambios en los valores culturales.
- Tendencias.
- Aparición de nuevos nichos de mercado.
- Etcétera.

- **Imagen:**

- De la empresa.
- De los productos.
- Del sector.
- De la competencia.
- A nivel internacional.
- Etcétera.

- **Mercado:**

- Tamaño del mismo.
- Segmentación.
- Potencial de compra.
- Tendencias.
- Análisis de la oferta.
- Análisis de la demanda.
- Análisis cualitativo.
- Etcétera.

- **Competencia:**

- Participación en el mercado.
- Precio de Venta al Público.
- Descuentos y bonificaciones.
- Red de distribución.
- Servicios ofrecidos.
- Nivel profesional.
- Imagen.
- Etcétera.

- **Producto:**

- Tecnología desarrollada.
- I+D+i
- Participación de las ventas globales.
- Gama actual.
- Niveles de rotación.
- Análisis de las diferentes variables (núcleo, tamaño y marca).
- Costos.
- Precios.
- Márgenes.
- Garantías.
- Plazos de entrega.
- Etcétera.

Tabla 2: Como Obtener Información Para Realizar El Plan de Marketing.

DATOS PRIMARIOS	FUENTES SECUNDARIAS	DENTRO DE LA EMPRESA
<p>Los datos obtenidos directamente de los clientes pueden proporcionar una gran cantidad de información acerca de sus necesidades, sus hábitos, y los conocimientos que tienen sobre la empresa y sus actitudes hacia la misma.</p> <p>Al desarrollar un plan de marketing, probablemente tenga sentido utilizar distintos métodos de investigación primaria, posiblemente incluyendo grupos temáticos, entrevistas en profundidad, encuestas, o mediante la observación directa de las conductas del consumidor.</p>	<p>Parte de la información se puede obtener a partir de fuentes secundarias. Por ejemplo, se podría querer averiguar datos demográficos importantes (como ingresos, edad, raza) de una determinada comunidad, ciudad, estado o país.</p> <p>Pueden existir fuentes de datos gubernamentales que proporcionen esa información. Si su producto se vende a otras empresas, es posible recurrir a fuentes secundarias de datos para determinar el número de empresas que existen en el sector y, si fuera posible, el volumen de compras anuales del producto.</p>	<p>También se puede obtener información hablando con aquellas personas dentro de la empresa que trabajan directamente con los clientes: el personal del departamento de atención al cliente, los vendedores y los dependientes con frecuencia tienen ideas acerca de las necesidades del cliente. Aunque sus impresiones son importantes, tenga cuidado de no confiar únicamente de sus observaciones, ya que su perspectiva puede incluir algunos prejuicios basados en la forma que interactúan con los clientes.</p> <p>Por ejemplo el personal de atención al cliente trabaja con mayor frecuencia con los clientes que manifiestan preocupaciones o presentan quejas. Sin embargo, se puede obtener información de estas personas de forma rápida y a un bajo coste, y la información proporcionada con frecuencia ideas útiles que pueden ser distintas de las aportadas por los clientes.</p>

Fuente: Ana Rumschisky y Carlos Hussey. (2013)

2). Determinación de objetivos

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; estos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad. (Muñiz Gonzales, 2014).

❖ Características de los objetivos

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

- Viables. Es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- Concretos y precisos. Totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
- En el tiempo. Ajustados a un plan de trabajo.
- Consensuados. Englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- Flexibles. Totalmente adaptados a la necesidad del momento.
- Motivadores. Al igual que sucede con los equipos de venta, estos deben constituirse con un reto alcanzable.

Tabla 3: Tipos de objetivos básicos

Objetivo de posicionamiento.
Objetivo de ventas.
Objetivo de viabilidad.

Fuente: Plan de Marketing, Kotler 2001.

3). Elaboración y selección de estrategias

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

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

Los distintos tipos de estrategia que puede adoptar una compañía, dependiendo del carácter y naturaleza de los objetivos a alcanzar. No podemos obtener siempre los mismos resultados con la misma estrategia, ya que depende de muchos factores, la palabra «adaptar» vuelve a cobrar un gran protagonismo. (Muñiz Gonzales, 2014).

Por ello, aunque la estrategia que establezcamos esté correctamente definida, no podemos tener una garantía de éxito. Sus efectos se verán a largo plazo.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- La definición del público objetivo (target) al que se desee llegar.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución).
- La determinación del presupuesto en cuestión.
- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

A título informativo indicamos a continuación algunas posibles orientaciones estratégicas que pueden contemplarse, tanto de forma independiente como combinadas entre sí:

- Conseguir un mejor posicionamiento en buscadores.

- Eliminar los productos menos rentables.
- Modificar productos.
- Ampliar la gama.
- Ser un referente en las redes sociales.
- Apoyar la venta de los más rentables.
- Centrarnos en los canales más rentables.
- Apoyar el punto de venta.
- Modificar los canales de distribución.
- Mejorar la eficiencia de la producción.
- Modificar los sistemas de entrega.
- Retirarse de algunos mercados seleccionados.
- Trabajar o no con marca de distribuidor.
- Especializarse en ciertos productos o mercados.
- Etcétera.

4). Plan de acción

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del mix del marketing, ya que se

propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing. Se pueden apoyar en distintas combinaciones, de ahí que en esta etapa nos limitemos a enumerar algunas de las acciones que se pudieran poner en marcha, que por supuesto estarán en función de todo lo analizado en las etapas anteriores.

- Sobre el producto. Eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos.
- Sobre el precio. Revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de *rappels*, bonificaciones de compra.
- Sobre los canales de distribución. Comercializar a través de internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de *stock*, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte.
- Sobre la organización comercial. Definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, cumplimentación y tramitación de pedidos, subcontratación de task forces.
- Sobre la comunicación integral. Contratación de gabinete de prensa, potenciación de página web, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo, presencia en redes sociales.

Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido. La determinación de las tácticas que se llevarán a cabo para la implementación de la

estrategia será llevada a cabo por el director de marketing, al igual que el establecimiento de objetivos y estrategias. Se han de determinar, de igual forma, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común. (Muñiz Gonzales, 2014).

5). Establecimiento de presupuesto

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, solo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa. (Muñiz Gonzales, 2014).

6). Sistemas de control y plan de contingencias

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones que estos vayan generando para poder aplicar

soluciones y medidas correctoras con la mayor celeridad. (Muñiz Gonzales, 2014).

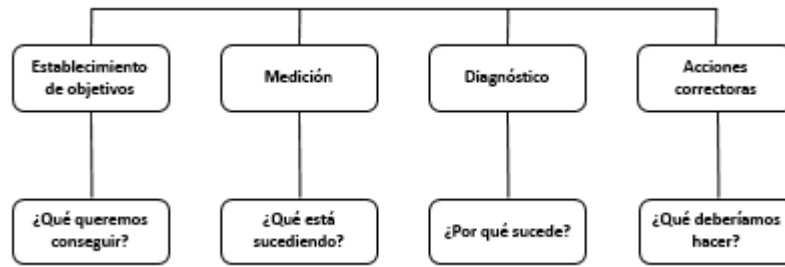
De no establecerse estos mecanismos de control, habríamos de esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del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

Los métodos a utilizar se harán una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultados clave, es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial. A continuación expondremos sucintamente el tipo de información que necesitará el departamento de marketing para evaluar las posibles desviaciones:

- Resultados de ventas (por delegaciones, gama de productos, por vendedor).
- Rentabilidad de las ventas por los mismos conceptos expuestos anteriormente.
- Ratios de control establecidas por la dirección.
- Nuestro posicionamiento en la red.
- Control de la actividad de los vendedores.
- Resultado de las diferentes campañas de comunicación.
- Ratios de visitas por pedido.
- Ratios de ingresos por pedido.
- Etcétera.

Llegados a este punto, he considerado conveniente indicar en un gráfico el proceso de control que nos propone Philip Kotler en su libro La dirección de marketing.

Figura 3: El proceso de control.



Fuente: Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición, 2014.

Por último, solo nos resta analizar las posibles desviaciones existentes, para realizar el feedback correspondiente con el ánimo de investigar las causas que las han podido producir y nos puedan servir para experiencias posteriores.

Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que realicemos, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. No estaría de más establecer un plan de contingencias, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto nos dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que nos hará ser más competitivos. (Muñiz Gonzales, 2014).

3.2.12. Presentación del plan de marketing

Aunque la presentación del plan de marketing es algo extrínseco al mismo y que pertenece a su aspecto formal, no suponiendo propiamente el desarrollo de una etapa, no hay que olvidar que este debe ser aprobado por la alta dirección de la empresa, por ello se deberá llevar a cabo una estrategia de presentación. Para lo cual y principalmente, debe ser redactado de forma profesional, haciendo hincapié en aquellos datos más relevantes.

Se deberá comenzar con un capítulo cero de introducción en el que se justifique la realización del plan así como de un resumen ejecutivo, en el que se indique claramente cuál es la ventaja competitiva de la empresa,

el factor de diferenciación de su producto o servicio y la oportunidad que se ha visto en el mercado. Esto es, a través de la lectura de la introducción y del resumen ejecutivo, se deberá obtener una idea clara y concisa, a la vez que breve, del desarrollo del plan.

También llevará abundancia de cuadros explicativos y gráficos que facilitarán la lectura a las personas menos familiarizadas con los términos de marketing, por ello es necesario excluir los términos más técnicos y reemplazarlos por otros más fáciles de comprender; en el caso de que sea necesaria su utilización, deberán ser explicados.

Es interesante que el plan explique por qué se desestiman y desechan algunas de las alternativas para recalcar que estas han sido consideradas en su justa medida.

Es muy importante tener en cuenta que, a la hora de presentar el plan ante el consejo de administración o el comité de dirección, se deben utilizar medios tecnológicos que hagan esta presentación más amena. (Muñiz Gonzales, 2014).

3.2.13. El Plan de Marketing

Objetivos: En este punto se establecen objetivos en dos rubros:

Objetivos Financieros: Por ejemplo, obtener una determinada tasa anual de rendimiento sobre la inversión, producir una determinada utilidad neta, producir un determinado flujo de caja, etc.

Objetivos de Marketing: Este es el punto donde se convierten los objetivos financieros en objetivos de mercadotecnia. Por ejemplo, si la empresa desea obtener al menos un 10% de utilidad neta sobre ventas, entonces se debe establecer como objetivo una cantidad tanto en unidades como en valores que permitan obtener ese margen de utilidad. Por otra parte, si se espera una participación en el mercado del 5% en unidades, se deben cuadrar los objetivos en unidades para que permitan llegar a ese porcentaje. (Kotler, 2001).

Otros objetivos de marketing son: Obtener un determinado volumen de ventas en unidades y valores, lograr un determinado porcentaje de crecimiento con relación al año anterior, llegar a un determinado precio de venta promedio que sea aceptado por el mercado meta, lograr o incrementar la conciencia del consumidor respecto a la marca, ampliar en un determinado porcentaje los centros de distribución.

Cabe señalar que los objetivos anuales que se establecen en el plan de marketing, deben contribuir a que se consigan las metas de la organización y las metas estratégicas de mercadotecnia. (Stanton E. , 2007)

Estrategias de Marketing: (Kotler, 2001) “En esta sección se hace un bosquejo amplio de la estrategia de mercadotecnia o plan de juego”. Para ello, se puede especificar los siguientes puntos:

- El mercado meta que se va a satisfacer.
- El posicionamiento que se va a utilizar.
- El producto o línea de productos con el que se va a satisfacer las necesidades y/o deseos del mercado meta.
- Los servicios que se van a proporcionar a los clientes para lograr un mayor nivel de satisfacción.
- El precio que se va a cobrar por el producto y las implicancias psicológicas que puedan tener en el mercado meta (por ejemplo, un producto de alto precio puede estimular al segmento socioeconómico medio-alto y alto a que lo compre por el sentido de exclusividad).
- Los canales de distribución que se van a emplear para que el producto llegue al mercado meta.
- La mezcla de promoción que se va a utilizar para comunicar al mercado meta la existencia del producto (por ejemplo, la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el marketing directo).

Tácticas de Marketing: (Kotler, 2001). “También llamadas programas de acción, actividades específicas o planes de acción, son concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior”. En esta sección se responde a las siguientes preguntas:

¿Qué se hará?

¿Cuándo se hará?

¿Quién lo hará?

¿Cuánto costará?

Programas Financieros: En esta sección, que se conoce también como "proyecto de estado de pérdidas y utilidades", se anotan dos clases de **información:**

1) El rubro de ingresos que muestra los pronósticos de volumen de ventas por unidades y el precio promedio de venta.

2) El rubro correspondiente a gastos que muestra los costos de producción, distribución física y de mercadotecnia, desglosados por categorías.

La "diferencia" (ingresos - egresos) es la utilidad proyectada.

Cronograma: En esta sección, que se conoce también como calendario, se incluye muchas veces un diagrama para responder a la pregunta cuándo se realizarán las diversas actividades de marketing planificadas. Para ello, se puede incluir una tabla por semanas o meses en el que se indica claramente cuando debe realizarse cada actividad. (Stanton E. , 2007)

Monitoreo y Control: En esta sección, que se conoce también como procedimientos de evaluación, se responde a las preguntas: qué, quién, cómo y cuándo, con relación a la medición del desempeño a la luz de las metas, objetivos y actividades planificadas en el plan de marketing. (Kotler, 2001).

3.3. CASOS DE EMPRESAS ÉXITOSAS

3.3.1. CASO: POLLO CAMPERO

(INCAE BUSINESS SCHOOL, 2012)

I. Resumen del caso

El caso presenta una cadena de restaurantes de pollo que tiene operaciones en Guatemala, el resto de Centroamérica, Ecuador, México y Estados Unidos. La decisión a la que se enfrenta el Presidente y CEO está relacionada con una estrategia de entrada en el mercado asiático.

Pollo Campero es el líder del mercado y basa su liderazgo en la diferenciación de su producto, en el poder de su marca, en sus altos estándares de calidad y en el desarrollo y crecimiento de su recurso humano.

II. Áreas de discusión

Existen diversas áreas de discusión en este caso: mercadeo, liderazgo por diferenciación, gestión de calidad, responsabilidad social corporativa, diamante de competitividad, innovación y desarrollo de nuevos productos y desarrollo de recursos humanos. Tomando en cuenta que el enfoque de este análisis es competitividad, se ha decidido enfocar la discusión en dos grandes temas:

- a) el concepto de liderazgo por diferenciación.
- c) responsabilidad social corporativa.

a) Liderazgo por diferenciación

La discusión puede iniciarse pidiendo a los estudiantes que definan la forma de competir de Pollo Campero (diferenciación, costos o enfoque). El propósito es canalizar la discusión hacia el concepto de “liderazgo por diferenciación”.

De acuerdo con la teoría del profesor Michael Porter, el éxito en la implementación de esta estrategia, requiere de recursos y habilidades específicos así como de arreglos organizacionales y

procedimientos. Entre los más importantes se encuentran los siguientes:

Tabla 4: Implementación de estrategias

HABILIDADES Y RECURSOS	ARREGLOS ORGANIZACIONALES
Fuerte habilidad en comercialización y manejo de los canales de distribución.	Fuerte coordinación entre R&D, desarrollo de productos y comercialización.
Ingeniería del producto.	Mediciones en incentivos cualitativos.
Desarrollo creativo.	Fuerte motivación para atraer colaboradores creativos y altamente capaces.
Fuerte capacidad de investigación y desarrollo (R&D).	
Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y calidad.	
Larga tradición en el sector y habilidades únicas derivadas de la experiencia.	

Fuente: Teoría de Michael Porter.

✓ **Responsabilidad social corporativa**

A pesar de que el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (CSR por sus siglas en inglés) se ha venido desarrollando desde los años 70, no existe todavía una única definición aceptada. Las definiciones que existen van desde la ética de negocios, la sostenibilidad hasta el concepto de ciudadanía corporativa. Algunas compañías ven CSR tan simple como la forma correcta de hacer negocios mientras que otras lo ven como un elemento diferenciador a nivel estratégico y una forma de aumentar el valor del negocio.

- Debe tenerse claro que la estrategia de CSR tiene dos dimensiones:
 - **Dimensión interna:** se refiere a orientar sus prácticas responsables hacia el **interior** cumpliendo la ley, teniendo una conducta ética guiada por valores y transparencia y siendo especialmente responsables con sus colaboradores y mitigando los efectos negativos que las empresas pueden tener en el medio ambiente. Es importante aclarar que esta dimensión interna es indispensable.

- **Dimensión externa:** la estrategia de CSR debe seguir una secuencia lógica, desde lo más cercano a la empresa hacia lo más externo o lejano a ella. Es decir, se debe comenzar por analizar los impactos directos ya sea positivos o negativos que la empresa tiene sobre sus públicos interesados y su entorno cercano. Es decir, primero debe pensarse en la proyección a las familias de los colaboradores, para luego pensar en las comunidades en donde se encuentran inmersas las empresas y finalmente en los países en que se está operando.

La secuencia de trabajo tanto en la dimensión interna como en la externa se ilustra en la figura 4.

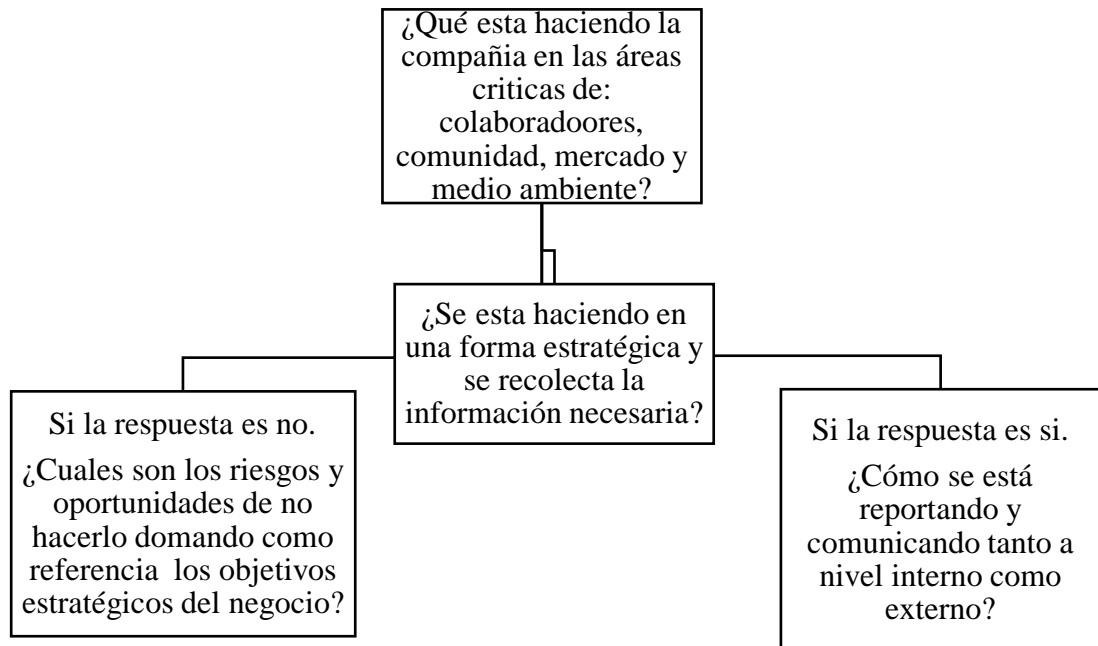
Figura 4: Dimensiones de la estrategia de CSR



Fuente: Caso Pollo Campero

El proceso de análisis de la estrategia de responsabilidad social corporativa se presenta en la figura 4.

Figura 5: Proceso de análisis de la dimensión interna de CSR



Fuente: Caso Pollo Campero

✓ **Competitividad: escuchando y respondiendo al mercado**

La condición esencial para la sostenibilidad de toda empresa es ser rentable. Si esta dimensión marcha bien, se puede entonces disponer de recursos humanos, de capital y otros, para desarrollar y fortalecer las dimensiones social y ambiental de la empresa.

La cercanía con el mercado y su relación con la responsabilidad social corporativa se extienden a través de todas las actividades del negocio incluyendo mercadeo ético, distribución a diferentes sectores sensibles de la sociedad como son los niños, políticas de precios, calidad y seguridad del producto, etc.

Del presente caso citado se puede concluir lo siguiente:

- Pollo Campero es un ejemplo claro de una empresa 100% guatemalteca que no solo es líder en el mercado local sino que ha logrado incursionar exitosamente en el resto de Centroamérica, en México, Estados Unidos y próximamente en el mercado asiático.
- El fuerte posicionamiento de la marca Campero se debe a cuatro elementos fundamentales: el producto, la calidad del servicio, la propuesta de valor y la relación de la marca con Guatemala.
- Cómo se puede aprovechar las ventajas comparativas de Guatemala y construir ventajas competitivas que le den una posición de liderazgo a una empresa como Campero.
- Cómo una estrategia de responsabilidad social corporativa se convierte en un elemento de diferenciación y fortalecimiento de marca.

III. Análisis:

Al revisar, estudiar y analizar los procesos por los cuales ha pasado la empresa Pollo Campero, es evidente la capacidad administrativa, tecnológica y humana que posee para adaptarse e incluso ir delante de los cambios y tendencias del mercado actual, hemos determinado que continuamente practica reingeniería en cada uno de sus procesos, y seguramente no hay un solo proceso que no haya pasado por reingeniería. Esa ha sido la clave para mantenerse como una empresa líder en el mercado e incluso continuar creciendo y expandiéndose a nivel internacional, para mayor comprensión de los aspectos que hemos analizado, describiremos los procesos en los cuales esta empresa continuamente practica reingeniería.

3.3.2. CASO TACO BELL (Martín, 1983-1984)

✓ **Funcionamiento en los primeros años**

En sus inicios la empresa Taco Bell afrontaba una serie de limitaciones operativas que le impedían tener una mayor productividad, dentro de las cuales podemos identificar:

- Excesiva rotación de personal
- Uso excesivo de Mano de Obra.
- Falta de Homogeneidad en los alimentos
- Personal Administrativo Solucionando problemas Operativos.
- Bajo Nivel de Preparación de los Gerentes.
- Trabajo Bajo Presión.
- Falta de Sistemas de Información Operativos
- Inadecuada Distribución Física del Local.
- No se disponía de Mostradores para Servicios de Automovilistas.
- Falta de Enfoque hacia el Servicio al Cliente.

A partir del año 83, con el ingreso de John Martin a la empresa, se estableció una nueva mentalidad en la organización, generándose varios cambios entre los cuales destacaron:

- **Introducción de Nuevos Productos.** Esto trajo como consecuencia un incremento en el volumen de negocio de la empresa y de las cadenas de comida rápida en general.
- **Creación de una estrategia de Valor.** Esta estrategia tenía como propósito brindar al cliente calidad y precio, para lo cual se llevaron a cabo estudios el cual tenía como objetivo conocer lo que los clientes esperaban de Taco Bell. Este estudio arrojó que los clientes demandaban pedidos EXACTOS, en un ambiente LIMPIO, de una forma RAPIDA y con una TEMPERATURA adecuada.

- **Cambio en la distribución del Local.** Uno de los nuevos aspectos de Taco Bell consistía en redistribuir los locales modificando el ratio anterior a 30% de cocina y 70% de área de comedor ya que se dieron cuenta que su negocio no era fabricar alimentos sino dar de comer a la gente.
- **Rapidez en el Servicio.** Se diseñó un programa con el fin de reducir el tiempo de espera de los clientes en los restaurantes. Consiguieron tener stock del 60% de los artículos de su menú listos para su venta inmediata lo cual les generó un 54% de la capacidad de transacción en las horas punta e hizo reducir un 71% el tiempo de espera de los clientes.
- **Cambio Organizacional,** Para poder realizar la transformación de la empresa es indispensable el cambio en la mentalidad de los trabajadores y sobre todo de la alta dirección, por ello se cambió el organigrama, siendo esta nueva más plana.
- **Selección, Capacitación y Motivación,** Una vez seleccionado el personal (Asistente, Gerente o Director), son sometidos a una fuerte capacitación, en donde se resalta sus cualidades gerenciales, permitiendo seguir evaluándolos.
La motivación es fundamental y va desde el cambio de nombre del cargo que ocupa, pasando por un aumento en el nivel de sueldos y sobre todo haciéndolos partícipes del cambio involucrándolos con el sentir de la empresa.

3.4. PLAN DE MARKETING

Plan de marketing para mejorar la venta de pollo a la brasa de las Pollerías de la ciudad de Chachapoyas.

3.4.1. Análisis FODA

Para la realización del análisis FODA se tomó en cuenta a las cinco (5) pollerías más frecuentadas del distrito de Chachapoyas las cuales son: Pollería Huayas, pollería Dermax, el Palacio del Pollo, pollería Rocío y pollería Pardos, las cuales son MYPE y en su mayoría son familiares. La información fue recabada a través de las encuestas realizadas a las pollerías antes mencionada y a una investigación presencial; esta información fue procesada y analizada de la cual se rescató los puntos más importantes la cual nos dio la situación respecto a las condiciones actuales del mercado, competencia, y el comportamiento de los clientes, permitiendo elaborar una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), de todas las pollerías en conjunto a través de la cual se puntualizaron los factores fuertes y débiles que, evalúan la situación interna de las pollerías, así como las oportunidades y amenazas que representan una evaluación externa.

FORTALEZAS

- Preparación de los alimentos en el momento, brindando a los clientes productos frescos y de calidad.
- Locales amplios para la atención al público.
- La variedad de acompañamientos al plato principal.
- Cuentan con un uniforme que identifique a los empleados de la empresa.
- La experiencia en la preparación del pollo a la brasa.

DEBILIDADES

- Poca posibilidad de diferenciación, el pollo a la brasa es un producto casi estándar.
- Ausencia de diversificación de los productos.
- No cuentan con un Plan de Marketing Estratégico.

- No muy adecuada atención al cliente.
- Falta de capacitaciones al personal en atención al cliente.
- Temor a la innovación y al cambio por parte de los dueños de las pollerías

OPORTUNIDADES

- Mayor presencia del pollo a la brasa en la canasta básica de consumo.
- El consumidor actual, no tiene una preferencia por una pollería específica.
- Mercado de pollo a la brasa en crecimiento en el distrito de Chachapoyas.
- Aumento de los turistas.

AMENAZAS

- Incremento de la competencia.
- Delincuencia y falta de seguridad.
- Deterioro de las calles lo que ocasiona malestar en la población.
- Desastres naturales.
- Incremento de los precios de la materia prima.

Tabla 5: Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Preparación de los alimentos en el momento, brindando a los clientes productos frescos y de calidad.	D1. Poca posibilidad de diferenciación, el pollo a la brasa es un producto casi estándar.
	F2. Locales amplios para la atención al público.	D2. Ausencia de diversificación de los productos.
	F3. La variedad de acompañamientos al plato principal.	D3. No cuentan con un Plan de Marketing Estratégico.
	F4. Cuentan con un uniforme que identifique a los empleados de la empresa.	D4. No muy adecuada atención al cliente.
	F5. La experiencia en la preparación del pollo a la brasa.	D5. Falta de capacitaciones al personal en atención al cliente.
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Mayor presencia del pollo a la brasa en la canasta básica de consumo.	Desarrollar estrategias de atención a los clientes potenciales que existen en el distrito de Chachapoyas (F4;O2) Proponer un esquema integrado de servicio al cliente, infraestructura apropiada.(F2;O1) preparar y desarrollar una estrategia de fidelización para los clientes .(F1;O2)	Brindar capacitaciones permanentes a los colaboradores en atención al cliente (D6;O2)
O2. El consumidor actual no tiene una preferencia por una pollería específica.		Dar a conocer el manejo de un Plan Estratégico para mejorar el sistema de control que garantice una adecuada gestión de las pollerías.(D3,D6;O1)
O3. Mercado de pollo a la brasa en crecimiento en el distrito de Chachapoyas.		Formular y desarrollar estrategias de promoción (D3;O3,O4)
O4. Aumento de los turistas.		
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Incremento de la competencia.	Proponer nuevos productos complementarios como variedad de entradas, ensaladas, cremas.(F1,F5;A1)	Elaborar un plan de marketing.(D3;A1)
A2. Delincuencia y falta de seguridad.		
A3. Deterioro de las calles lo que ocasiona malestar en la población.	Proponer la instalación de juegos para niños.(F2;A1)	Mejorar el proceso de compras y ventas de las pollerías.(D3;A5)
A4. Desastres naturales.		
A5. Incremento de los precios de la materia prima.	Dar un valor agregado al servicio y fortalecer las ventas e imagen de marca de las pollerías.(F1;A1)	

Fuente: Elaboración Propia.

3.4.2. Formulación de estrategias específicas

a) Estrategia de penetración

Basados en la Matriz de Ansoff, se aprecia que dado que se está incursionando en un mercado existente y cuyo producto es conocido, lo recomendable es que se aplique una estrategia de penetración de mercado.

Tabla 6: Matriz de Ansoff

		Producto o Servicio	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	Nuevo	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración Propia

b) Estrategia de diferenciación

Dicha estrategia estará basada en la calidad del servicio al cliente y en el excelente sabor del pollo a la brasa brindado. Para ello se debe tener en cuenta algunos aspectos como:

- Invertir en desarrollar la imagen de la marca, poniendo énfasis en el excelente servicio que se le brindará al consumidor.
- Contratar personal calificado que tenga experiencia en el sector para garantizar un excelente sabor del pollo a la brasa. Asimismo, capacitar a los empleados en temas de servicio al cliente.
- Desarrollar promociones que permitan satisfacer las necesidades del cliente de acuerdo a una segmentación de mercado.

Las Pollerías deben ser reconocidas como un lugar donde los consumidores se sientan cómodos y donde el servicio que reciban sea de su agrado.

c) Estrategia de posicionamiento del producto:

El posicionamiento de las pollerías ocurrirá sobre la base de los criterios de competencia establecidos, las características del consumidor y la preocupación de la empresa por la sociedad.

La estrategia de posicionamiento que representa a las pollerías se enfoca en dar a conocer a todas las personas que salir a comer fuera de casa no implica tener que gastar grandes sumas de dinero en un solo tipo de producto, sino que existen varios tipos de alternativas en las diferentes pollerías, ya que incluyen distintos tipos de menús para el horario de almuerzo y diferentes para el horario de cena.

d) Estrategia de segmentación de mercado:

La estrategia de segmentación a utilizar será la Estrategia Concentrada ya que proporciona una excelente forma para que los nuevos negocios pequeños logren una posición firme en su ascenso contra competidores más grandes y con más recursos.

Lo que buscamos es crear una opción diversificada como alternativa de consumo. Ofreciéndoles diferentes presentaciones para que el cliente opte por el que más le agrade.

3.4.3. Mezcla de Marketing

El Producto

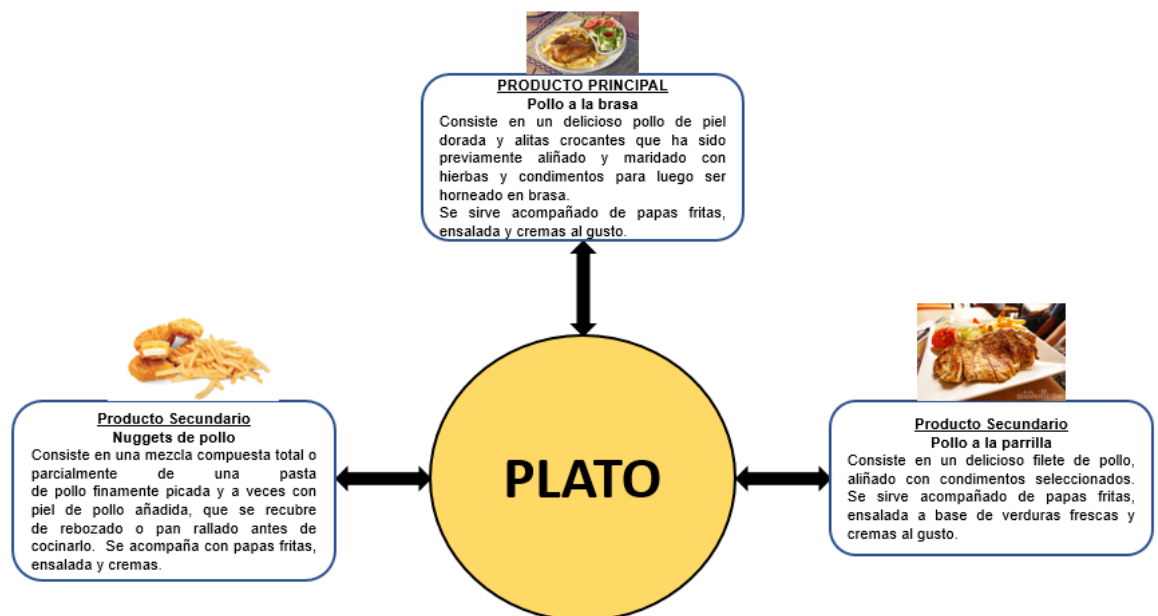
En primer lugar se debe tomar en cuenta que el restaurante de pollos a la brasa tendrá una categoría de mezcla de servicios del tipo híbrido, es decir, la oferta del restaurante de pollos a la brasa consiste en brindar productos y servicios en partes iguales. Por ello es importante el diseño adecuado de los servicios y los productos.

El Servicio, en este apartado se detallará los tipos y características de los productos que se ofrecerán a los clientes.

Los productos a ofrecerse se dividen en 4 grupos: Plato, bebida, complemento y postre. Dentro de cada grupo existe un producto principal y dos productos secundarios, dichos productos se han definido de acuerdo a la encuesta realizada y a los gustos y preferencias del consumidor.

En los siguientes gráficos, se detalla la composición de cada grupo de productos.

Figura 6: Clasificación de los platos ofertados



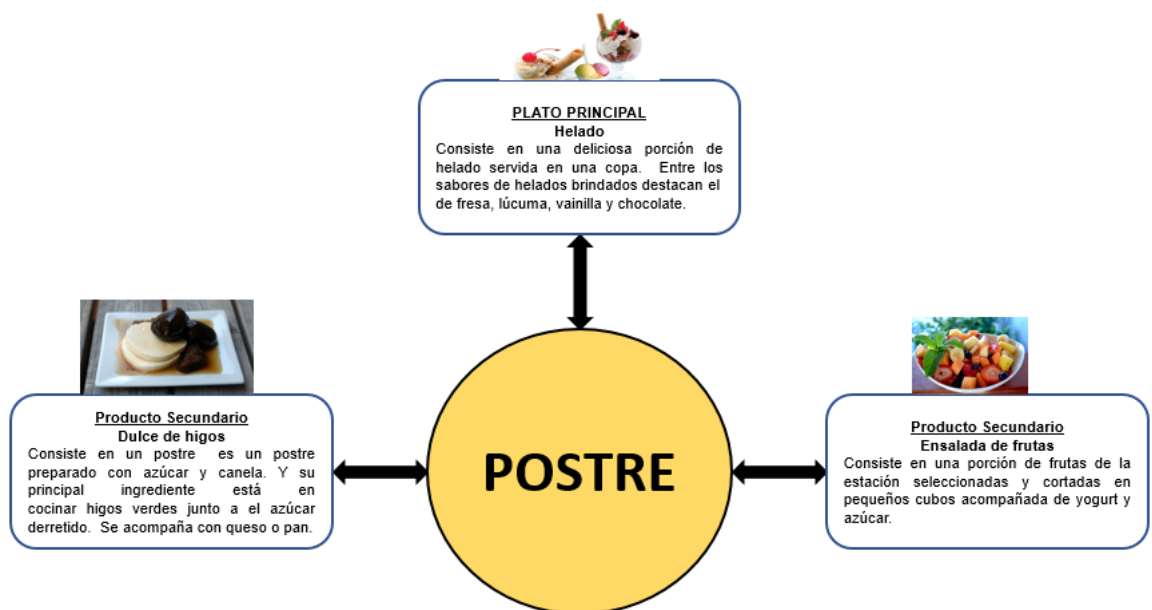
Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Clasificación de los complementos ofertados.



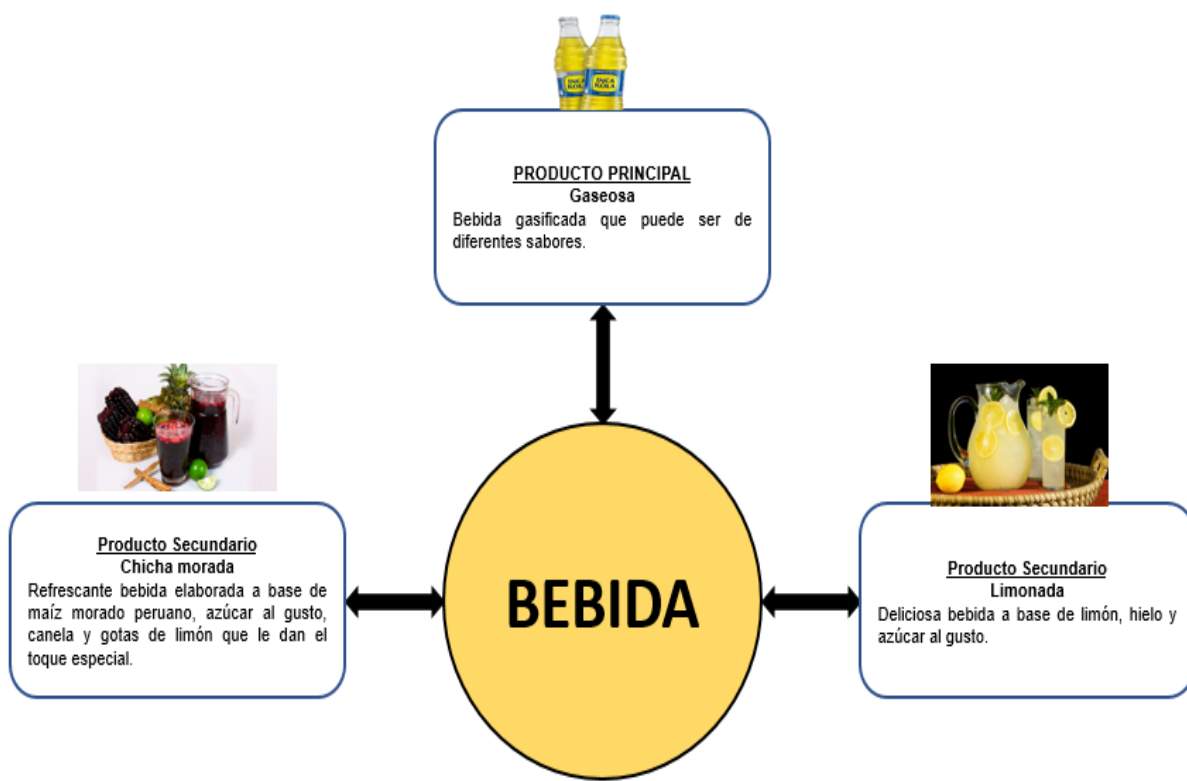
Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Clasificación de los postres ofertados.



Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Clasificación de las bebidas ofertadas.



Fuente: Elaboración propia

Plaza

El canal de distribución es una parte muy importante en cuanto a la elaboración y comercialización de cada uno de los productos anteriormente descritos. Es necesario poner énfasis en la rotación de inventario, especialmente, en los productos perecederos con los que se contará.

El primer eslabón en la cadena logística serán los proveedores de materia prima e insumos y de productos. En cuanto a los proveedores de materia prima e insumos, se encuentran los proveedores de pollos, papas y verduras principalmente; y en cuanto a los proveedores de productos, se encuentran los proveedores de gaseosas, tortas y helados.

El segundo eslabón de la cadena es la distribución de la materia prima e insumos en los locales, que será realizada por el propio personal de la empresa.

En tercer lugar, se encuentran los almacenes dentro de cada local. Finalmente, se procesa la materia prima e insumos, que acompañados por los productos, dan lugar a los platos, complementos, postres y bebidas que se brindan a los consumidores finales.

Promoción y Publicidad

La publicidad es una herramienta esencial de marketing que ayuda a crear la conciencia de la marca y la lealtad y estimula la demanda. La publicidad es un intento pagado de persuasión.

Se podría implementar un programa de publicidad y promoción mediante la utilización de medios de comunicación de alto valor creativo, los mismos que permitan lograr un posicionamiento de mercado. Esto se lo haría a través de:

- La realización de material promocional de las pollerías como Plan Piloto con el objetivo de lograr una penetración adecuada del producto. Esta estrategia va a consistir en la realización de delantales, gorras y limpiónes bordados con el logo del producto.
- Utilización de publicidad exterior para mostrar el logotipo de las pollerías por medio de vallas, carteles, mostrando el producto para impactar en la mente del consumidor.
- Colocación de dos vallas gigantes de alto tránsito en la ciudad.
- Publicitar en los locales poniendo pantallas de 32” en puntos estratégicos en la zona de las cajas donde el cliente pueda darse el tiempo para tomar atención sobre el proceso de preparación que tiene el pollo al brasa, los cuidados, selección hasta llegar a la mesa del consumidor final. Al tener el cliente mayor información de lo que va a comprar o tal vez de lo que no tenía pensando hacer puede ser una buena idea para persuadir suavemente a la compra.

- Crear una estrategia como el mes del pollo hablando de sus nutrientes haciendo talleres de degustación con chefs donde el ingrediente principal sea el pollo.

Precio

En cuanto al precio, se tomarán en cuenta dos factores importantes: los precios relativos de la competencia y los precios que los clientes están dispuestos a pagar por cada tipo de producto. Se analizarán los precios de la competencia con respecto a los siguientes productos:

- Platos: pollo a la brasa en presentaciones de 1 pollo entero, 1/2pollo y 1/4 de pollo a la plancha.
- Complementos: porción de brochetas, porción de mollejititas y porción de yuquitas.
- Postres: porción de helado simple, dulce de higos y ensalada de frutas.
- Bebidas: vaso de gaseosa, de chicha morada y de limonada o estas bebidas en jarra.

Tabla 7: Costo de preparación de una unidad de pollo a la brasa.

Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Costo Variable unitario S/.
Pollo	1.00	Und.	S/. 11.50
Papa blanca (yungay)	0.50	Kg.	S/. 0.64
Aceite	0.19	Litros	S/. 0.92
Mayonesa	0.05	Litros	S/. 0.51
Ketchup	0.05	Litros	S/. 0.26
Mostaza	0.03	Litros	S/. 0.10
Tomate	0.14	Kg.	S/. 0.34
Lechuga	0.07	Kg.	S/. 0.20
Rabanito / pepinillo	0.09	Kg.	S/. 0.32
Romero molido	0.05	Kg.	S/. 0.10
Sillao	0.01	Litros	S/. 0.02
Cerveza blanca	0.10	Litros	S/. 0.35
Vinagre blanco	0.01	Litros	S/. 0.03
Ají panca molido	0.01	Kg.	S/. 0.06
Limón	0.30	Kg.	S/. 1.20
Ajo molido	0.01	Kg.	S/. 0.07
Ají	0.05	Litros	S/. 0.51
Carbón	1.00	Kg.	S/. 1.20
Servilletas	4.00	Und.	S/. 0.16
Adicionales (envases y aderezos)		Und.	S/. 2.29
TOTAL COSTO UNITARIO			S/. 20.78

Fuente: Elaboración propia

✓ **Pollos a la brasa:**

1 Pollo a la brasa.....S/ 40.00

1 Pollo a la brasa acompañado de papas fritas y ensalada clásica de lechugas, tomates, pepinillo, rabanitos y zanahoria fresca + una gaseosa de 1litro 1/2.

½ Pollo a la brasa.....S/ 20.00

½ Pollo a la brasa acompañado de papas fritas y ensalada clásica de lechugas, tomates, pepinillo, rabanitos y zanahoria fresca.

¼ Pollo a la brasa.....S/ 10.00

¼ Pollo a la brasa acompañado de papas fritas y ensalada clásica de lechugas, tomates, pepinillo, rabanitos y zanahoria fresca.

1/8 Pollo a la brasa.....S/ 6.00

1/8 Pollo a la brasa acompañado de papas fritas y ensalada clásica de lechugas, tomates, pepinillo, rabanitos y zanahoria fresca.

✓ **Polla a la parrilla:**

1 Pollo a la parrilla.....S/ 40.00

1 Pollo a la parrilla acompañado de papas fritas y ensalada clásica de lechugas, tomates, pepinillo, rabanitos y zanahoria fresca + una gaseosa de 1litro 1/2.

½ Pollo a la parrilla.....S/ 20.00

½ Pollo a la parrilla acompañado de papas fritas y ensalada clásica de lechugas, tomates, pepinillo, rabanitos y zanahoria fresca.

¼ Pollo a la parrilla.....S/ 10.00

¼ Pollo a la parrilla acompañado de papas fritas y ensalada clásica de lechugas, tomates, pepinillo, rabanitos y zanahoria fresca.

✓ **Nuggets de pollo:**

¼ Nuggets de pollo.....S/ 10.00

Nuggets de pollo acompañado de papas fritas y ensalada clásica de lechugas, tomates, pepinillo, rabanitos y zanahoria fresca.

3.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

3.5.1. Marketing:

(Kotler P. , Fundamentos de la Mercadotecnia, 2001): “El marketing se ha definido de maneras muy diferentes, pero debemos tomarlo como el arte de comercializar nuestros productos y servicios para la empresa, a través de la satisfacción de mis clientes”.

3.5.2. Plan de Marketing:

(Kotler P. , *Fundamentos de la Mercadotecnia, 2001*): “El Plan de Marketing (PLMK), es una herramienta que nos sirve para prever cual será nuestro comportamiento comercial en la empresa durante un período de tiempo”.

3.5.3. Ventas:

(Fischer & Espejo, 2011): “La venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio”.

3.5.4. Ventas directas:

(Kotler P. , *Fundamentos de la Mercadotecnia, 2001*): “Es la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros o en su lugar de trabajo, siempre por fuera de locales comerciales establecidos”.

3.5.5. Oferta de Mercado:

(Kotler & Garay, *Fundamentos del Marketing, 2008*): “Combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo”.

3.5.6. Satisfacción del Cliente:

(Kotler & Garay, *Fundamentos del Marketing, 2008*): “Grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas de un producto”.

3.5.7. Valor Percibido por el Cliente:

(Kotler & Garay, *Fundamentos del Marketing, 2008*): “Evaluación realizada por el cliente sobre la diferencia entre todos los beneficios y costos de una oferta de marketing con relación a las ofertas de la competencia”.

CAPITULO IV: MATERIAL Y MÉTODOS

4.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.1.1. Población

En este estudio la población que se consideró fueron los habitantes de la ciudad de Chachapoyas del año 2015 (28,731 habitantes) y la población etarea desde los 5 años hasta los 34 años de edad, la cual fue de 14,840 habitantes. (Fuente: INEI -2015).

4.1.2. Muestra

Para la obtención de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- $Z_a = 1.96$ al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (5%).

Se ha determinado el tamaño de la muestra 374 habitantes. Esta población sirvió para hacer la encuesta en relación al consumo del pollo a la brasa.

Por otro lado en la ciudad de Chachapoyas al 2016 teníamos treinta y dos (32) establecimientos dedicados a la venta de pollos a la brasa, al respecto se realizó una encuesta a los 32 dueños de estos establecimientos.

4.2. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio fue de enfoque cuantitativo: de nivel descriptivo; de tipo: observacional, según la intervención del investigador y según la planificación de la toma de datos: fue retrospectivo.

De enfoque cuantitativo porque permitió cuantificar los datos mediante el uso de estadística. De nivel descriptivo porque describió los hechos de acuerdo a como suceden en el día a día de esta actividad. El tipo de investigación: fue Observacional porque no se manipularon las variables ya que los datos reflejaron la evolución natural de los eventos; y fue retrospectivo porque los datos se recolectaron de fuentes secundarias existentes.

4.3. MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

a) **Métodos:** Durante el proceso de investigación, se emplearon los siguientes métodos científicos: descriptivo – analítico, que nos permitió analizar las variables para luego llegar a las conclusiones generales.

b) **Técnicas:** Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

1. **Encuestas.** - Se aplicaron al personal de la muestra para obtener sus respuestas en relación al tema de investigación.
2. **Toma de información.** - Se empleó para recabar información de libros, textos, normas y demás fuentes de información.
3. **Análisis documental.** - Se utilizaron para evaluar la relevancia de la información que se consideró para el trabajo de investigación.

c) **Instrumentos:** En esta investigación se usó los cuestionarios, las fichas de encuesta y las guías de análisis.

1. **Fichas bibliográficas.** - Se utilizaron para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, y de todas las fuentes de información correspondientes.
2. **Guías de análisis documental.** - Se utilizaron como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se va a considerar en la investigación.

d) Recolección de datos: Se aplicaron las siguientes técnicas:

1. **Análisis documental.** Se aplicó para analizar la información obtenida de las referencias bibliográficas como los resultados del trabajo de campo.
2. **Indagación.** Se utilizó para determinar cuáles son las teorías más adecuadas para el trabajo a realizar. Así como para determinar cuáles son los indicadores y elementos más relevantes de cada una de las variables de la investigación.
3. **Conciliación de datos.** Se utilizó para comparar las teorías consultadas, las respuestas de los encuestados, los resultados obtenidos y otros aspectos.
4. **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.** Se utilizó para tabular la información obtenida de los autores; así como para analizar la información de los encuestados.
5. **Comprensión de gráficos.** Se utilizó para interpretar la información que se obtuvo en forma gráfica.

4.4. Procedimientos:

En cuanto al procedimiento de recolección de datos se tuvo en cuenta las siguientes etapas:

Diseño de contrastación

Se eligió el diseño no experimental, porque no se aplicaron un estímulo a la muestra ni se manipularon deliberadamente las variables. Solo se observó los fenómenos en su ambiente natural para poder analizarlos.

M → O

DONDE:

M: El desarrollo de la propuesta de un plan estratégico de marketing para el negocio de pollerías del distrito de Chachapoyas.

O: Incremento de las ventas y de los clientes.

1. Se seleccionó y elaboró el instrumento de medición teniendo en cuenta la Operacionalización de variables.
2. Se procedió a determinar la validez y confiabilidad del instrumento.

3. Se utilizó el instrumento para recopilar información de los negocios de Pollerías y de sus clientes, contrastando con los resultados obtenidos de los 32 negocios dedicados a la venta de pollos a la brasa que existían en la Ciudad de Chachapoyas.
4. Como última etapa del proceso de recolección de datos se elaboró la tabulación de las mediciones obtenidas para su respectivo análisis estadístico.

4.5. ANÁLISIS DE DATOS

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

1. **Ordenamiento y clasificación.** Se aplicó para tener información con la secuencia y el orden que es necesario, para que sea adecuadamente comprendida e interpretada.
2. **Registro manual.** Gran parte de las teorizaciones se utilizó de las bibliotecas donde no se permitió fotocopiar, si no llevar solo el registro manual de los principales aspectos.
3. **Proceso computarizado con Excel.** Se utilizó para obtener algunos cálculos y resultados que son presentados en la tesis.

CAPITULO V:

RESULTADOS

Al realizar el análisis DAFO a las cinco pollerías más concurridas de la ciudad de Chachapoyas se determinó las siguientes fortalezas: Preparación de los alimentos en el momento, locales amplios, el personal cuentan con uniforme distintivo, experiencia en la preparación del pollo a la brasa. En relación a las debilidades: Poca posibilidad de diferenciación, falta de diversificación de los productos, no cuentan con un plan de marketing, no tienen servicio delivery, la atención es regular, falta de capacitación al personal.

Con respecto a las oportunidades: Mercado en crecimiento, aumento del poder adquisitivo, aumento del turismo, no existe lealtad del cliente, mayor presencia del pollo a la brasa en la canasta de consumo básico. Con respecto a las amenazas: El incremento de la competencia, desastres naturales, incremento de las materias primas, cambio de los hábitos alimenticios, incremento de la delincuencia y falta de seguridad.

En relación a la encuesta realizada a los dueños de las pollerías y a los consumidores de pollo a la brasa en la ciudad de Chachapoyas se obtuvieron los siguientes resultados:

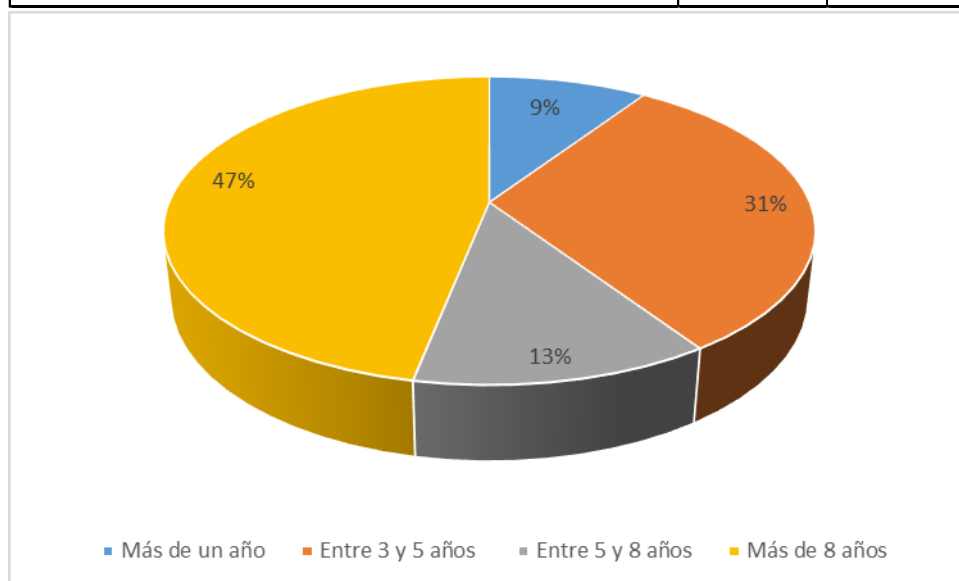
- En relación al tiempo que se dedican a esta actividad, el 47% respondió que más de 8 años y el 31% respondió que entre 3 y 5 años, el 13% respondió entre 5 y 8 años y el 9% más de un año.
- En relación al número de trabajadores, el 47% indicó que laboran entre 3 y 5 trabajadores, el 38% respondió que trabajan más de 5 personas y el 16% respondió 1 persona.
- Con respecto a la frecuencia de consumo, el 53 % indicó que la mayor concurrencia de clientes son los fines de semana, el 38 % indicó que los días miércoles y jueves, el 6% el lunes y martes y el 3% el día viernes.
- Con relación a qué factores tienen mayor importancia en la pollería, el 78% indicó que la comida, el 19% respondió que el servicio y el 3% respondió que el ambiente.
- En relación a los medios de promoción que más utilizan, el 50% indicó que la radio el 35 % las revistas y el 15% indicó que las redes sociales.

- Con respecto al monto que facturan, el 25% respondió menos de 4000 mil soles, el 28% respondió que entre 5 mil y 8 mil soles mensuales, el 25% respondió que más de 15 mil soles y el 22% respondió entre 9000 mil y 15000 mil soles.
- En relación a que acciones emplean para posicionar su marca, el 34% indicó que la publicidad, el 25% indicó que promociones.
- En relación así encuestan a sus clientes, el 59% indicó que no lo realiza y el 41% indicó que si realiza encuestas.
- En relación al comportamiento de las ventas los dos últimos años, el 47 % indica que estas se mantienen, el 38 % indican que se ha incrementado y el 16% indica que ha disminuido.
- Con respecto porque prefieren una pollería el 29 % respondió por su servicio, el 20 % por su ubicación, el 18 % por sus juegos y precio y el 14% por su ambiente.
- En relación a la frecuencia de consumo el 36% respondió cada quince días, el 35% una vez por semana, el 28% una vez por mes y el 1% interdiario.
- Con respecto al precio que acostumbran pagar por un pollo a la brasa, el 37% respondió que paga entre 31 y 40 soles, el 35% respondió que paga entre 21 y 30 soles y el 28% respondió que paga entre 15 y 20 soles.
- En relación a la cantidad que consumen el 31% indicó que compra $\frac{1}{4}$ de pollo, el 25% indicó que compra $\frac{1}{2}$ pollo y el 23% indicó que compra 1 pollo a la brasa y el 21% indicó que compra más de 1 pollo a la brasa.
- Con respecto a que opinión tienen de la calidad del pollo el 50% respondió que es buena y el 50% restante que es regular.
- En relación a la consideración que tiene de la presentación del pollo a la brasa el 52% considera que es adecuada y el 48% respondió que no es adecuada.
- Con respecto así considera que el pollo a la brasa tiene olor y sabor agradable, el 90% indicó que sí y el 10% restante respondió que no.

Resultados de las encuestas realizada a los dueños de las pollerías de la Ciudad de Chachapoyas:

Gráfico 1: ¿Cuánto tiempo se dedica a esta actividad?

	n	%
Más de un año	3	9%
Entre 3 y 5 años	10	31%
Entre 5 y 8 años	4	13%
Más de 8 años	15	47%
Total	32	1

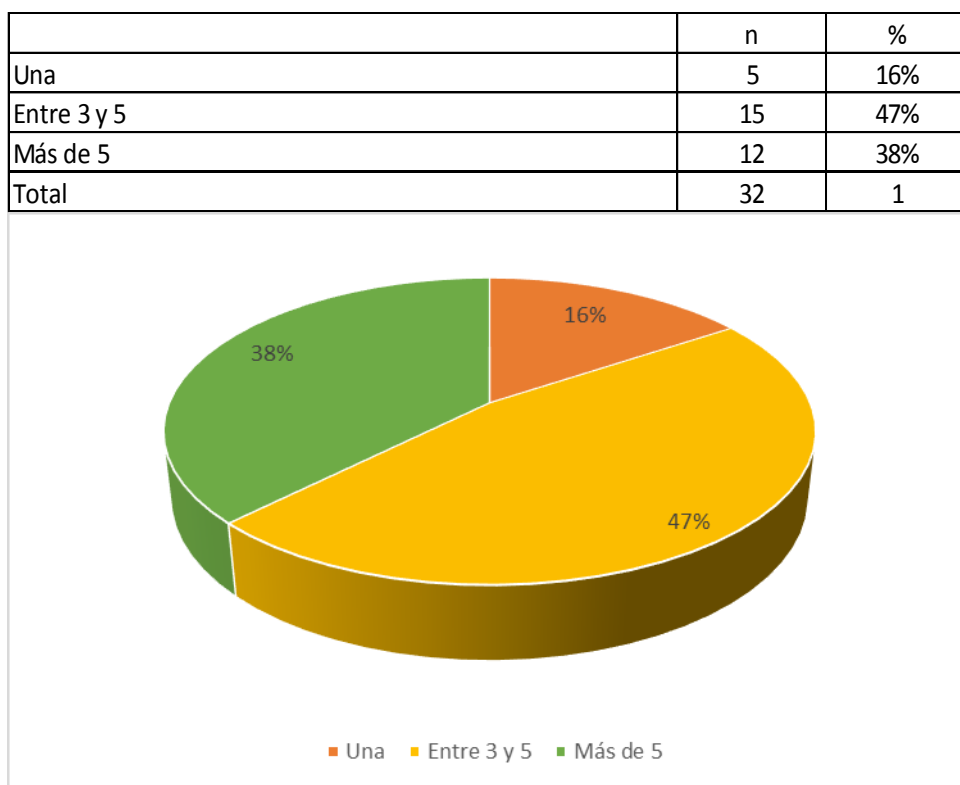


Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante sobre el tiempo que se dedican a esta actividad, el 47% de los encuestados respondió que más de 8 años, el 31% respondió entre 3 y 5 años y el 13% respondió entre 5 y 8 años.

Gráfico 2: ¿Cuántas personas trabajan en su negocio?



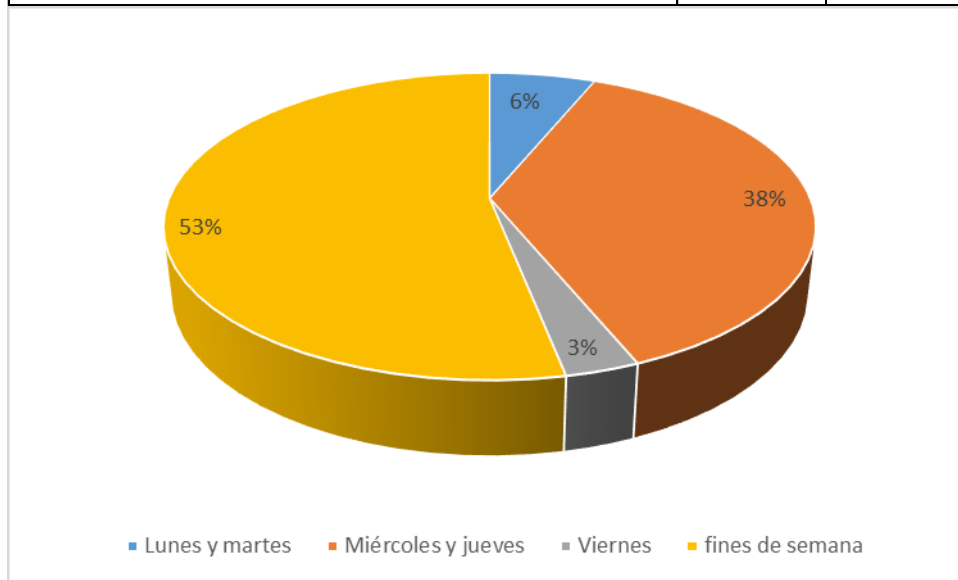
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia

Ante la interrogante cuantas personas trabajan en su negocio, el 47% de los encuestados respondió que laboran entre 3 y 5 trabajadores, el 38% respondió más de 5 personas y el 16% respondió que labora una persona.

Gráfico 3: ¿Qué día de la semana tiene mayor concurrencia de clientes?

	n	%
Lunes y martes	2	6%
Miércoles y jueves	12	38%
Viernes	1	3%
fines de semana	17	53%
Total	32	1

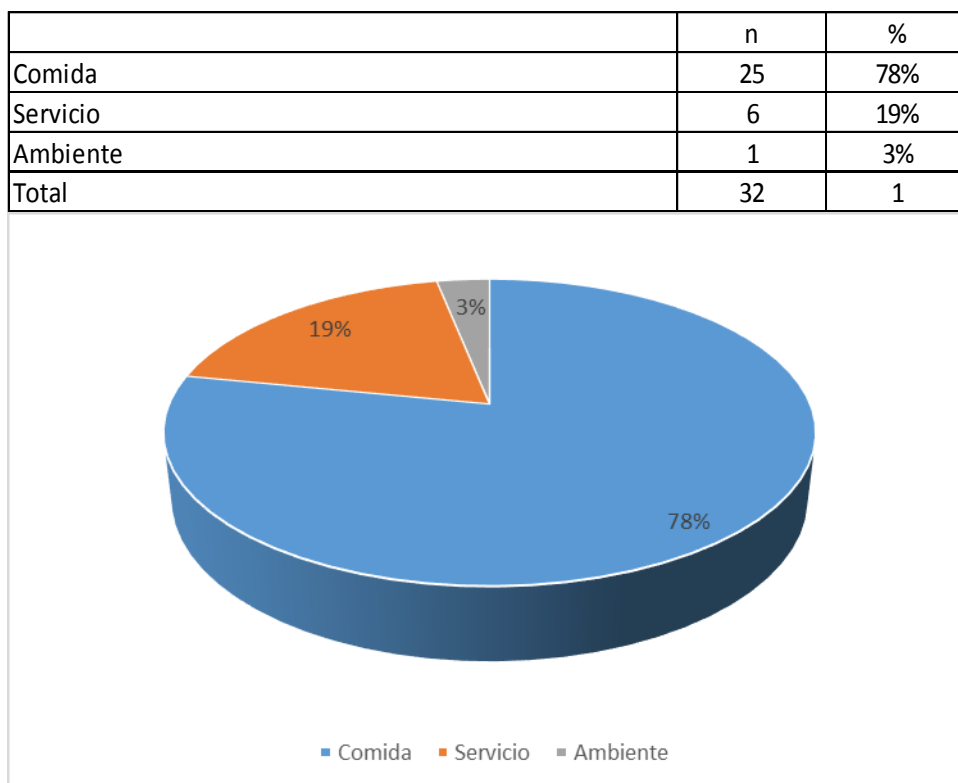


Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia

Ante la interrogante qué día de la semana existe mayor concurrencia, el 53% de los encuestados respondió los fines de semana, el 38% respondió los días miércoles y jueves, el 6% respondió los días lunes y martes y el 3% los días viernes.

Gráfico 4: ¿Qué factores tienen mayor importancia en su pollería?

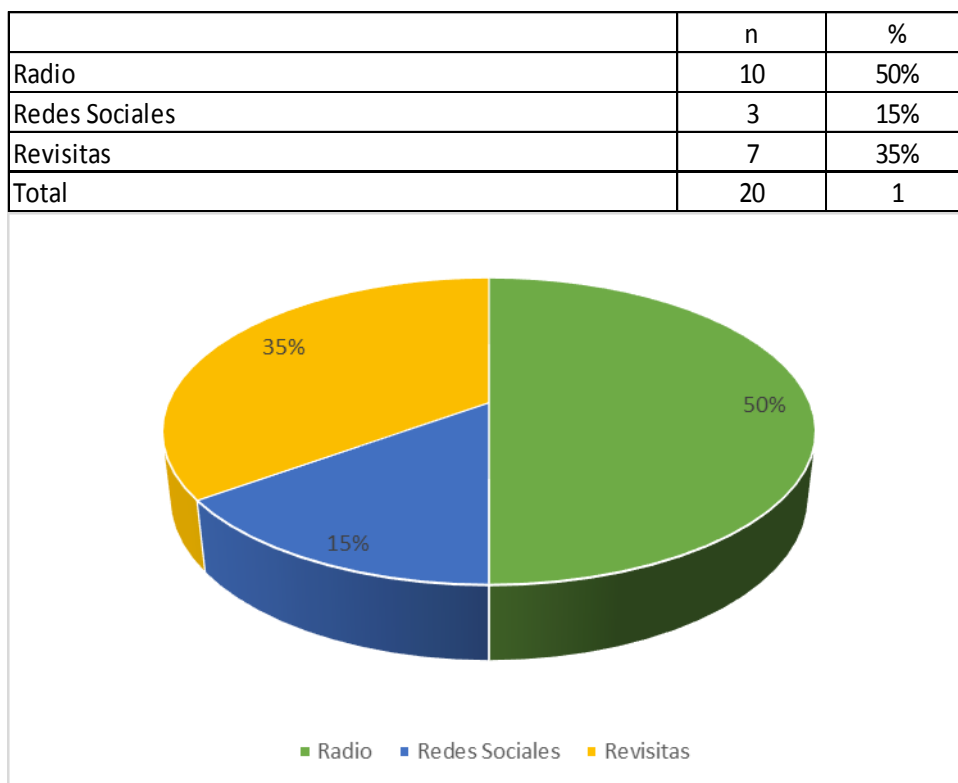


Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia

Ante la interrogante qué factores tienen mayor importancia en su pollería, el 78% de los encuestados respondió que la comida, el 19 % respondió que el servicio y el 3% respondió que el ambiente.

Gráfico 5: ¿Qué medios de promoción utiliza?



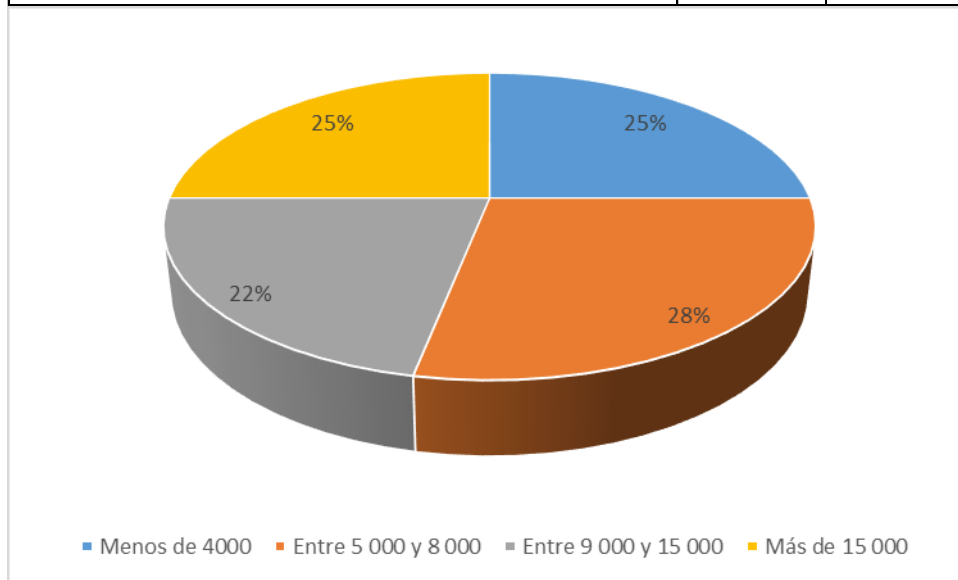
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia

Ante la interrogante que medios de promoción utiliza, el 50 % de los encuestados respondió la radio, el 15% respondió las redes sociales y el 35 % respondió las revistas.

Gráfico 6: ¿Cuál es el monto de Facturación?

	n	%
Menos de 4000	8	25%
Entre 5 000 y 8 000	9	28%
Entre 9 000 y 15 000	7	22%
Más de 15 000	8	25%
Total	32	1

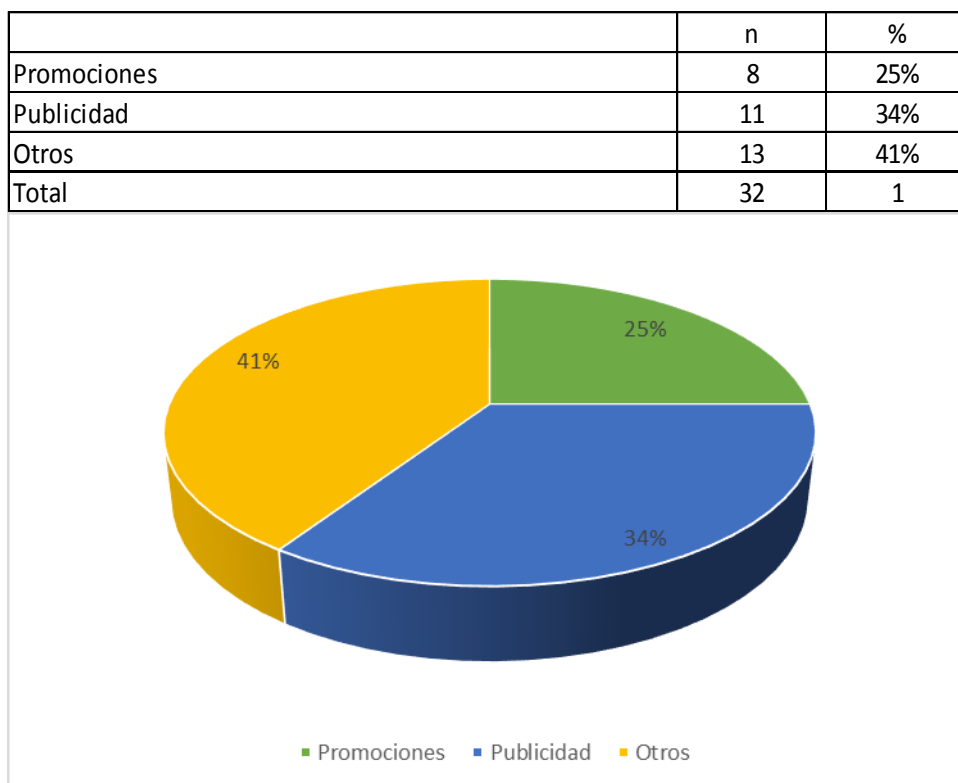


Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia

Ante la interrogante cuál es el monto de su facturación, el 28 % respondió que entre 5 mil y 8 mil soles, el 25 % más de 15 mil soles, el 22% entre 9 mil y 15 mil soles.

Gráfico 7: ¿Qué acciones emplea para posicionar su marca?

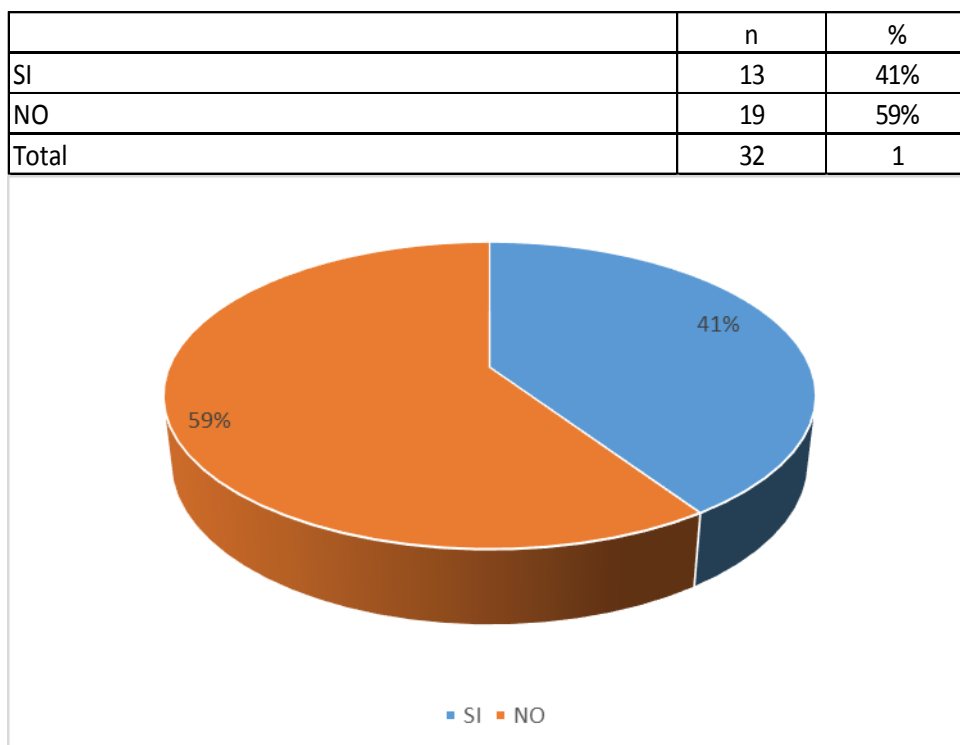


Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia

Ante la interrogante que acciones utiliza para posicionar su marca, el 41% de los encuestados menciona que otros medios, el 34 % respondió que la publicidad y el 25 % respondió que las promociones.

Gráfico 8: Realiza encuestas en relación a su servicio.

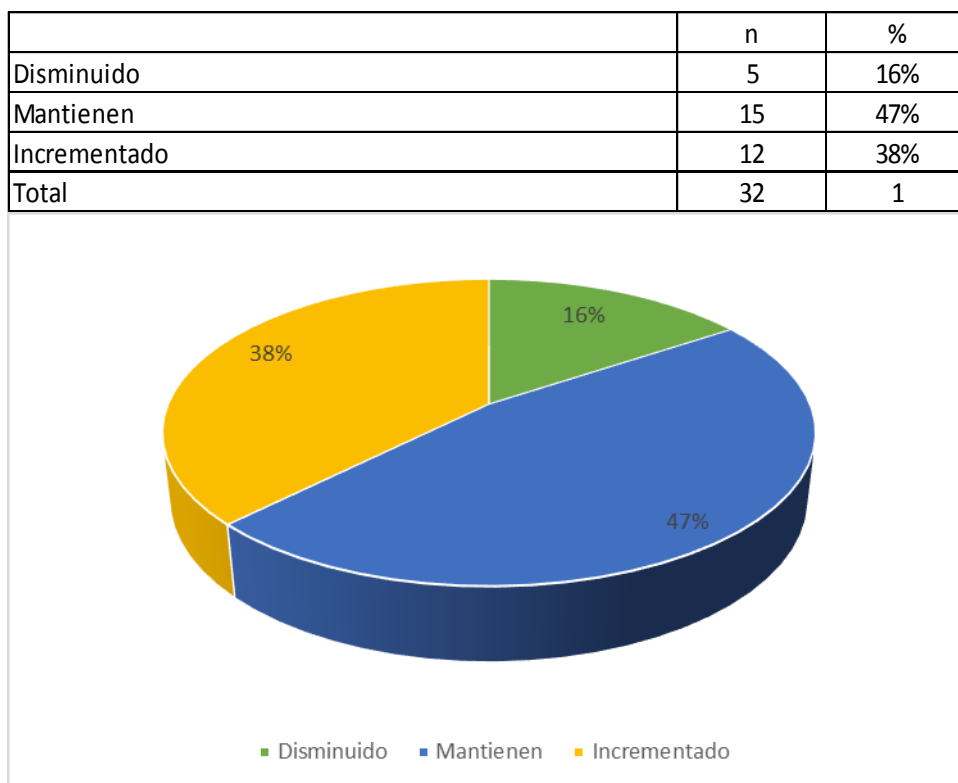


Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia

Ante la interrogante si realiza encuestas en relación al servicio que brinda, el 59% de los encuestados respondió que no, mientras que el 41% respondió que sí.

Gráfico 9: ¿Cuál fue el comportamiento de sus ventas los dos últimos años?



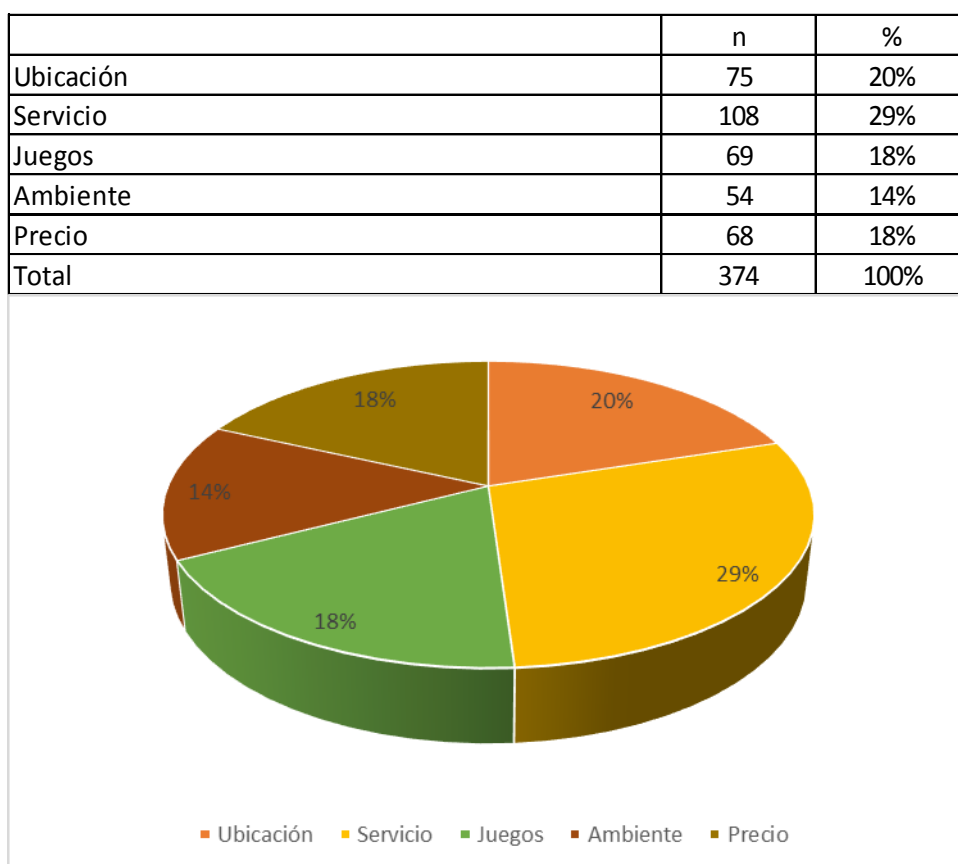
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia

Ante la interrogante cuál fue el comportamiento de las ventas los dos últimos años, el 47% de los encuestados respondió que sus ventas se mantienen, el 38 % respondió que se ha incrementado y el 16 % respondió que ha disminuido.

Resultados de encuestas realizada a los comensales que acuden a las pollerías de la ciudad de Chachapoyas:

Gráfico 10: ¿Por qué prefiere una pollería?



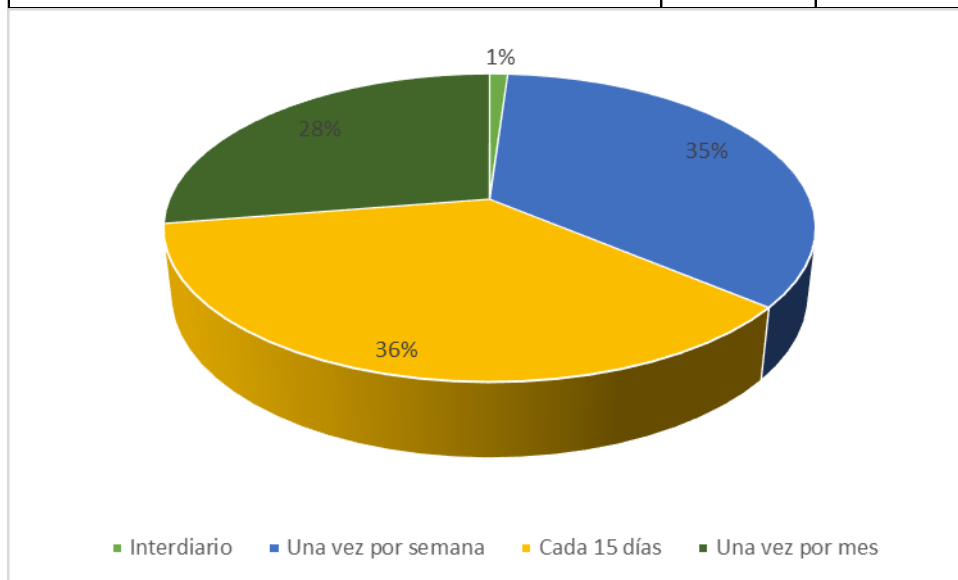
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante porque prefiere una pollería, el 29% de los encuestados respondió por su servicio, el 20 % respondió por su ubicación, el 18 % respondió por el precio y los juegos, y el 14% por el ambiente.

Gráfico 11: ¿Cuál es la frecuencia de consumo?

	n	%
Interdiario	4	1%
Una vez por semana	131	35%
Cada 15 días	136	36%
Una vez por mes	103	28%
Total	374	100%

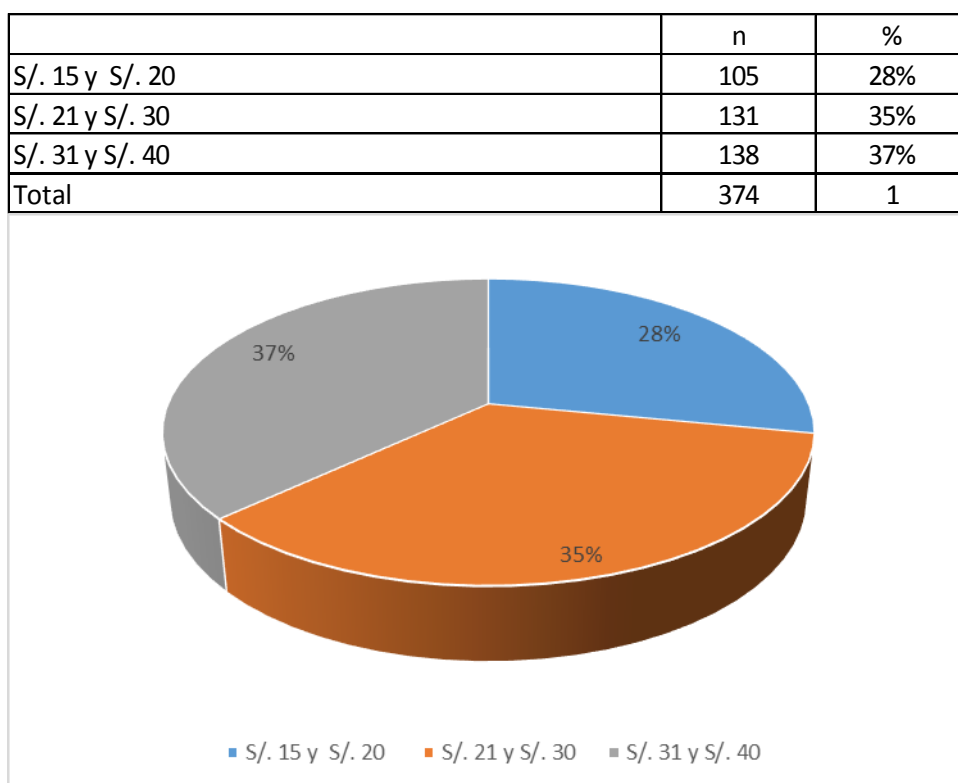


Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia

Ante la interrogante cual es la frecuencia de consumo, el 36 % respondió cada quince días, el 35 % respondió una vez por semana, el 28 % respondió una vez por mes y el 1% respondió interdiario.

Gráfico 12: ¿Cuál es el precio que acostumbra pagar (S./)?



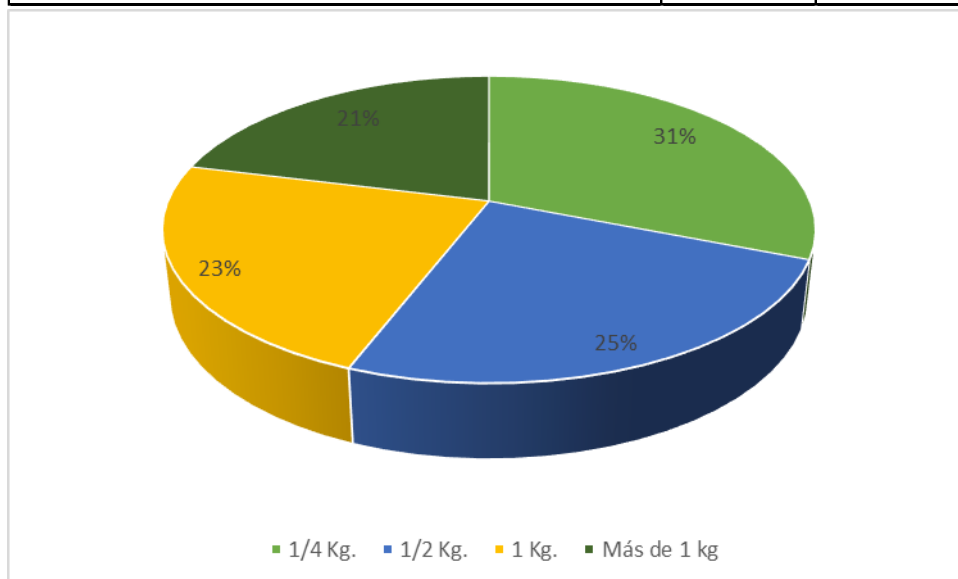
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia

Ante la interrogante cuál es precio que acostumbra pagar, el 37% de los encuestados respondió que paga entre 31 y 40 soles, el 35% respondió que paga entre 21 y 30 soles y el 28% respondió que paga entre 15 y 20 soles.

Gráfico 13: ¿Qué cantidad compra?

	n	%
1/4 Kg.	116	31%
1/2 Kg.	93	25%
1 Kg.	86	23%
Más de 1 kg	79	21%
Total	374	1



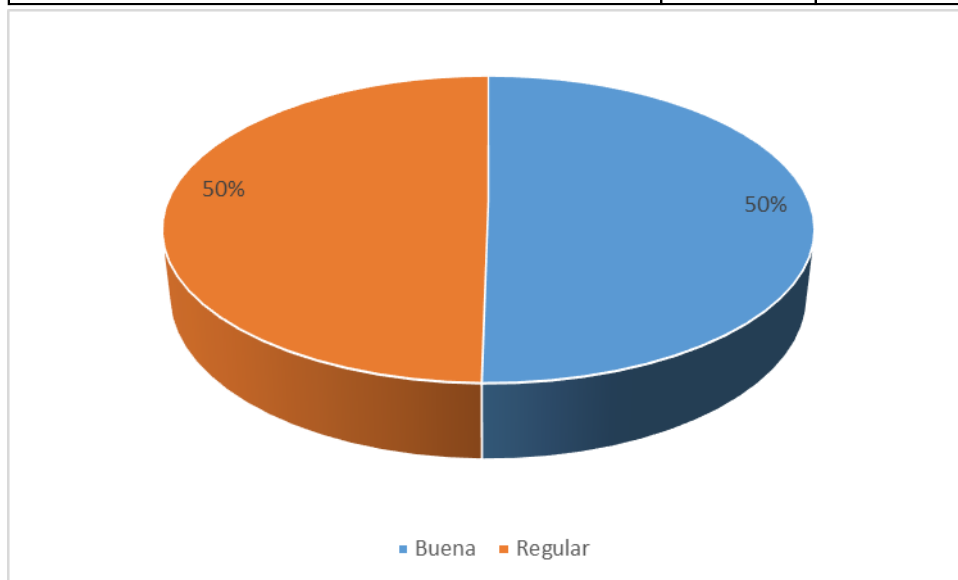
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia

Ante la interrogante que cantidad compra, el 31 % respondió que compra 1/4 de pollo, el 25 % respondió 1/2 pollo, el 23% respondió que compra un pollo y el 21 % respondió más de un kilo.

Gráfico 14: ¿Qué opinión tienen de la calidad del pollo a la brasa?

	n	%
Buena	188	50%
Regular	186	50%
Total	374	100%

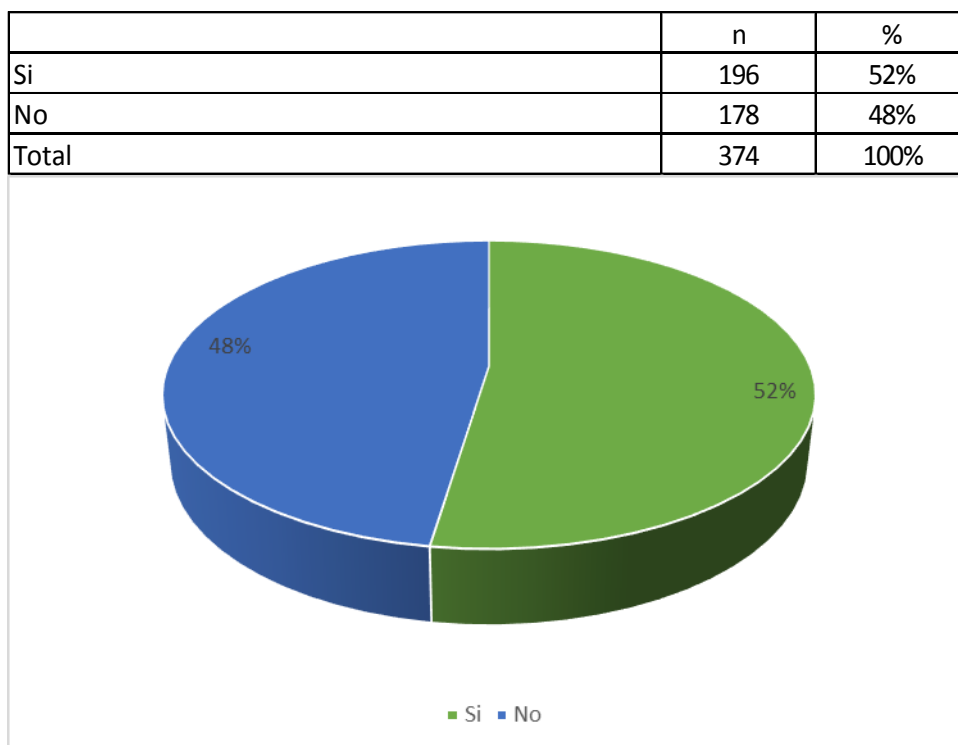


Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia

Ante la interrogante qué opinión tiene el cliente del pollo, el 50% de los encuestados respondió que es bueno y el 50 % respondió que es regular.

Gráfico 15: Considera que la presentación es la adecuada.

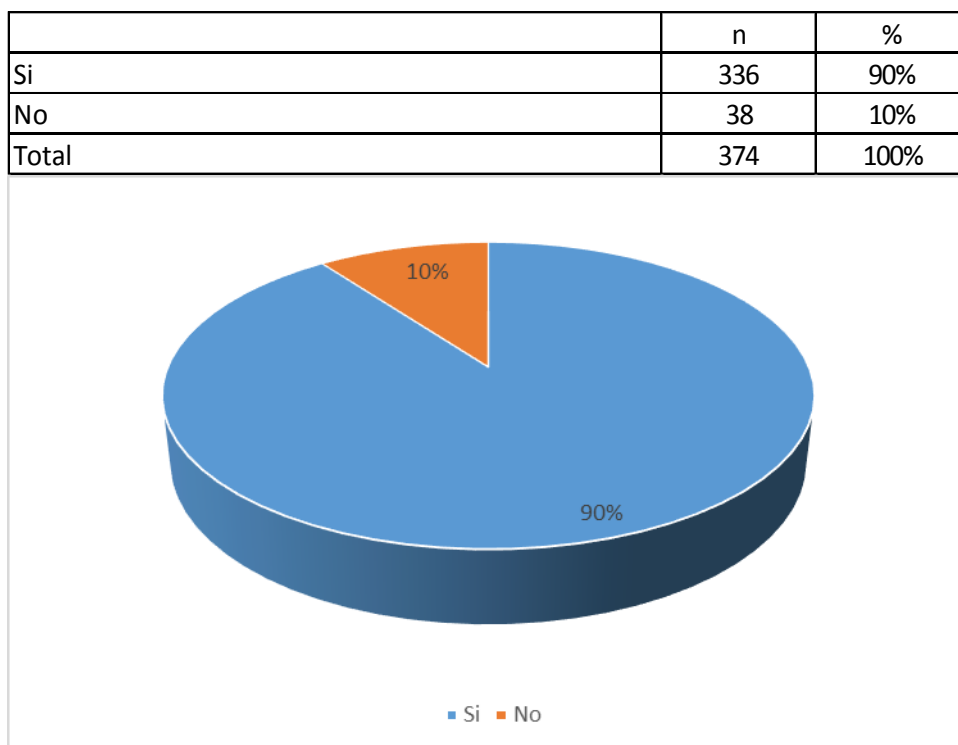


Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia

Ante la interrogante si considera que la presentación del pollo es adecuada, el 52% de los encuestados respondió que sí y el 48 % respondió que no.

Gráfico 16: Considera que el pollo tiene olor y sabor agradable



Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia

Ante la interrogante respecto al olor y sabor agradable, el 90 % de los encuestados respondió que sí y el 10% respondió que nó.

CAPITULO VI:

DISCUSIÓN

Del análisis de los establecimientos que se dedican a la producción y comercialización de pollos a la brasa en la ciudad de Chachapoyas, vemos que estos negocios principalmente se han aperturado teniendo en cuenta una oportunidad de inversión.

El 55.3% de los emprendimientos en etapa temprana fueron resultado de la explotación de oportunidades; mientras que el 25.7%, lo fue por necesidad. Si bien no hubo mayor variación en los porcentajes respecto del año 2012, la tendencia muestra que la naturaleza del emprendimiento peruano está cambiando a favor de la explotación de oportunidades, en forma lenta pero sostenible (Serida, 2013).

Al respecto sabemos que una idea de negocio tiene dos aspectos importantes que se tienen que considerar el primero la experiencia en el tema y el segundo el empeño y la dedicación para hacer realidad esta idea.

Shane (2000) señala 3 tipos de conocimiento previo relevantes para la identificación de oportunidades emprendedoras: el conocimiento de los mercados, de las formas de servirlos y de los problemas de los clientes. Asimismo señala que el emprendedor descubre aquellas oportunidades que están relacionadas con su conocimiento previo, conocimiento que está a su vez relacionado, en gran parte, con la formación y la experiencia laboral del mismo (Ruiz-Arroyo, Bojica, AlbaceteSáez & Fuentes Fuentes, 2009).

De acuerdo con Daniel Tejada, presidente del subcomité de Gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima, cada año se abren alrededor de 8,000 pollerías en el país, pero no todas logran mantenerse en el mercado. La respuesta es sencilla: el mal servicio, el poco cuidado en higiene y la mala gestión administrativa las llevan al cierre.

Otro tema que es importante mencionar es que los consumidores cada vez tienen mayor información, que la competencia se incrementa y que existe un aumento en el poder adquisitivo de los consumidores.

En relación a las acciones que estos negocios realizan en temas de marketing, estas son mínimas, limitándose a publicidad en radio y algunas promociones en los respectivos locales. Del análisis de las pollerías del distrito de Chachapoyas se encontró que la gran mayoría son empresas familiares, y estas manejadas por los jefes de familia los cuales son personas que tienen temor al cambio y desconocen la funcionalidad de un plan estratégico de marketing y los beneficios que esto conlleva.

Por otro lado no existe una retroalimentación en relación a la comida y al servicio que se brinda en estos locales. En ese sentido la elaboración de un plan de marketing es imprescindible, esta herramienta nos permitirá establecer los objetivos financieros y los de marketing, también definiremos las estrategias y tácticas de marketing que se emplearán para lograr los objetivos trazados.

Aun así, el plan de marketing es un instrumento esencial en toda empresa, ya que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio. Resulta muy arriesgado intentar que una empresa triunfe sin haber elaborado previamente un plan de marketing. Este debe ser adecuado al tamaño de la empresa (Gonzales, 2014).

En relación a la encuesta realizada a los dueños de las pollerías se concluye que los negocios dedicados a esta actividad ya cuentan con la experiencia adecuada, sin embargo queda claro que no invierten en mejoras en relación a publicidad, al ambiente, capacitación al personal, diversificación de opciones de comida basada en el pollo y programas de fidelización de clientes.

Con respecto a la encuesta realizada a los comensales podemos indicar que las personas acuden más a estos locales cada quince días y que valoran la presentación de la comida, por otro lado se supo que acuden a estos locales principalmente por el servicio que brindan, y luego por su ubicación y que el mayor consumo es el $\frac{1}{4}$ de pollo, seguido por el $\frac{1}{2}$ pollo y luego por el pollo entero.

CAPITULO VII:

CONCLUSIONES

- Al realizar la investigación a los establecimientos dedicados a la venta de pollos a la brasa en su gran mayoría son MYPE y casi todas son familiares, lo cual dificulta la implementación de un Plan Estratégico de Marketing ya que los dueños de los establecimientos desconocen y piensan que tiene un costo elevado.
- La implementación de un plan estratégico de marketing para los establecimientos de pollerías, trae múltiples ventajas como la innovación de productos, diversificación y la fidelización de clientes, de esta manera es como una empresa se diferencia de los demás, generando mayor rentabilidad.
- Al desarrollar el análisis FODA nos permitió identificar los factores internos y externos relacionados al negocio de las pollerías, Como resultado de ello se propuso las siguientes estrategias.
 - Proponer un esquema integrado de servicio al cliente, infraestructura apropiada, preparar y desarrollar una estrategia de fidelización para los clientes.
 - Proponer nuevos productos complementarios como variedad de entradas, ensaladas, cremas, se sugiere incorporar juegos para niños, dar un valor agregado al servicio y fortalecer las ventas e imagen de marca de las pollerías.
 - Brindar capacitaciones permanentes a los colaboradores en atención a los clientes, dar a conocer el manejo de un plan estratégico para mejorar el sistema de control que garantice una adecuada gestión de las pollerías.
 - Elaborar un plan de marketing, mejorar el proceso de compras y ventas de las pollerías.
- Con respecto al mercado objetivo este será de acuerdo al nivel socio económico el Segmento C, D, E, en relación a la población etarea esta será la población comprendida entre los 5 años y los 34 años de edad. El interés principal está en las familias.
- En relación a las estrategias planteadas en el trabajo de investigación para el negocio de pollerías, estas tienen como fin principal la identificación del público objetivo de acuerdo al segmento de mercado para luego fidelizarlos.

CAPITULO VIII:

RECOMENDACIONES

Al ser el pollo a la brasa un alimento que ya se encuentra posicionado en la mente de los consumidores se debe lograr a través del plan de marketing que los establecimientos dedicados a esta actividad tengan mejores resultados debido a que tendrán claro las acciones a seguir para lograr ofrecer un mejor producto y servicio, una mayor diversificación de opciones de consumo, así como las promociones y los medios de publicidad más efectivos.

Se recomienda que los establecimientos dedicados al negocio del pollo a la brasa implementen el plan estratégico de marketing para lograr la fidelización de sus clientes y progresivamente incrementar sus ventas.

También se recomienda a los dueños de las pollerías realizar encuestas a los comensales en relación al servicio que brinda en estos establecimientos.

Se recomienda contratar personas jóvenes conocedores de las nuevas tendencias, que permitan una actualización e innovación constante.

Se recomienda a las personas que realizan está tipo de investigación, revisar esta tesis Propuesta de un Plan Estratégico de Marketing que les servirá como referencia para poder desarrollar su investigación.

Se recomienda a las empresas que deseen implementar Plan Estratégico de Marketing, tomen como referencia este trabajo de investigación.

CAPITULO IX:

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arellano, R. (2000). *"Marketing: Enfoque América Latina"*. Mexico: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Best, R. J. (2007). *"Marketing Estratégico 4ta edición"*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Cabrera Martínez, D., & Bello Hernández, J. (2013). *Plan de Mercadeo del Restaurante de comida rápidas "Cowy Sádiwich & Parrillas"*. Santiago de Cali - Colombia.
- Cartagena Benítez, P. (2013). *Plan de Empresa de cadena de restaurantes de comida rápida y saludable en Valencia*. Valencia - España.
- Colmont Vilacres, M. F., & Landaburu, T. E. (2014). *"Plan Estratégico de Marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A. distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil.(Tesis de Pre Grado)*. Guayaquil - Ecuador.
- Cornejo Caldas, C. P. (2013). *"Plan de Marketing basado en estrategias competitivas para la implementacion de un restaurante de comida Japonesa y Nikkei en la ciudad de Chiclayo"(Tesis de Grado)*. Chiclayo - Perú.
- Doig Alberdi, S. P. (2012). *"Plan Estratégico de Marketing del CENFOTUR para la carrera especializada de Guía Oficial de Turismo"(Tesis de Post Grado)*. Lima - Perú.
- Fischer, L., & Espejo, L. (2011). *Introducción a la investigación de Mercado. 3ra edición*. México: Mc Graw Hill.
- Herrera Alvarez, J. A. (2008). *"Plan de Marketing Estratégico de IPAE"(Tesis de Grado)*. Lima - Perú.
- INCAE BUSINESS SCHOOL. (2012). *Pollo Campero*.
- Inga López, A. (2014). *"Plan Estratégico de Marketing de una cadena de boticas para la fidelización de clientes"(Tesis de Grado)*. Lima - Perú.
- Kotler. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Predice Hall.
- Kotler, P. &. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

- Kotler, P. (2001). *Fundamentos de la Mercadotecnia*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Garay, A. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson.
- Martín, J. (1983-1984). *Taco Bell, Inc.* México.
- Morales Luzuriaga, M. A. (2008). "*Plan de Estratégico de Marketing para incrementar las ventas de la Ferretería 12 de Noviembre en la ciudad de Ambato*"(Tesis de Pre grado). Ambato - Ecuador.
- Muñiz Gonzales, R. (2014). *Marketing en Siglo XXI*. España: Centro de Estudios Financieros.
- Muñoz Vergara, P. (2014). *Plan de Marketing para local de comida orgánica y saludable Take Agreeen*. Santiago - Chile.
- Philip, K. (2001). *Dirección de Mecedotecnia*. México: Predice Hall.
- PYME, M. P. (s.f.). "*Como Elaborar un Plan de Marketing*."
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2014). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Stanton, E. (2007). *Fundamentos de Marketing 13a Edición*. Mc Graw Hill.
- Stanton, J., Etzel, J., & Walker, J. (2007). "*Fundamentos de Marketing 14va edition*". McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. .
- Thompson, A., & Gamble, J. (2012). "*Administración Estratégica 18va edición*". Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de Negocio*. Lima: Nathan Associates Inc, 2009.

ANEXOS

ANEXOS 1:

MODELO DE ENCUESTA PARA GERENTES Y/O RESPONSABLES DE LAS POLLERÍAS Y CLIENTES QUE ACUDEN A LOS ESTABLECIMIENTO.

ENCUESTA

A continuación se presentan una encuesta que tiene por objetivo determinar las condiciones y características de las pollerías en la ciudad de Chachapoyas.

Indicaciones: Responde a las siguientes preguntas, escribiendo donde corresponda y marcando con un Check (✓) o un Aspa (X) en las alternativas que considere lo más apropiada.

PREGUNTAS PARA LOS DUEÑOS

1.- ¿Cuánto tiempo se dedica a esta actividad?

- | | |
|---|---|
| - Más de un año <input type="checkbox"/> | - Entre 5 y 8 años <input type="checkbox"/> |
| - Entre 3 y 5 años <input type="checkbox"/> | - Más de 8 años <input type="checkbox"/> |

2.- ¿Cuántas personas trabajan en su negocio?

- | | |
|--|-------------------------------------|
| - Más de uno <input type="checkbox"/> | - Más de 5 <input type="checkbox"/> |
| - Entre 3 y 5 <input type="checkbox"/> | |

3.- ¿Qué días de la semana tiene mayor concurrencia de clientes?

- | | |
|---|---|
| - Los lunes y martes <input type="checkbox"/> | - Los miércoles y Jueves <input type="checkbox"/> |
| - Los viernes <input type="checkbox"/> | - Los fines de semana <input type="checkbox"/> |

4.- ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que es más importante en su pollería?

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| - Comida <input type="checkbox"/> | - Ambiente <input type="checkbox"/> |
| - Servicio <input type="checkbox"/> | - Precio <input type="checkbox"/> |

5.- ¿Ha realizado algún cambio en relación a la preparación de las comidas que usted vende?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6.- ¿En qué medios de comunicación promociona su pollería?

- Radio
- Periódicos
- Redes sociales
- Televisión
- Revistas

7.- ¿Cuál es el monto de facturación mensual?

- Más de 4000 soles
- Entre 5 mil y 8 mil soles
- Entre 9 mil y quince mil soles
- Más de quince mil soles

8.- ¿Qué acciones realiza para posicionar su marca?

- Promociones
 - Publicidad
 - Otros
 - Asistencia a eventos
-
- .

9.- ¿Realiza encuestas a sus clientes en relación al servicio que brinda?

- Si
- No

10.- ¿Cómo ha ido sus ventas en los últimos dos años?

- Ha disminuido sus ventas
- Se mantiene igual
- Se ha incrementado

ENCUESTA

Indicaciones: Responde a las siguientes preguntas, escribiendo donde corresponda y marcando con un Check (✓) o un Aspa (X) en las alternativas que considere lo más apropiada.

PREGUNTAS PARA CLIENTES

1.- ¿Por qué prefiere una pollería?

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| - Por su ubicación | <input type="checkbox"/> | Por su ambiente | <input type="checkbox"/> |
| - Por su servicio | <input type="checkbox"/> | Por sus precios | <input type="checkbox"/> |
| - Porque tiene juegos | <input type="checkbox"/> | | |

2.- ¿Con qué frecuencia acude a una pollería?

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| - Inter diario | <input type="checkbox"/> | - Cada quince días | <input type="checkbox"/> |
| - Una vez a la semana | <input type="checkbox"/> | - Una vez al mes | <input type="checkbox"/> |

3.- ¿Cuál es el precio que acostumbra pagar por un pollo a la brasa?

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| - Entre 15 y 20 soles | <input type="checkbox"/> |
| - Entre 21 y 30 soles | <input type="checkbox"/> |
| - Entre 31 y 40 soles | <input type="checkbox"/> |

4.- ¿Qué cantidad de pollo a la brasa compra?

- | | | | |
|---------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| - Un cuarto de pollo a la brasa | <input type="checkbox"/> | - Un pollo a la brasa | <input type="checkbox"/> |
| - Medio pollo a la brasa | <input type="checkbox"/> | - Más | <input type="checkbox"/> |

5.- ¿Qué opinión tiene de la calidad del producto que actualmente se vende en las pollerías de Chachapoyas?

- | | | | |
|---------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| - Buena | <input type="checkbox"/> | - Regular | <input type="checkbox"/> |
| - Mala | <input type="checkbox"/> | | |

6.- Los alimentos que consume tienen la presentación adecuada

- Si - No

7.- Los alimentos que consume tienen un sabor y olor agradable

- Si - No

8.- ¿Podría usted indicar algunas mejoras para las pollerías existentes en la ciudad de Chachapoyas?

.....

.....

.....

.....

.....

ANEXOS 2:
ANÁLISIS “FODA” DE LAS CINCO POLLERÍAS MÁS CONOCIDAS,
TOMADAS COMO BASE PARA LA INVESTIGACIÓN.

Tabla 8: ANÁLISIS FODA DE LA POLLERÍA “HUAYAS”

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada distribución para la atención al público. • Cuenta con experiencia en la preparación del pollo a la brasa. • Alimentos preparados al instante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la demanda del pollo a la brasa en fechas festivas. • Insatisfacción del cliente en relación a los productos y servicios pestados. • Aumento de la actividad turística de la ciudad de Chachapoyas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un plan de marketing. • Falta de capacitación al personal en atención al cliente. • Falta de diversificación de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia en el mismo rubro. • Cambios en los hábitos alimenticios. • Aumento de la inseguridad ciudadana.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: ANÁLISIS FODA DE LA POLLERÍA “DERMAX”

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Comida preparada al momento. • Variedad de acompañamientos. • El personal cuenta con un uniforme distintivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado en crecimiento. • Aumento del sueldo básico. • Mayor presencia del pollo a la brasa en la canasta familiar.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El ambiente de atención al cliente es reducido. • No cuenta con un plan de marketing. • No cuenta con servicio delivery. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de los precios de la materia prima. • Desastres naturales. • Fortalecimiento de la competencia.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: ANÁLISIS FODA DE “EL PALACIO DEL POLLO”

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Amplio local para la atención al público. • Cuenta con un uniforme que identifique a su personal. • Experiencia en la preparación del pollo a la brasa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la actividad turística de la ciudad de Chachapoyas. • Incremento del consumo del pollo a la brasa en fechas festivas. • Aumento del sueldo básico.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Poca posibilidad de diferenciación en la preparación del pollo a la brasa. • No cuenta con un plan de marketing. • Falta de capacitación al personal para la atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de las calles, ocasionando malestar a la población. • Incremento de los precios en los insumos. • Aparición de nuevas empresas en el mismo rubro.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: ANÁLISIS FODA DE LA POLLERÍA “ROCÍO”

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de los alimentos al instante. • Experiencia en la preparación del pollo a la brasa. • Precios accesibles al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la actividad turística en la ciudad de Chachapoyas. • Mayor presencia del pollo a la brasa en la canasta familiar. • Mercado en crecimiento.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Local reducido para la atención al cliente. • No cuenta con servicio delivery. • No cuenta con un plan de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de los precios de los insumos. • Aumento de la inseguridad ciudadana. • Cambios de hábitos alimenticios.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: ANÁLISIS FODA DE LA POLLERÍA “PARDOS”

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Local amplio y agradable.• Preparación de los alimentos en el momento.• Variedad de acompañamientos al plato principal.	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Mercado en crecimiento.• Capacidad de diversificación de productos.• Aumento del sueldo básico.
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• No cuenta con un plan de marketing estratégico.• Falta de capacitación al personal en atención al público.• No cuenta con servicio de reparto a domicilio.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Incremento de los precios de los insumos.• Inseguridad ciudadana.• Fortalecimiento de la competencia.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXOS 3:

ALGUNAS FOTOGRAFÍAS AL MOMENTO DE LLEVAR A CABO LAS ENCUESTAS.

Figura 10: Entrevista al gerente de la pollería



Figura 10: Entrevista realizada al dueño de la pollería.



Figura 11: Cotización de precios en los estableciendo de venta de pollos.



Figura 12: Verificación de los platos, ambiente, y atención a los clientes en las pollerías

