



**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO
RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**
**CARRERA PROFESIONAL DE TURISMO
Y ADMINISTRACIÓN**

**INFORME DEL EXAMEN DE SUFICIENCIA
PROFESIONAL**

**EI PAPEL DEL MARKETING EN LA
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN TURISMO Y ADMINISTRACIÓN**

BACHILLER:

Florentino Villacorta Grandes

JURADOS:

- Lic. Adm. & CPC. Juan Manuel Buendía Fernández
- Lic. Agustín Tamayo Beltrán
- Mg. Pepe Oswaldo Mori Ramírez.

Presidente.
Secretario.
Vocal.

CHACHAPOYAS- AMAZONAS – PERÚ



10-9 JUL 2012

Dedicatoria

A Dios mi amigo y guía,

A mis padres y hermanos.



{09 JUL 2012}

A mis Queridos Padres

A ustedes les doy gracias por sembrar en mi la semilla de la sensibilidad, el respeto y la comprensión, por ese apoyo incondicional en cada buena y mala decisión que me toco tomar en la vida, siempre, estuvieron, para enseñarme el valor del esfuerzo, la lucha por la vida, y la aceptación del sufrimiento, gracias a ustedes por todo su cariño, amor y confianza, los adoro.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas fue creada el 18 de setiembre del 2000, con Ley N° 27347, iniciando sus actividades el 25 de mayo del 2001 con Resolución de funcionamiento N° 114-2001-CONAFU.

Actualmente la Comisión de Gobierno está conformada por:

PRESIDENTE:

Dr. MANUEL ALEJANDRO BORJA ALCALDE.

VICEPRESIDENTE ACADÉMICO:

Dr. VÍCTOR HUGO CHANDUVÍ CORNEJO.

VICEPRESIDENTE ADMINISTRATIVO:

Ing. FEDERICO RAÚL SANCHEZ MERINO.

RESPONSABLE DE LA CARRERA PROFESIONAL DE TURISMO Y ADMINISTRACIÓN:

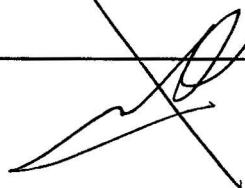
Econ. DANTE RAFAEL MENDOZA ALFARO.

JURADO:

**PROFESOR (PRESIDENTE): CPC & Lic. Adm. Juan Manuel Buendía
Fernández**



PROFESOR (SECRETARIO) : Lic. Agustín Tamayo Beltrán.



PROFESOR (VOCAL) : Mag. Pepe Oswaldo Mori Ramírez.



TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	12
MATERIAL Y METODOS.....	14
OBJETIVOS.....	15

I. CAPITULO: EVOLUCIÓN DEL MARKETING Y LA PLANIFICACIÓN

ESTRATÉGICA.

1.1 Evolución Del Marketing.....	16
1.1.1. Evolución del Término de Marketing en Cuanto a Filosofía Y Organización.....	17
1.1.2. Evolución del Marketing en Cuanto a Filosofía Empresarial y Organización en función del análisis del macroentorno.....	19
➤ Organización en Función del Análisis del Macroentorno.	
➤ El Estudio de Denison y McDonald	
1.1.3. Evolución del Marketing Como Resultado de Cambios en los Factores el Microentorno de la Empresa.....	24
1.1.4 La Confluencia de Factores del Entorno Macro y Micro y su Efecto en la Evolución de la Filosofía y Organización de Marketing.	25
1.1.5. Factores del Macro y Micro Entorno que Influyen en la Evolución del Marketing.....	26
1.2. El Marketing en el Perú.....	27
1.3. Evolución de La Planificación Estratégica.....	29

II CAPITULO: CONCEPTOS, DEFINICIONES DEL MARKETING Y LA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

2.1 La Definición y La Demarcación de la Planificación Estratégica.....	32
2.1.1. Definiciones de Planificación Estratégica.....	33

2.1.2. La Demarcación de la Planificación Estratégica.	
2.1.3. Un Modelo De Caracterización de la Planificación Estratégica.....	36
2.1.4. Las Finalidades de la Planificación Estratégica.....	36
2.2 El Marketing, Conceptos y Definiciones.....	39
2.2.1. Dimensión Ideológica.....	40
2.2.2. Dimensión Analítica.....	40
2.2.3. Dimensión de Acción.....	40

III CAPITULO: LOS PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE GESTIÓN DEL MARKETING.

3. Planificación Estratégica y el Papel del Marketing.....	48
3.1. Planificación Estratégica.....	48
3.2. El Proceso De Gestión Del Marketing.....	50
3.2.1. El Marketing Estratégico.....	51
3.2.2. El Marketing Operativo- El Marketing Mix:.....	60
a) El Producto.....	62
b) El Precio.....	62
c) La Distribución.....	63
d) La Comunicación.....	63

IV. CAPITULO: EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DEL RESTAURANTE LA REAL CECINA COMO MODELO APLICATIVO.

4. Aspectos Generales de la Empresa.....	69
4.1. Nombre de La Empresa: "LA REAL CECINA COKTAIL LUNCH"	
4.2. Antecedentes Históricos de la Empresa.....	69
4.3. El Mercado.....	70
4.3.1. Situación Actual del Mercado:	70
4.3.2. Necesidades del Mercado.	

4.3.3. Estudio de la Oferta Local.....	71
4.3.4. Estudio de la Demanda Local.....	71
4.3.5. La Competencia.....	72
4.4. EL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO DEL RESTAURANTE LA REAL CECINA COKTAIL LUNCH”	
4.4.1. Análisis del Entorno.....	75
A. Análisis Interno.....	75
B. Análisis Externo.....	76
4.4.2. Análisis FODA.....	77
4.4.3. Fijación de Estrategias y Objetivos.....	78
4.4.4. Marketing Mix.....	81
a. Política de Producto y Servicio.....	81
b. Política de Precios.....	85
c. Política de Comercialización.....	86
d. Políticas de Comunicación.....	86
4.4.5. Presupuesto.....	87
4.4.6. Control.....	87
CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES.....	90

ANEXOS

Anexo 01: Carta De Menú De La Real Cecina

Anexo 02: Guía De Entrevista Para Dueños O Administradores De Establecimiento De Restaurantes.

Anexo 03: Resultados de la Investigación de Mercado.

RESUMEN

La evolución del marketing hacia una filosofía conductora de la gestión empresarial ha ido muy asociada a la evolución (aparición, desarrollo e integración) de las distintas actividades organizativas que luego se reunirían en torno al departamento de marketing en el seno de la empresa. De ahí que, a pesar de ser acepciones diferentes se vayan a analizar conjuntamente, como así lo han hecho la mayoría de los investigadores en este campo. Por tanto, se impone el analizar la evolución de las distintas orientaciones empresariales junto con la evolución organizativa de la actividad comercial, para así mejor comprender el establecimiento de la orientación al marketing en la empresa.

Esta evolución de la filosofía empresarial ha llevado consigo también una evolución en cuanto a organización de las actividades de marketing dentro de la empresa. Estas crecen en número e importancia, pasando de ser mínimas durante la etapa de orientación a la producción, a un mayor desarrollo posterior e integración parcial en el departamento de ventas durante la etapa de orientación a las ventas, para finalmente aglutinarse todas ellas en torno al departamento de marketing (creado a tal fin) durante la etapa de orientación al marketing. Paralelismo evolutivo éste de gran importancia ya que va a permitir que observando y analizando la organización de las actividades de marketing dentro de la empresa se pueda llegar a deducir la orientación empresarial en la misma.

La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y

en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

Por ello el Marketing juega un papel importante para la planificación de estrategias funcionales de tres maneras:

- (a) El Marketing proporciona una filosofía guía centrada en servir las necesidades de importantes grupos de consumidores.
- (b) El Marketing proporciona información a los planificadores estratégicos identificando oportunidades de mercado atractivas y evaluando su potencial.
- (c) El Marketing diseña estrategias para alcanzar los objetivos dentro de unidades individuales de negocio.

El Marketing y las Otras Funciones de la Empresa. Idealmente, el Marketing ayuda a la integración de funciones especializadas de la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor.

El Conflicto entre Departamentos. Algunas veces los esfuerzos del Marketing para mejorar la satisfacción del cliente conducen al incremento de costes y pérdida de eficiencia en otras especialidades funcionales, desde su punto de vista.

El Marketing debe trabajar para ayudar a otros departamentos a reconocer las ventajas para la empresa de alcanzar la satisfacción del cliente por encima de las eficiencias funcionales separadas. Por ello la planificación estratégica de marketing

- Es un proceso de análisis y toma de decisiones de marketing
- Se desarrolla en colaboración con la dirección general
- Es parte de la planificación estratégica de la empresa en relación a objetivos y programas de marketing
- Los programas de marketing se concretan en el plan de marketing

Para consolidar el presente trabajo se ha elaborado el Plan de marketing del Restaurante la Real Cecina Cocktail Lunch , empresa en constante crecimiento; en el plan de ésta empresa se plasma el proceso del marketing teniendo en cuenta la investigación de mercado como importante instrumento para la planeación que nos ha

permitido el diagnóstico situacional de la empresa como punto de partida para generar objetivos y estrategias que serán implementadas en forma oportuna y efectiva.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental explicar el modo en que el marketing influye o contribuye en los resultados de la Planificación Estratégica, así mismo identificar las ventajas y desventajas del marketing, analizar la importancia del marketing en la planificación estratégica, comprender la importancia del rol que cumple el marketing para la planificación estratégica y finalmente elaborar un Plan de Marketing Estratégico, con el plan se pretende consolidar los conocimientos del presente trabajo de investigación como un modelo aplicativo, y se ha tomado al restaurante La Real Cecina como una Empresa existente en el mercado local.

Para la realizar la investigación del presente trabajo se ha tenido en cuenta los métodos deductivo, histórico comparativo, analítico y descriptivo que permitirá el articulado del informe.

Es importante señalar que el marketing juega un papel importante en la planificación estratégica ya que proporciona información y otros datos para ayudar en la preparación del plan estratégico.

También, la planificación estratégica define el papel del marketing en la empresa. En este tema se discute el papel de la planificación estratégica general y el del marketing en la empresa. Para adaptarse a las condiciones cambiantes en su sector, las empresas necesitan mirar adelante y desarrollar estrategias a largo plazo.

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esta pregunta es la planeación estratégica. El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. "¡No le tema a la competencia, témale a su incompetencia!" (Sallenave, 1994).

El desarrollo del presente trabajo, pretende recopilar algunos conceptos y desarrollar unos propios acerca de la planeación estratégica y su proceso de implementación en la empresa. Para facilitar el desarrollo del presente informe, el documento se ha dividido en cuatro capítulos: I capítulo Evolución del Marketing y La Planificación Estratégica, en el II capítulo se considera, conceptos, definiciones del Marketing y La Planificación estratégica, el III capítulo comprende Los Procesos de la Planificación Estratégica y el Proceso de gestión del Marketing, finalizando con el IV capítulo con el Plan Estratégico de Marketing del Restaurante la Real Cecina como modelo aplicativo.

Se incluye así mismo las conclusiones y las recomendaciones pertinentes, y como también la bibliografía consultada para desarrollar el presente informe de examen de suficiencia.

MATERIAL Y METODOS:**1. MATERIALES**

El material de investigación es la información recopilada sobre el Papel del Marketing en la Planificación Estratégica.

2. MÉTODOS:

- **Descriptivo:** Se utilizó éste método para el acopio de información de fuentes bibliográficas, a través de la técnica documental para elaborar el marco teórico conceptual que permite formar un cuerpo de ideas sobre el tema de investigación. En esta técnica se utilizó el instrumento de la ficha bibliográfica que permite registrar, y localizar la fuente de información.
- **Histórico Comparativo:** Este método se utilizó al elaborar los antecedentes y evolución de la planificación estratégica.
- El método empleado en la investigación es el **método deductivo**, de tal forma que el objeto de investigación pueda servirnos para hacer algunas generalizaciones, así mismo delimitar el papel del marketing en la planificación estratégica teniendo como modelo una empresa local.
- **Analítico:** En la discusión del informe se aplicó un análisis a los diferentes componentes de los resultados de la Investigación del Mercado y la elaboración del Plan del Marketing como instrumentos del marketing y por ende de la planificación estratégica.

3. TECNICAS:

- Se utilizará como técnica para la recolección de datos y conceptos, la técnica del fichaje.
- Análisis Documentado.- Técnica utilizado a través de la revisión de material bibliográfico que permitió la elaboración de lo expuesto en el presente.

A. OBJETIVO GENERAL:

Explicar el modo en que el marketing influye o contribuye en los resultados de la Planificación Estratégica.

B. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Identificar las ventajas y desventajas del Marketing.
- 2.- Analizar la importancia del Marketing en la Planificación Estratégica.
- 3.- Comprender la importancia del rol que cumple el Marketing para la Planificación Estratégica.
- 4.- Elaborar un Plan de Marketing Estratégico del Restaurante **“LA REAL CECINA COKTAIL LUNCH”** como un modelo aplicativo.

I CAPITULO

EVOLUCIÓN DEL MARKETING Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

“La administración estratégica no es un baúl lleno de trucos mágicos, ni tampoco un montón de técnicas. Es un razonamiento analítico y un compromiso de recursos para la acción. Sin embargo sólo cuantificar no es planificar.

Alguno de los aspectos más importantes de la administración estratégica no se pueden cuantificar”

Peter Drucker

EVOLUCIÓN DEL MARKETING Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

1.1. Evolución Del Marketing:

El marketing en cuanto a disciplina de estudio tiene una existencia bastante reciente. La mayoría de los autores atribuyen su aparición y desarrollo como ciencia al siglo XX y más en concreto a los últimos 60 años. Sin embargo, la historia del marketing es mucho más antigua. Por un lado, con relación a su evolución como filosofía empresarial, y por el otro en cuanto a organización de actividades de función comercial dentro de la empresa.

En lo referente a la evolución del marketing en cuanto a la organización de actividades, hay que remontarse muy a la antigüedad, a los primeros albores del comercio cuando mercaderes fenicios y griegos empleaban ya técnicas comerciales y promocionales de marketing. Kotler relaciona su existencia con la aparición del intercambio comercial que va desde los tiempos del trueque comercial hasta la etapa de la economía del dinero y el sistema de marketing moderno.

En cuanto a su evolución como filosofía, su historia es mucho más reciente. Si bien, los primeros atisbos de este tipo de pensamiento se encontraban ya hace más de 200 años atrás con Adam Smith cuando describía el término de “soberanía del consumidor”, no ha sido hasta dos siglos más tarde cuando en 1969 Levitt sentara la idea afirmando que el propósito de una empresa era “crear y mantener un cliente”. Constituyendo ésta, una primera afirmación de filosofía de marketing en la empresa.

1.1.1. Evolución Del Término De Marketing En Cuanto A Filosofía Y Organización.

La evolución del marketing hacia una filosofía conductora de la gestión empresarial ha ido muy asociada a la evolución (aparición, desarrollo e integración) de las distintas actividades organizativas que luego se reunirían en torno al departamento de marketing en el seno de la empresa. De ahí que, a pesar de ser acepciones diferentes se vayan a analizar conjuntamente, como así lo han hecho la mayoría de los investigadores en este

campo. Por tanto, se impone el analizar la evolución de las distintas orientaciones empresariales junto con la evolución organizativa de la actividad comercial, para así mejor comprender el establecimiento de la orientación al marketing en la empresa.

En este sentido y en lo referente al estudio de la evolución de las orientaciones empresariales, cabría distinguir dos grupos de autores: Un primer grupo, que se podrían denominar como los autores clásicos, serían aquellos que explican la evolución de las distintas filosofías u orientaciones empresariales como un desarrollo histórico producto de cambios en los factores del macroentorno; y el otro el de más reciente aparición, sería el formado por los autores que explican los distintos cambios de orientación en la empresa como resultado de cambios en los factores del microentorno de la empresa: es decir, en sus características estructurales y gerenciales.

Se ha de reseñar que el primer tipo de autores, los conocidos por clásicos en este trabajo, abordan conjuntamente en sus estudios las dos evoluciones mencionadas de filosofía y organización de marketing por su paralelismo e interrelación dentro de un horizonte de tiempo amplio que va desde la revolución industrial hasta la actualidad. Mientras que el segundo grupo de autores, los que se centran en el estudio de los factores del microentorno, no distinguen en su análisis entre evolución filosófica y organizativa. Así mismo, estos últimos, parten de un horizonte histórico más corto, finales de los 80 y principios de los 90.

Análisis de los factores del entorno como condicionantes de la evolución filosófica empresarial y de la organizativa de marketing

El primer grupo de autores, los clásicos, explican la evolución del marketing según los cambios acaecidos en el macroentorno (económico, competitivo, cultural, tecnológico, etc.) siguiendo una doble línea: primero, en cuanto a filosofía empresarial y segundo, en cuanto a organización. Estos autores son principalmente académicos cuya doctrina al respecto se recoge en sus libros de texto de fundamentos de marketing donde observan una evolución en la orientación empresarial a través de “eras”, asociadas principalmente al desarrollo económico que ha tenido lugar en los distintos países durante el último siglo.

1.1.2. Evolución del marketing en cuanto a filosofía empresarial y organización en función del análisis del macroentorno.

Estos autores explican, por un lado la evolución de la filosofía empresarial hasta llegar al término de orientación de marketing, y por el otro y de una forma paralela el desarrollo organizativo que adquieren las distintas actividades de marketing desde la revolución industrial.

Según estos autores la evolución filosófica tendría lugar en tres fases. La mayoría de los autores están de acuerdo en cuanto a la denominación, contenido y delimitación en estas fases, aunque existen algunas diferencias interpretativas y de denominación. Esta etapa aquí se presenta de una manera genérica bajo el nombre de etapa de "orientación al marketing".

Las distintas fases en que se puede dividir la evolución de la filosofía empresarial según estos autores clásicos son las siguientes:

- Orientación a la producción
- Orientación a las ventas
- Orientación al marketing

Se ha de aclarar, que si bien esta evolución se ha observado en la mayoría de los países, su grado y ritmo de cambio no ha sido el mismo, dependiendo éste, de la particular situación económica, tecnológica, legal y social de cada uno. A este respecto las fechas que se mencionan a continuación habría que tenerlas en cuenta en un contexto aproximado y para el caso de EE.UU. que es al que la mayoría de los autores se refieren. En Europa, y más en concreto en España, la evolución ha sido más tardía como corresponde a su desfase económico con respecto a los países de referencia analizados.

Esta evolución de la filosofía empresarial ha llevado consigo también una evolución en cuanto a organización de las actividades de marketing dentro de la empresa. Estas crecen en número e importancia, pasando de ser mínimas durante la etapa de

orientación a la producción, a un mayor desarrollo posterior e integración parcial en el departamento de ventas durante la etapa de orientación a las ventas, para finalmente aglutinarse todas ellas en torno al departamento de marketing (creado a tal fin) durante la etapa de orientación al marketing. Paralelismo evolutivo éste de gran importancia ya que va a permitir que observando y analizando la organización de las actividades de marketing dentro de la empresa se pueda llegar a deducir la orientación empresarial en la misma.

Análisis conjunto de la evolución de la filosofía empresarial y del desarrollo de la organización de marketing

Entrando más en detalle en el análisis conjunto de ambas evoluciones, filosófico y organizativo, habría que destacar las siguientes características.

Una primera fase de “orientación a la producción” comprendería el período que va desde la revolución industrial (1870) a los años 1930 donde el enfoque producción destaca ante la necesidad de cubrir una demanda muy superior a la limitada oferta existente.

Durante esta fase las actividades de marketing llevadas a cabo por la empresa son marginales, tienen carácter puntual y se encuentran muy dispersas por la empresa sin que se pueda decir que exista una organización formal de las mismas.

En la segunda fase de “enfoco a las ventas” que comprendería desde los años 1930 a los 1970 (en la mayoría de países y mercados) se produce un hecho fundamental que da lugar a esta nueva filosofía: la paridad entre la demanda y oferta, fruto del crecimiento económico experimentado en estas décadas. Lo que ahora se trata es de alcanzar a toda la población con lo que se desarrolla la política de distribución o ventas que permita cubrir toda la demanda existente.

Organizativamente se crea o desarrolla un departamento de ventas que integra dentro de sí las actividades de marketing más relacionadas con la función de ventas (promoción de ventas, distribución, etc.)

Finalmente en la tercera y última fase que comprendería a partir de los años 1970, se podría hablar de la aparición de una orientación al marketing donde la demanda es ya objetivamente inferior a la oferta y se buscan maneras de fomentarla mediante el descubrimiento y la satisfacción de necesidades encubiertas de los consumidores. Esta tercera era podría subdividirse en otras dos como apuntan algunos autores como Lambin y Peters que la subdividen en una que denominan de economía de la abundancia (3ª fase) y otra de sociedad postindustrial (4ª fase). Por su parte, otros autores como Vela y Bocigas hablan primeramente (3ª fase) de un enfoque de marketing a corto plazo seguido de un marketing a largo plazo o social (4ª fase) en donde se encontrarían las sociedades más avanzadas. En una línea parecida, pero bajo otra perspectiva, Firat habla de dos etapas en referencia a la tercera fase de orientación al mercado que describe como “marketing en un mundo moderno” y “marketing en un mundo postmoderno”.

Desde el punto de vista de evolución organizativa del marketing, se produce una revolución: Se crea o separa de ventas un nuevo departamento denominado de marketing que va a aglutinar –sino a todas- al mayor número de actividades de esta disciplina. Ello va a permitir una mayor coordinación, potenciación y desarrollo de las distintas actividades de función comercial que redundará en una mejor implantación de la filosofía de marketing en la empresa.

El Estudio de Denison y McDonald

Un ejemplo claro de análisis de la evolución del marketing basándose en el estudio de factores del macroentorno, es el observado por Denison y McDonald para el caso del Reino Unido. Estos autores presentan una evolución del marketing de una forma secuencial en fases comenzando por la fase que denominan: Marketing = Ventas. Así mismo hacen distinción entre el marketing de compañías de productos de consumo (que reaccionan con rapidez a los cambios del entorno) y el de compañías industriales y de servicios (cuya evolución es más tardía y lenta). El estudio aborda, a través de sus distintas fases, un análisis de la evolución filosófica junto con la organizativa mostrando la gran relación existente entre ambas al modo de lo expresado por los autores clásicos,

a la vez que, también presenta una valoración de la efectividad del marketing en cada una de las distintas fases.

La evolución del marketing en compañías dinámicas de bienes de consumo según Denninson y McDonald.

La evolución del marketing en compañías industriales y de servicios según Denison y McDonald

Los resultados que obtienen Denison y McDonald son los siguientes en lo referente a la **evolución en compañías de productos de consumo** y a las distintas fases:

- **Primera fase** (años 1950): Etapa en la que la filosofía empresarial predominante es la de ventas. La organización de las actividades de marketing incluye a las actividades propias de ventas más la adición de las "4 pes" aunque esta extensión no va a ser suficiente para que el marketing adquiera el carácter de filosofía conductora de la actividad empresarial. La efectividad del marketing se incrementa a lo largo de toda la fase.

- **Segunda fase** (años 1960 y 1970): Etapa en que el marketing en este tipo de empresas adquiere el nivel de orientación empresarial recogiendo entre otros los principios de enfoque al mercado, compromiso con los clientes, entrega de un valor superior al cliente, y de enfoque externo (la empresa mira al exterior). La efectividad del marketing crece rápidamente a lo largo de toda la fase.

- **Tercera fase** (años 1980): Etapa en que la implantación de la filosofía de marketing sufre un retroceso al convertirse las acciones de marketing en un ritual repetitivo de técnicas comerciales donde se da una carencia de innovación, una respuesta lenta a los retos que surgen y una parálisis a la hora de tomar decisiones estratégicas. La efectividad del marketing se reduce peligrosamente durante esta fase surgiendo críticas al futuro del marketing.

- **Cuarta fase** (años 1990): El marketing recupera su línea estratégica desarrollando una filosofía postmodernista que le va a reconducir hacia los principios de enfoque al

mercado, respuesta rápida y flexible, organización en torno a procesos clave y excelencia funcional. La efectividad del marketing recobra de nuevo un gran crecimiento al retomar la empresa de nuevo la filosofía de marketing.

Por lo que respecta a la evolución en compañías de productos industriales y de servicios, se distinguen dos evoluciones en función de que se trate, o no, de empresas líderes o retrasadas dándose una evolución más rápida para las primeras mientras que se produce una significativamente más lenta en las segundas. Las fases son las siguientes:

- **Primera fase** (años 1950 en líderes y 1950-1960 en retrasadas): Etapa en la que la filosofía empresarial es la equivalente a la de ventas sin más. Esta filosofía podría describirse como “vender lo que se hace bien”. La organización de marketing se centra en las actividades propias de venta. La efectividad del marketing se incrementa a lo largo de toda la fase de una manera poco perceptible para ambos tipos de empresas.
- **Segunda fase** (años 1970 en líderes y 1970-1990 en rezagadas): Etapa en que la filosofía empresarial equivale a una de “ventas”, pero complementada con funciones clave de investigación y promoción. Organizativamente las actividades de venta adquieren mayor sofisticación a la vez que se le añaden actividades de promoción e investigación de mercados. La efectividad del marketing crece levemente a lo largo de toda la fase para ambos tipos de empresas.
- **Tercera fase** (años 1980 sólo en líderes): Etapa en que se produce una cierta “aceptación” de la filosofía de marketing entre las empresas líderes (las rezagadas no han alcanzado esta fase todavía) que enfocan su estrategia hacia una orientación al marketing que recoge su preocupación por la segmentación y el posicionamiento. No obstante, la orientación no es lo suficientemente dominante de la filosofía empresarial general ya que mantiene un enfoque interno con los consiguientes conflictos culturales interdepartamentales. La efectividad del marketing sigue creciendo pero a menor ritmo.
- **Cuarta fase** (años 1990 sólo en líderes): Etapa, al modo de la segunda fase en empresas de consumo, en que el marketing adquiere el nivel de orientación filosófica de la empresa recogiendo los principios de enfoque al mercado, compromiso con los

clientes, proposición de entrega de un valor superior y de orientación externa, a diferencia de la interna de la fase anterior. La efectividad del marketing retoma un rápido crecimiento a lo largo de toda esta fase.

En resumen, se observa una evolución que sigue principalmente las pautas establecidas por los autores del macroentorno dentro de las particularidades de cada sector empresarial. Así se observa que la fase de implantación de la filosofía de marketing en que se encontraban las empresas industriales y de servicios líderes es el equivalente al estado en que se encontraban las empresas líderes de productos de consumo de los años 1960 y 1970.

1.1.3. Evolución del Marketing Como Resultado de Cambios en los Factores del Microentorno de la Empresa.

A partir de los años 1990, un grupo reducido de autores comienza a analizar la evolución del marketing según los cambios en los factores del microentorno de la empresa: es decir, en función de cambios en las características gerenciales, estructurales y relacionales de la empresa.

Estos autores, en vez de presentar un análisis a lo largo del tiempo de las distintas fases de la evolución que ha experimentado la filosofía y organización de marketing (al modo que hicieran los clásicos) centran su estudio al final y más en concreto en las condiciones que han de cumplir las empresas para dar el salto definitivo a la implantación de la filosofía de marketing. Por lo que su análisis se centra principalmente en el paso a esa fase final obviando, por tanto, a las anteriores. Así mismo, estos autores no distinguen propiamente entre evolución filosófica y organizativa, sino que entremezclan ambas al no ser esta distinción relevante para sus análisis.

Según Dalgic, estos autores se caracterizan por dedicar un interés especial a la medición del grado de implantación de la filosofía de marketing en sus análisis de las empresas. Para ello, investigan una serie de factores estructurales, gerenciales y relacionales como antecedentes o modificadores del grado de implantación del marketing en la empresa y

sobre la base de los cuales desarrollan “construcciones” o definiciones operativas que tienen por objetivo el crear un marco teórico-práctico que permita medir el grado de implantación de la filosofía de marketing en la empresa.

Entre los autores que basan el análisis del cambio de orientación desde una perspectiva del microentorno de la empresa cabe destacar entre otros a: Kolhi y Jaworski (1990), Naver y Slater (1990), Piercy y Morgan (1991), y Desphandé et al. (1993) entre otros, cuyas aportaciones se verán más en detalle en el capítulo II de este trabajo. ⁽¹⁾

1.1.4 La Confluencia de Factores del Entorno Macro y Micro y Su Efecto en La Evolución de la Filosofía y Organización de Marketing.

El análisis de la evolución del marketing se había estudiado hasta ahora tanto desde una perspectiva macro como una micro, refiriéndose en cada caso a uno de los dos grupos de autores en particular. Evidentemente, una aproximación a la implantación de la filosofía de marketing bajo una perspectiva conjunta, macro y micro, enriquecería mucho más el análisis, como es el caso de la llevada a cabo por Dalgic.

Según este autor, el estudio conjunto de los factores macro y micro del entorno de la empresa puede ayudar a explicar de una manera más completa las fuerzas que han marcado y acelerado la evolución hacia el establecimiento de la filosofía y organización de marketing en la empresa. Por un lado, están los factores del macroentorno que han hecho posible la evolución de la orientación empresarial hacia la adopción de una filosofía de marketing a través de una serie de fases ya conocidas (orientación a la producción, orientación a la venta y orientación al marketing). Estos factores son: Económicos y competitivos, socioculturales, legales y administrativos y tecnológicos.

1.1.5. Factores del Macro y Micro Entorno que Influyen en la Evolución del Marketing.

Así, una mejora económica, un entorno más competitivo, unos avances tecnológicos importantes y un entorno cultural propicio (aceptación del principio de soberanía del consumidor), y legal más flexible (liberalización), van a conducir a una mayor

implantación de esta filosofía así como a un mayor desarrollo de la organización de marketing correspondiente en la empresa.

Por otro lado, están los factores del microentorno que afectan a su estructura organizativa, gerencial y relacional de la empresa y que pueden favorecer a la implantación de la filosofía de marketing como son: La generación de información de mercado, su diseminación y la respuesta de la organización a la misma; el respaldo de la alta dirección a la implantación de la filosofía de marketing; un alto nivel de relación interdepartamental que permita la difusión de la filosofía; una cultura que ponga al consumidor en el centro de la actividad empresarial; y unos sistemas de compensación basados en el mercado que garanticen la eficiencia general operativa de la empresa en el mercado. Así mismo, un cambio en estos factores va a afectar a la implantación de la filosofía de marketing en la empresa.

En resumen, una aproximación al estudio en cuestión bajo una doble perspectiva macro y micro va a contribuir mejor a la implantación de la filosofía y organización de marketing en la empresa.

⁽¹⁾Fernández del Hoyo, Alfonso “ El Grado de Orientación al Mercado en la Empresa Española”

1.2 El Marketing en el Perú.

Nuestro país no ha estado exento de la aplicación del Marketing por parte de las empresas nacionales. Concluido el gobierno militar (1968-1980) en donde el Estado monopolizaba toda gestión y manejo de los productos, se inicia un proceso de liberalización de la economía. Aún recordamos la devolución por parte del ex – Presidente Arq. Fernando Belaunde Terry de las estaciones de radio, televisión y otros medios de comunicación a sus legítimos propietarios

Por otro lado, los autoservicios fueron evolucionando. Así tenemos por ejemplo que en los 50's abrieron sus puertas todos, Scala, Monterrey y Oeshla. Estos fueron desapareciendo conforme se fue agudizando la crisis económica de los 80 y los 90. Pero si de empresas de este giro se trata debemos referirnos a las tiendas Wong, cuyo formato revolucionó el mercado de los autoservicios. Es conocido que esta corporación utilizando un esquema orientado al servicio de calidad fue creciendo desde una tienda pequeña en la Av. 2 de Mayo en San Isidro hasta convertirse en una muy próspera cadena de autoservicios en donde también encontramos a Metro y Eco, formatos dirigidos a otros segmentos distintos de Wong

Por ejemplo, si hablamos de grandes capitanes de empresa no podemos dejar de analizar y recordad a Luis Banchemo Russi, aquel armador pesquero y visionario que antes de ser alcanzado por la balas asesinas en 1973 ya había sentado las bases para hacer del Perú una potencia pesquera a nivel mundial. Nos preguntamos ¿Qué sería de la pesca y del Perú si él continuara con su vida? Pero no solo en los años 60 y 70 ha habido grandes empresarios sino también en la actualidad: Para ejemplo tenemos: La pujante Familia Añaños, aquellos que crearon un imperio a base de esfuerzo, dedicación y trabajo y que comenzando en la zona de Huancavelica y Ayacucho hoy en día ya están en Lima. Cabe añadir que los Añaños ya han traspasado fronteras tanto de América con de Asia creando productos de alta calidad y a “precio justo”; característica indeleble de estos empresarios. Ellos están presentes en países como Ecuador, Colombia, Venezuela, México (en este ultimo país poseen 5 plantas siendo la mas grande la ubicada en Puebla).

Otro ejemplo es el grupo Romero, quienes no solo han invertido en el sector financiero y de 5 agros sino también el agroexportador como por ejemplo la Palma aceitera. El grupo Gloria, el cual está innovando en la producción de Jugos con su presentación de Jugo en Lata. Recordemos que este grupo tienen propiedad las cuencas lecheras de Perú y Bolivia.

Pero es aquí en donde viene las preguntas... ¿Cómo lo hicieron? ¿Fue acaso una corazonada o cuestión de suerte? ¿Fue acaso que vieron una bola mágica? Pues la respuesta es NO. Todo esto ha sido fruto de un paciente y bien planificado análisis del consumidor, el cual ha tomado en cuenta todas las características propias de este y de allí que se generan todas las estrategias de marketing. ⁽²⁾

⁽²⁾ <http://www.daemonquest.com>

1.3. Evolución de La Planificación Estratégica.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y lo asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema.

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. En Venezuela se comienza algo más tarde.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, leyes y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

Dentro de las finalidades de la planificación estratégica tenemos que: Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades, las organizaciones deben planificar para ser "racionales", las organizaciones deben planificar para controlar.

II CAPITULO

CONCEPTOS, DEFINICIONES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MARKETING.

“Si se tiene nueve horas para talar un árbol, hay que dedicar siete horas a afilar el hacha”

Abraham Lincoln

1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MARKETING

1.1. La Definición y La Demarcación de la Planificación Estratégica.

Bajo la etiqueta “planificación estratégica” se engloba toda una serie de técnicas desarrolladas, al menos como intención inicial, con la intención de apoyar mediante la formalización y el análisis la elaboración de la estrategia, en principio por la alta dirección, y luego cada vez más por una serie de técnicos (los planificadores).

Es un hecho bien conocido que la mayoría de técnicas de planificación estratégica se han desarrollado para la empresa, organización que adopta frecuentemente la configuración organizativa maquinal o divisional.

El estudio como el que nos ocupa tiene como terreno a organizaciones que adoptan (al menos parcialmente) configuraciones profesionales e innovadora, por lo que la planificación estratégica puede existir, aunque presentando formas y finalidades poco habituales en las empresas. Por tanto, puede ser de utilidad definir, abarcando toda su amplitud semántica, el concepto “planificación estratégica”.

2.1.1. Definiciones de “Planificación Estratégica”.

A la hora de definir el significado de la planificación estratégica, algunos autores asocian el concepto a “preparación para el futuro”: “La planificación [estratégica] es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.” (3) Ackoff (1970).

La definición pone de manifiesto dos características claves de la planificación estratégica: su carácter de *proceso* con una determinada *finalidad* (preparar a la organización para el futuro). Otras características de la planificación se ponen de manifiesto en esta otra definición:

“La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.” (4) Bryson (1988).

Esta definición pone de manifiesto una característica distintiva de la planificación estratégica, como es su *carácter formal*, frente a otros procesos de formación de la estrategia basados en la visión y por tanto, menos articulados (pero no necesariamente menos deliberados que la planificación estratégica).

Del mismo modo caracteriza el producto de dicho proceso: el plan, como un Sistema integrado de decisiones. Se recogen otras definiciones de la planificación estratégica realizadas por diferentes autores, que ponen de manifiesto otras cualidades de la planificación en líneas abajo.

Otras Definiciones de planificación Estratégica.

- Para algunos autores (Bolan 1974), planificar es pensar en el futuro.
- Planificar es controlar el futuro, no sólo pensar en él (Weick 1969).
- Planificar es disponer de la acción con anticipación (Sawyer 1983).

Planificar es decidir:

- Planificar en el fondo es decidir (Goetz 1949, Steiner 1979).
- La planificación es una determinación consciente de acciones definidas para alcanzar unos objetivos (Koontz 1958).
- La planificación es un proceso de decisiones orientadas hacia el futuro (Ozbekhan 1969).

Un plan es un conjunto integrado de decisiones:

- Planificar es integrar un conjunto de actividades en un todo que tiene sentido (Van Gusteren 1976).
- Planificar es una estructura de decisiones integrada (Schwendiman 1973).

2.1.2. La Demarcación de la Planificación Estratégica.

Las definiciones expuestas en el párrafo anterior pueden ayudarnos a determinar algunas características que debe reunir un determinado fenómeno organizativo para ser catalogado como “planificación estratégica”. En otras palabras, se trata de encontrar un *criterio de demarcación* para la planificación estratégica.

Un posible criterio es el de describir algunas de las características del producto resultante del proceso de planificación: los *planes estratégicos*. Mundet (1999).

- Las acciones expuestas en los planes están *formalizadas*, esto es, explicitadas en un soporte físico consultable.
- La mayoría de acciones están *cuantificadas*, por lo que los resultados a obtener son inequívocos, y puede medirse objetivamente el grado de cumplimiento de éstos.
- Cuando la dimensión y diversificación de actividades de la organización es significativa, los planes actúan como una herramienta de *coordinación* dado que la comunicación inmediata entre unidades organizativas no es siempre Posible.

También pueden indicarse algunas características propias del *proceso* de Planificación estratégica (Mundet 1999:118 – 119):

- La planificación estratégica es un proceso basado en la *racionalidad*, que debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso (Mintzberg 1994).
- La planificación estratégica puede preocuparse del futuro, con actitudes que pueden ir desde añorar un determinado pasado hasta diseñar un futuro deseado (Ackoff 1970). En este sentido podría hablarse de una *racionalidad Prospectiva* (Baumard 1997).
- Es propio de la planificación estratégica el *analizar* el momento *presente* de la organización y de su entorno, frecuentemente usando técnicas propias de la escuela de diseño (como el análisis DAFO) o de la escuela de posicionamiento (las cinco fuerzas y la cadena de valor).
- Una vez realizado el análisis previo, se ensayan operadores que permitan a la organización aproximarse a la situación deseada (en el futuro) desde la situación presente (Ansoff 1964). En esta etapa se realiza el diseño propiamente dicho de la estrategia, de carácter sintético, en oposición a la fase anterior, de naturaleza analítica (Mintzberg 1994). Cabría hablar, entonces, de una cierta *racionalidad creativa* para esta segunda etapa.
- En la etapa de *programación* deben explicitarse las acciones previstas en la planificación estratégica tanto en la dimensión jerárquica (toma de decisiones) como en la organizativa (división del trabajo). Toda la organización está

implicada de una u otra forma, por lo que la planificación estratégica se caracteriza por ser *participativa*.

- En este proceso, el horizonte considerado en el proceso de planificación (asociado al largo plazo) se va renovando cada periodo. Por otro lado, el año en que se va a entrar se planifica con mayor detalle y de forma más operativa, dando lugar a la *planificación táctica*. Por lo tanto, el proceso de planificación estratégica es *cíclico*.
- Al tener en consideración todas las áreas de la empresa y las relaciones entre éstas, la planificación estratégica puede facilitar un *aprendizaje global* de la organización, al menos para quienes trabajan en los planes estratégicos.
- La visión global que facilita la planificación estratégica facilita también la *coordinación* entre las subunidades organizativas y la *coherencia* de las acciones de las subunidades.
- Al estar formalizado, ser participativo y ser global, cada responsable de las acciones indicadas en el plan puede verificar el comportamiento real respecto del previsto, analizar la naturaleza y causas de las desviaciones, y facilitar un aprendizaje racional a partir del análisis de dichas desviaciones.

De esto se deduce que la planificación estratégica puede ser también una herramienta de *control*. Dicho control puede ser *fiscalizador* (control de las personas) o *facilitador del aprendizaje* (control de las acciones).

De lo expuesto hasta ahora puede extraerse la conclusión de que la planificación estratégica en cualquier organización presentará las siguientes **características**:

a) La planificación estratégica es un procedimiento, es decir un conjunto de acciones concatenadas, realizadas de manera más o menos *participativa*.

b) La planificación estratégica es formalizada: Sus productos finales, los *planes*, se caracterizan por ser *visibles*, es decir, estar disponibles en un soporte físico consultable.

La planificación estratégica produce un *resultado articulado*, significando esto que el sistema de subplanes o programas parciales que componen la planificación estratégica están relacionados en *términos cuantitativos*.

c) La planificación estratégica se presenta bajo la forma de un sistema integrado de decisiones: Si las decisiones correspondientes a las diferentes partes en que se han

dividido los planes se cumplen de manera disciplinada, *la organización conseguirá lo que pretendía a través del ejercicio de la planificación estratégica.*

2.1.3. Un Modelo De Caracterización de la Planificación Estratégica

Los autores de la escuela de la planificación (Mintzberg, 1998) prescriben, a veces con gran detalle (en Mintzberg 1994, los modelos de planificación de Steiner y Ansoff), los contenidos y las características del proceso de planificación estratégica. Sin embargo, algunos autores que han realizado estudios empíricos sobre planificación estratégica aseguran que la correcta caracterización de ésta es uno de los puntos clave en un estudio de este tipo (Brews y Hunt 1999). Por tanto, es posible que existan diversos modelos de planificación estratégica en las organizaciones; algunos, por diversas razones, alejados de las prescripciones de la comunidad científica y se hace patente la necesidad de caracterizarlos en un marco común. En el presente estudio, se propone caracterizar los diferentes procesos de planificación estratégica mediante la *finalidad* que la planificación estratégica tenga en la organización; el contenido y forma de realización de las diferentes *etapas* del proceso; la *dinámica* del proceso (entendida como los roles de los diferentes actores); y finalmente por el producto del proceso: los *planes estratégicos*.

2.1.4. Las Finalidades de la Planificación Estratégica.

Mintzberg (1994:15), apunta **cuatro razones principales** por las que los Planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones:

- **Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades.**

Uno de los argumentos a favor de la planificación estratégica es que tomar las decisiones conjuntamente en un solo proceso formal asegurará que los recursos de la organización dedicados a esta actividad están coordinados adecuadamente.

- **Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración.**

En este sentido, la aportación de la planificación estratégica consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa (Hax y Majluf 1991), de

manera que el día a día (la urgencia) no absorba la totalidad de la atención de la alta dirección en perjuicio del largo plazo (la importancia) (Coté 1995).

- **Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”.**

Un argumento a favor de la planificación es que los procesos de decisión formales son mejores que los informales, dado que la formalización fuerza un pensamiento estratégico más profundo (Schwendiman 1973). La mayor racionalidad de la planificación puede actuar como garantía frente a agentes externos de que no se incurrirá en comportamientos veleidosos, tendenciosos o arbitrarios.

- **Las organizaciones deben planificar para controlar.**

A pesar de que se proclama para la planificación estratégica la finalidad de motivar, estimular la participación y facilitar el consenso, la finalidad de control no ha sido nunca ajena a la planificación (frecuentemente se habla de “planificación y control”). La planificación ha tenido frecuentemente una connotación de “actividad por la cual el hombre en sociedad intenta controlarse a sí mismo y conformar su futuro colectivo con el poder de su razón” (Dror 1971, Mintzberg (1994). Se pretende, pues, extender dicho control no solo al interior de la organización, sino también a su entorno.

Las indicadas líneas arriba pueden considerarse las cuatro finalidades fundamentales de la planificación. Aunque no sean mutuamente excluyentes, sí es posible que en ciertos casos alguna de las finalidades tenga una mayor relevancia sobre las demás, dando lugar a procesos de planificación estratégica centrados bien en la previsión del futuro (finalidades de previsión del futuro y de racionalidad), bien en el control (finalidades de coordinación y control)..

El cumplimiento de las finalidades expuestas requiere que la planificación estratégica desempeñe otras **finalidades complementarias**, de entre las que cabe citar las siguientes (Mundet 1999):

- La planificación estratégica como medio de difusión de la estrategia.
Los planes estratégicos son, en muchas ocasiones, la expresión escrita y cuantificada de la estrategia organizativa. Por tanto, pueden ser una excelente herramienta de comunicación de la estrategia a aquellas personas que se considera que se les deba dar a conocer.
- La planificación estratégica como ayuda a la dirección.

Al ser un sistema articulado de decisiones, la planificación estratégica establece pautas de acción para los mandos intermedios, e incluso a la alta dirección (Ackoff 1970).

- La planificación estratégica como sistema de aprendizaje.
Algunos autores manifiestan la creencia en que el producto más importante de la planificación estratégica no son los productos finales, sino el propio proceso (Ackoff 1970), ello indica que la realización del proceso puede generar conocimiento acerca de la organización y de su entorno. Existen otras finalidades de la planificación estratégica, relativamente independientes de las finalidades fundamentales, pero que pueden ser relevantes en determinados contextos.
- La planificación estratégica como herramienta de negociación.
En ocasiones, la planificación estratégica puede utilizarse como herramienta de negociación frente a agentes externos, especialmente financiadores (entidades bancarias y mercados financieros en el caso de las empresas, patrocinadores en general y administraciones públicas en particular para organizaciones no lucrativas) un ejemplo ilustrativo lo aporta el propio Mintzberg (1989).
- La planificación estratégica como transmisión de información.
En organizaciones en las que las tareas a realizar son complejas, y los conocimientos muy especializados, no son infrecuentes procesos de planificación estratégica de abajo arriba (*bottom up*), en los que la información fluye en sentido contrario a la planificación estratégica tradicional (de arriba abajo o *top dow*) en estos casos, la planificación estratégica actúa como herramienta de transmisión de información de las divisiones o subunidades a la alta dirección, en este caso se habla de información necesaria para elaborar la planificación; a diferencia de la finalidad de difusión de la estrategia, en la que el plan estratégico ya está formulado.

2.2. El Marketing, Conceptos y Definiciones:

Es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina que estudia el **comportamiento de los mercados y de los consumidores**. El marketing analiza la gestión comercial de las **organizaciones**, con el objetivo de retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

El marketing parte desde **las necesidades del cliente** para diseñar, ejecutar y controlar la función comercializadora de una organización.

Mediante sus herramientas y estrategias, la mercadotecnia busca posicionar un producto o una marca en la mente del consumidor.

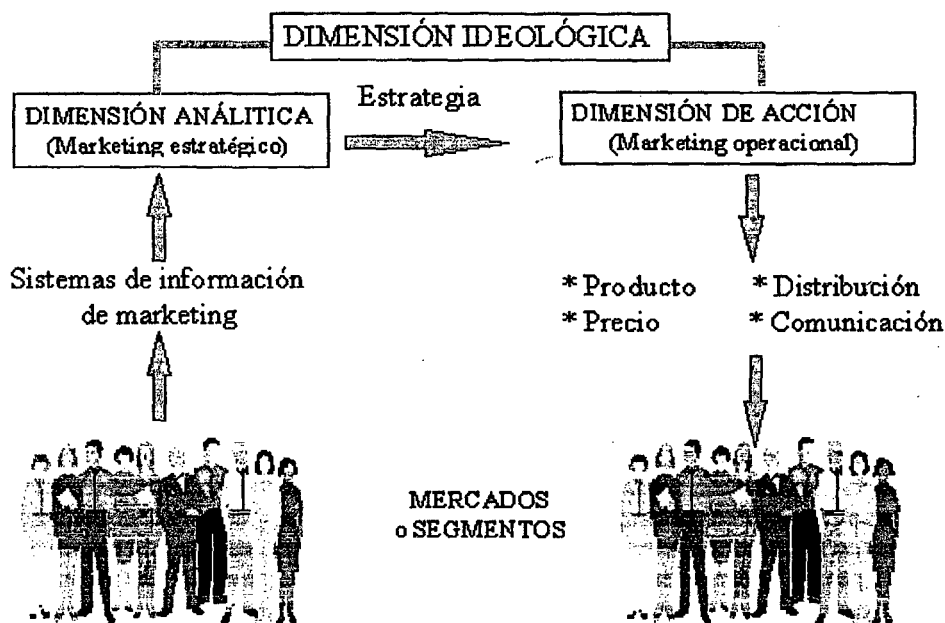
El marketing se centra en un conjunto de cuestiones conocidas como las **cuatro P: Producto, Precio, Plaza** (distribución) y promoción y comunicación.

La disciplina está constituida por principios, metodología y técnicas que persiguen la conquista del mercado y la colaboración para la obtención de los objetivos de la empresa. Las acciones del marketing pueden tener una visión de rentabilidad a corto o a largo plazo, ya que su gestión también implica inversiones de relación de la empresa con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, suele confundirse la publicidad con el marketing, aunque en realidad éste abarca la primera y otros aspectos de la actividad comercial.

Se dice que el marketing puede tener diversas orientaciones: al **producto** (cuando la empresa monopoliza el mercado y su atención se limita a mejorar el proceso productivo), a las **ventas** (se esfuerza por incrementar la participación de la empresa en el mercado) y al **mercado** (la adaptación del producto a los gustos del consumidor). La mercadotecnia o **marketing** consiste en un conjunto de principios y prácticas que se llevan a cabo con el objetivo de aumentar el comercio, en especial la demanda. El marketing implica el análisis de gestión de las empresas. Si se considera que el marketing es un sistema de pensamiento y un sistema de acción que posee tres dimensiones fundamentales: ⁽⁵⁾ (Lambin, 1993).

- 2.2.1. Dimensión Ideológica.** (Sistema de pensamiento de Marketing). Refleja la función del marketing como conjunto de ideas que dirigen la actividad de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones mediante la creación y el intercambio voluntario y competitivo de bienes y servicios generadores de utilidades.
- 2.2.2. Dimensión Analítica.** (Marketing Estratégico) Es aquella parte del marketing que permite obtener información de la realidad que envuelve la empresa facilitando la elaboración de ofertas ajustadas a las necesidades del mercado y consiguiendo adaptar la organización a los cambios en el entorno, explotando sus potencialidades.
- 2.2.3. Dimensión de Acción.** (Marketing Operacional). Es la dimensión del marketing que refleja que el marketing es un sistema de acción que aporta a la empresa una serie de variables-herramientas para actuar en el mercado y lograr los objetivos perseguidos. Fundamentalmente estas herramientas son las famosas 4P's de McCarthy (1974) (Producto, precio, distribución y promoción-comunicación).

DIMENSIONES DEL CONCEPTO DE MARKETING



Fuente: Elaboración propia a partir de Lambin (1993).

1954: Peter Drucker: Es algo más que vender; no es algo especializado. Es la totalidad del negocio vista desde la perspectiva de los consumidores. Por este motivo la responsabilidad del mercadeo penetra en todas las áreas de la empresa

1973: Peter Drucker: El objetivo del mercadeo es hacer innecesaria la tarea del vendedor porque se trata de conocer y comprender al cliente de tal forma que el producto o el servicio se adapte perfectamente y se venderá por si mismo.

1995: Asociación americana de mercadeo (AMA): El mercadeo es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la comunicación y la distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales organizacionales.

1996: William Stanton: El mercadeo es un sistema social total de actividades empresariales cuya finalidad es planificar, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactores de las necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos.

1999: McArthur y Perreault: Micromercadeo es la realización de actividades que buscan cumplir los objetivos de una organización, previniendo las necesidades del consumidor o cliente y dirigiendo un flujo de satisfactores y servicios del producto al cliente. Macromercadeo es un proceso social que dirige el flujo de bienes y servicios en una economía de los productores a los consumidores, en una forma que integre eficientemente la oferta y la demanda y cumpla los objetivos de la sociedad. Significado ampliado de Mercadeo:

Investiga lo que el cliente necesita, quiere, espera encontrar en un producto, valora y su capacidad de pago, investiga las estrategias de mercadeo de la competencia y las compara con las de la compañía, diseña lo que el cliente busca y quiere comprar, fija un precio que refleje el valor que el cliente le asigna al producto o servicio, establece el canal de distribución adecuado para darle al cliente utilidad de lugar, se comunica adecuadamente con los clientes por medio de una estrategia integral de comunicación, utilizando publicidad, promoción de ventas, publicidad no pagada, mercadeo directo,

venta personal y relaciones públicas, vende productos y servicios al cliente, investiga el nivel de satisfacción que obtuvo el cliente con el consumo o la utilización del producto o servicio. ⁽⁶⁾

⁽⁶⁾ [www. Ricoveri M@rketing.com](http://www.RicoveriM@rketing.com)

El *concepto de marketing* es "una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores." ⁽⁷⁾

- Dentro de este contexto, es necesario considerar la diferencia entre el concepto de venta y el concepto de marketing. Al respecto, ambos autores, Kotler y Armstrong, mencionan que el concepto de venta "adopta una perspectiva de adentro hacia afuera. (Por tanto), el punto de partida es la fábrica y requiere de muchas ventas y promoción para obtener ventas rentables." ⁽⁷⁾ Por su parte, el concepto de marketing "adopta una perspectiva de afuera hacia adentro. (Por tanto) el punto de partida es un mercado bien definido y el enfoque es hacia las necesidades del cliente. Así, bajo el concepto de marketing, la orientación hacia el cliente y el valor son el camino que lleva a las ventas y las utilidades." ⁽⁷⁾ Otro detalle a considerar, según ambos autores, es que "muchas empresas dicen practicar el concepto de marketing pero no lo hacen. Cuentan con las formas de marketing, como un vicepresidente de marketing, gerentes de producto, planes de marketing e investigación de mercados, pero esto no implica que sean empresas enfocadas hacia el mercado ni impulsada por los clientes." ⁽⁷⁾ Finalmente, ambos autores advierten que "la implementación del concepto de marketing a menudo implica más que simplemente responder a los deseos expresados por los clientes y sus necesidades obvias. En muchos casos, los clientes no saben lo que quieren o incluso no saben qué es posible. Tales situaciones requieren de un marketing impulsador de clientes (es decir), entender las necesidades de los clientes mejor que los clientes mismos y crear productos y servicios que satisfagan necesidades existentes y latentes hoy y en el futuro." ⁽⁷⁾

KOTLER, Philip y Gary Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing."

- Por su parte, Stanton, Etzel y Walker, explican que el *concepto de marketing* "hace hincapié en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización." ⁽⁸⁾

En ese sentido, y a criterio de los autores, "el concepto de marketing se basa en tres ideas:

1. Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Esto es, cada departamento y empleado deben aplicarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
2. Todas las actividades de marketing de una organización deben coordinarse. Esto significa que los esfuerzos de marketing (planeación de producto, asignación de precios, distribución y promoción) deben idearse y combinarse de manera coherente, congruente, y que un ejecutivo debe tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de actividades de marketing.
3. El marketing coordinado, orientado al cliente, es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización. El desempeño de un negocio es generalmente medido en términos de recuperación de la inversión, precio de almacén y capitalización de mercado. Sin embargo, el objetivo inmediato podría ser algo menos ambicioso que mueva a la organización más cerca de su meta definitiva" ⁽⁸⁾.

Una interesante observación que hacen los autores, Stanton, Walker y Etzel es que *"a veces, el concepto de marketing sencillamente se declara como una orientación al cliente; sin embargo, con todo lo importante que es acentuar un enfoque en el cliente, no debe sustituir al logro de objetivos como las razones de ser del concepto de marketing."* ⁽⁸⁾

⁽⁸⁾ Stanton, Etzel y Walker, autores del libro *"Fundamentos de Marketing"*

- Por otra parte, Jerome McCarthy y William Perrault, afirman que el *concepto de marketing* "implica que una empresa dirige todas sus actividades a satisfacer a sus clientes y al hacerlo obtiene un beneficio" (9). Sin embargo, ambos autores advierten que este concepto no es algo nuevo, sin embargo, todavía existen empresas cuyos directivos "se comportan como si se hubieran quedado estancados en los tiempos de la era de la producción, durante la cual había escasez de casi todos los productos". Por tanto, en la práctica "muestran poco interés por las necesidades de sus clientes", y esto se pone de manifiesto en que "elaboran productos de fabricación sencilla y después tratan de venderlos pensando que los clientes existen para que las compañías tengan a alguien que adquiera sus productos." (9)

En ese sentido, McCarthy y Perrault añaden que la definición del concepto de marketing "contiene tres ideas fundamentales: 1) la satisfacción del cliente (de al cliente lo que necesita), 2) el esfuerzo global de la organización (todos los directivos trabajan en equipo) y 3) el beneficio como objetivo (satisfacer a los clientes para que continúen votando con su dinero por la supervivencia y éxito de la empresa." (9).

Tomando en cuenta las ideas y conceptos de este grupo de expertos en temas de marketing, podemos obtener las siguientes recomendaciones para aplicar el **concepto de marketing**:

- Primero: El concepto de marketing es una filosofía de dirección que debe abarcar a todas las áreas de la empresa; y no, únicamente al departamento de Marketing.
- Segundo: El concepto de marketing tiene una orientación hacia el cliente; por consiguiente, se debe determinar y satisfacer sus necesidades y/o deseos para ser congruentes con esta orientación.
- Tercero: El concepto de marketing tiene como uno de sus objetivos el lograr un beneficio para la empresa (utilidades, imagen, etc...), por tanto, se debe buscar la satisfacción del cliente sin olvidar este objetivo.

Para finalizar, veamos una síntesis que define el "concepto de marketing":

El concepto de marketing consiste en adoptar una filosofía de dirección que tenga una orientación hacia la determinación y satisfacción de las necesidades y/o deseos de los clientes como una forma de obtener beneficios a largo plazo.

Concepto de planificación estratégica de marketing

- Es un **proceso** de análisis y toma de decisiones de marketing
- Se desarrolla en **colaboración con la dirección general**
- Es **parte de la planificación estratégica** de la empresa en relación a objetivos y programas de marketing
- Los programas de marketing se concretan en el **plan de marketing**

⁽⁹⁾ MCCARTHY, Jerome y PERRAULT William, "Marketing, Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica"

III CAPITULO

LOS PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE GESTIÓN DEL MARKETING.

*“No hagas nada al azar ni en desacuerdo con los principios del arte de vivir con
perfección”*

Marco Aurelio

*“Tengo seis honrados servidores. Me enseñaron todo lo que sé. Se llaman: qué, por qué,
cuándo, cómo, dónde y quién”*

Rudyard Kipling.

3. Planificación Estratégica y el Papel del Marketing.

Para adaptarse a las condiciones cambiantes en su sector, las empresas necesitan mirar adelante y desarrollar estrategias a largo plazo.

El Marketing juega un papel importante en la planificación estratégica ya que proporciona información y otros datos para ayudar en la preparación del plan estratégico.

También, la planificación estratégica define el papel del marketing en la empresa. En este tema se discute el papel de la planificación estratégica general y el del marketing en la empresa.

3.1. Planificación Estratégica:

A. Definición de la Misión de la Empresa. Las declaraciones de la misión describen lo que la empresa quiere conseguir en el entorno más amplio.

B. Establecimiento de los Objetivos y Metas de la Empresa. Aquí se empieza a definir operativamente la estrategia. ¿Qué debe hacer cada director para cumplir la misión? Necesidad de objetivos, metas medibles dentro de periodo de tiempo.

C. Diseño del Portafolio de Negocio El portafolio de negocio es el conjunto de negocios y productos que forman la empresa. En el análisis del portafolio, la dirección evalúa los negocios en función de su ajuste estratégico a la consecución de los objetivos de la empresa. Las unidades estratégicas de negocio (UEN) están formadas por unidades diferentes de la empresa que pueden ser planeadas independientemente de otros negocios de la empresa.

- **Análisis de negocios actuales. La matriz BCG.** *Estrellas:* gran crecimiento, negocios de gran cuota. Las estrellas con frecuencia requieren grandes inversiones para construir/mantener la cuota en mercados en rápida expansión. *Vacas:* bajo crecimiento, negocios de gran cuota. Las vacas generan beneficios para invertirlos en otros negocios. *Signos de interrogación:* gran crecimiento, negocios de baja cuota. La estrategia se debe decidir entre mayores inversiones para moverlos a la posición de estrellas o deshacerse del producto. *Perros:* bajo crecimiento, baja cuota. Los perros son con frecuencia objetivos para la desinversión, pero podrían dar todavía beneficios o contribuir a otras metas de la empresa.

Parrilla de Planificación de Negocios de GE. Esta matriz usa dos dimensiones con tres zonas cada una. *Atractivo del sector* es un índice compuesto por el tamaño del mercado, crecimiento del mercado, margen de beneficios del sector, número de competidores, estacionalidad y ciclicidad de la demanda, y costes de estructura del sector. *Fuerza del negocio* es un índice compuesto de la cuota relativa de mercado, precio, competencia, calidad de producto, conocimiento del consumidor y el mercado, efectividad de las ventas, y ventajas geográficas.

- **Desarrollo de Estrategias de Crecimiento.** *Penetración de Mercado* - envuelve incrementar las ventas de los clientes objetivo actual. El producto en si mismo permanece sin cambio, aunque podría haber un cambio substancial en la manera en que el producto se promociona. *Desarrollo de Mercado* - envuelve identificar nuevos segmentos para los productos actuales ofrecidos por la empresa. *Desarrollo de Producto* - busca el crecimiento modificando los productos existentes o introduciendo nuevos productos para servir al mercado actual. *Diversificación* - envuelve el tomar los beneficios de productos o negocios existentes para adquirir nuevos negocios o entrar en nuevos mercados.

D. Planificación de Estrategias Funcionales.

1. Papel del Marketing en la Planificación Estratégica. El Marketing juega un papel clave en la planificación estratégica de tres maneras:

(a) El Marketing proporciona una filosofía guía centrada en servir las necesidades de importantes grupos de consumidores.

(b) El Marketing proporciona inputs a los planificadores estratégicos identificando oportunidades de mercado atractivas y evaluando su potencial.

(c) El Marketing diseña estrategias para alcanzar los objetivos dentro de unidades individuales de negocio.

2. El Marketing y las Otras Funciones de la Empresa. Idealmente, el Marketing ayuda a la integración de funciones especializadas de la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor.

3. Conflicto entre Departamentos. Algunas veces los esfuerzos del Marketing para mejorar la satisfacción del cliente conducen al incremento de costes y pérdida de eficiencia en otras especialidades funcionales, desde su punto de vista.

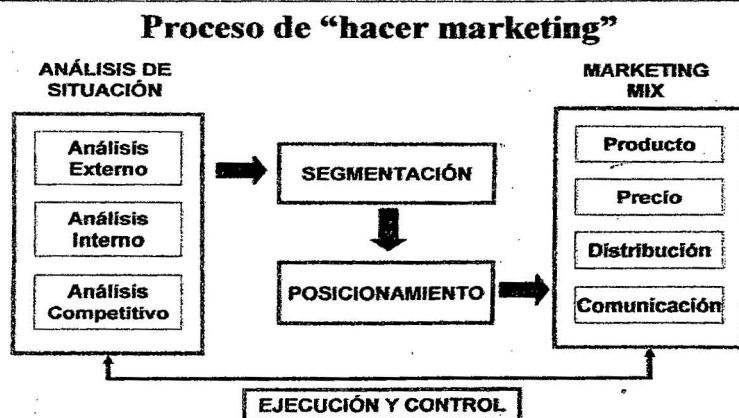
El Marketing debe trabajar para ayudar a otros departamentos a reconocer las ventajas para la empresa de alcanzar la satisfacción del cliente por encima de las eficiencias funcionales separadas.

3.2. El Proceso De Gestión Del Marketing

La gestión de marketing es un proceso que consta de dos partes:

- Conocimiento de los mercados, que corresponde al marketing Estratégico y que nos va a permitir hacer ofertas adecuadas para cada mercado.
- Conquista de los mercados o hacer llegar la oferta, que corresponde al marketing operativo.

"Fortalecimiento Integral del Turismo en el Perú"



Fuente: MINCETUR.

3.2.1. El Marketing Estratégico

El marketing estratégico es un proceso cuya orientación fundamental es el análisis del mercado y sus oportunidades, y no la actuación sobre el mismo. Se trata de determinar a largo plazo el plan que va a desarrollar la empresa, de modo que pueda conocer qué va a producir y dónde lo va a vender con rentabilidad. No se debe minusvalorar su importancia ya que va a condicionar las acciones que tome durante el período de tiempo que abarque el plan.

Para desarrollar el plan de marketing estratégico, hay que efectuar las siguientes acciones:

- Identificar los mercados que pueden ser atractivos para la empresa.
- Investigar sus necesidades y como pueden ser satisfechas, en términos cantidad, tiempo y lugar.
- Determinar o seleccionar cual va a ser su público objetivo o clientes a los que va a poder dirigirse. Es difícil que todos los componentes de un mercado tengan las mismas características y necesidades. Así, no todas las empresas demandantes de un proceso de mecanizado tienen las mismas necesidades en cuanto a precisión, tamaño y número de piezas. Por ello hay que adaptar la oferta de la empresa a aquellos segmentos del mercado donde se va a contar con ventajas frente a la competencia.
- Valorar la demanda actual y potencial de los mercados objetivos.

Un mercado muy pequeño puede no interesar, o si su evolución es decreciente puede resultar que en el futuro no sea rentable para la empresa.

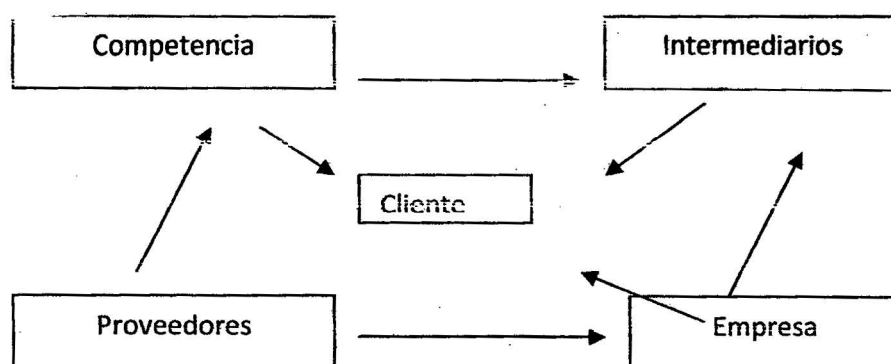
- Diseñar estrategias de diferenciación que permitan presentar ofertas más atractivas que la competencia. Estas estrategias habrá que realizarlas para cada uno de los mercados seleccionados ya que tendrán necesidades y deseos diferentes.

➤ El Diseño De Estrategias De Diferenciación

Para diseñar las estrategias de diferenciación de la oferta, hay que partir de un análisis

de las oportunidades de mercado. Para ello, en primer lugar habrá que estudiar tanto las fuerzas que intervienen sobre el mercado, como el propio mercado. Una vez conocido podremos dividirlo en los distintos grupos que la componen a fin de desarrollar ofertas competitivas para los segmentos a los que nos dirijamos.

LOS ACTORES DEL ENTORNO



La empresa

Hay un error en el que se suele caer y es creer que la venta corresponde únicamente al departamento comercial, cuando la que en realidad realiza esta función es la empresa. El departamento comercial es la punta de lanza de la empresa en el mercado, pero sin el producto y medios adecuados no podrán vender nada. Una empresa sin un buen departamento comercial tampoco sacará provecho a sus cualidades

Los proveedores

Los proveedores pueden afectar a la rentabilidad futura de la empresa tanto a favor como en su contra de muchas formas y maneras, como por ejemplo:

- Ofreciendo unos suministros de mejor calidad, más adecuados a las necesidades de la empresa o en mejores condiciones que los que tiene la competencia.
- Decidiendo integrarse hacia arriba y hacer la competencia a la propia empresa.

Además también otros hechos como las variaciones en los precios de los productos suministrados, la escasez ocasional de suministros, las huelgas, y otros acontecimientos

que puedan impedir el cumplimiento de los plazos de entrega, con la consiguiente pérdida de ventas a corto plazo y provocando un perjuicio de la imagen a largo.

Por ello, la empresa deberá estar atenta al desarrollo de los mismos, sobre todo de aquellos que tengan más peso en su estructura de costes.

Los intermediarios

La empresa se sirve de los intermediarios, distribuidores, empresas de almacenamiento y transporte, empresas de servicios e intermediarios financieros, etc. para encontrar clientes y distribuir sus productos. Una correcta selección de los mismos en función de los mercados a los que se dirige, será una fuente de fortalezas frente a la competencia.

Los clientes

Constituyen la razón de ser de la empresa ya que sin ellos no se producirían las transacciones. Hay que analizar sus necesidades y deseos con el fin de que estén satisfechos y no pasen a engrosar la clientela de la competencia. No obstante también hay que estar vigilantes ya que pueden convertirse en una fuente de amenazas u oportunidades en función de la posición de fuerza que tengan en su relación con la empresa. En este sentido, tener concentrada las ventas en un número reducido de clientes es peligroso ya que la disminución en las ventas producido por la pérdida de uno de ellos puede ser muy difícil de recuperar.

La competencia

Son aquellas empresas que buscan aumentar su cuota de mercado y cifra de ventas a costa de las de la empresa. El competidor no es cualquier empresa que produzca productos parecidos, sino aquel que actúa en un determinado mercado con ofertas parecidas a las de la empresa.

Los grupos de interés

Son todos aquellos colectivos que producen un impacto actual o el potencial sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus diseño de estrategias de objetivos.

En el siguiente cuadro se presentan algunos de los aspectos a tener coordinación de todas las en cuenta por cada actor del entorno.

➤ **El Proceso De Decisión De Compra**

La compra no es un acto puntual que se produce cuando se realiza la transacción, sino es un proceso que atraviesa distintas etapas.

El tiempo y esfuerzo destinado a cada una de las mismas varía en función de la importancia que tenga la compra.

Este proceso comienza con anterioridad a la decisión de compra y continúa después, de modo que cuando se analiza un mercado hay que considerar todo el proceso y no sólo el momento de la decisión.

Las etapas que se atraviesan en la compra son las siguientes:

- **Reconocimiento del problema.** El proceso se inicia cuando el comprador reconoce que tiene un problema o una necesidad. El responsable de marketing debe identificar las circunstancias que provocan la necesidad concreta para desarrollar estrategias que permitan hacerla emerger. Esta fase es especialmente importante en el caso de productos innovadores.
- **Búsqueda de información.** En función del grado de complejidad de la compra la persona interesada buscará más o menos información antes de tomar una decisión. Las fuentes a las que puede recurrir son cuatro: personales

(Familia, amigos, conocidos), comerciales (publicidad, vendedores, envases), públicas (medios de comunicación) y de experiencia (examen, manejo y uso del producto). La mayor o menor influencia de cada una varía de unos productos a otros y de unos compradores a otros. A través de la búsqueda de información el consumidor puede conocer la existencia de marcas competidoras, las cuales se irán reduciendo en función de su sintonía con los criterios de compra del consumidor.

- **Evaluación de alternativas.** Las formas de evaluar los productos varían no sólo de un comprador a otro, sino también un mismo comprador puede variarlas

con el tiempo en función de su experiencia o nuevas necesidades y conocimientos. Para conocer el proceso de evaluación, hay que comprender que los distintos clientes potenciales:

- Asignarán un valor distinto a los distintos elementos que componen el producto en función de sus necesidades.
- Combinarán los elementos en los que la utilidad que creen que les proporcione es más alta, para hacerse una imagen del producto ideal.
- Evaluarán cada marca con respecto a cada elemento, desarrollando así una imagen de marca.
- Generarán actitudes positivas o negativas hacia las diferentes marcas a través de algún proceso de evaluación.

Los responsables de marketing de las empresas deben tratar de averiguar cómo tiene lugar en la realidad el proceso de evaluación de alternativas por parte del consumidor, de cara a influir en su decisión.

• **La decisión de compra.** Por lo general los clientes potenciales adquirirán aquella marca cuyos atributos más se acerquen a su "producto ideal". No obstante pueden producirse dos situaciones que pueden hacerle variar de opinión: la actitud de los demás y un cambio en las circunstancias.

El comportamiento posterior a la compra. Después de adquirir y usar el producto, el grado de satisfacción del cliente puede llevarle tanto a mejorar su fidelidad de marca, en el caso positivo, como a ser un comunicador perjudicial para la empresa en el caso negativo. Por ello, es importante prestar atención al concepto de satisfacción del cliente.

Un cliente estará satisfecho cuando las expectativas que deposita en un producto - servicio, no se ven defraudadas en su adquisición y posterior uso. La compra no es un acto puntual, sino un proceso en el que varios departamentos de la empresa suelen ponerse en contacto con el cliente: el comercial para ofrecer el producto, el técnico para

fabricarlo de acuerdo a las especificaciones, almacenes y logística para enviarlo en plazo sin errores, facturación y administración para cobrar de acuerdo a lo estipulado, servicio post-venta para reparaciones y/o reposiciones.

Por ello, es en todas las facetas de este proceso donde tiene que encontrar satisfacción.

➤ **La Identificación Y Selección De Mercados**

El mercado está formado por todos aquellos consumidores potenciales susceptibles de satisfacer una necesidad a través de un producto - servicio que tenga unas determinadas características.

Generalmente todos los componentes de un mismo mercado no tienen exactamente el mismo conjunto de necesidades. Así, por ejemplo en el ámbito del mecanizado, es diferente la precisión que exigirá un fabricante de relojes que la de uno de válvulas.

Estas diferencias de necesidades no se producen únicamente en el producto ofertado, como puede ser el caso anterior, sino también en otros apartados de la oferta, como puede ser el plazo de entrega. Hay empresas que estarán interesadas en que se cumpla exactamente dicho plazo, mientras que otras preferirían un precio ligeramente inferior a cambio de una mayor flexibilidad en este apartado.

a) Segmentar el mercado es precisamente esto, dividirlo en grupos homogéneos, que comparten un mismo conjunto de necesidades, y diferentes los unos de los otros, de tal forma que resulte rentable para la empresa aplicar una estrategia de marketing específica para cada grupo.

La ventaja que ofrece la segmentación es que se podrá realizar ofertas más atractivas y adaptadas a las necesidades de los clientes, con lo que se tendrá una mayor probabilidad de conseguir vender.

En un mercado, se pueden producir tres situaciones:

- Todos los clientes que componen un mercado tienen aproximadamente las mismas preferencias. En esta situación, no merece la pena segmentar.

- Cuando las preferencias de los clientes del mercado varían ampliamente, aquí, el coste de segmentar no suele compensar los ingresos de una atención especializada.
- Si las preferencias de los clientes del mercado se agrupan en grupos homogéneos, pero heterogéneos entre sí, es conveniente realizar una segmentación.

b) Procedimientos para identificar segmentos útiles

Un segmento de mercado es útil desde un punto de vista empresarial cuando la aplicación de una oferta diferenciada y específica al mismo ofrece una mejora de la rentabilidad global de la empresa.

Para poder segmentar un mercado, hay que definir un conjunto de variables que permitan dividirlo en partes homogéneas internamente pero diferentes entre sí.

El proceso consiste en:

- Identificación de segmentos que compongan el mercado.
- Determinación de los componentes que harían una oferta atractiva al mismo.
- Cuantificar o estimar el volumen del mercado.
- Analizar la rentabilidad empresarial que ofrecería dicha oferta diferenciada.

Para que una segmentación sea útil, debe permitir que los segmentos o mercados que se identifiquen sean:

- Medibles, que se pueda estimar su tamaño para poder valorar su rentabilidad.
- Rentables, o suficientemente grandes como para poder ofrecer los beneficios esperados.
- Accesibles, que se pueda hacer llegar el producto - servicio, y comunicarse con él de manera diferenciada.
- Actuables, que se puedan formular programas atractivos para atraer y servir al segmento.

c) Valoración de los segmentos de mercado.

Para valorar el atractivo de los segmentos de mercado hay que fijarse en tres aspectos:

- **Tamaño y crecimiento del mercado.** Para que un segmento sea atractivo, éste debe tener un tamaño que guarde relación con el de la empresa. Una empresa que se dirija a un segmento muy grande para ella, probablemente tendrá problemas de economías de escala. Por otro lado, también es importante para el futuro que el segmento esté en crecimiento.
- **Atractivo estructural del segmento.** Se debe tener en cuenta los factores del entorno que inciden sobre el segmento, y que se pueden agrupar en:
 - **Competencia:** Un gran número de competidores fuertes y/o agresivos hacen que un mercado no sea atractivo.
 - **Amenaza de que puedan introducirse productos sustitutivos.**
 - **Barreras de entrada y de salida,** es decir las dificultades que existen bien para poder acceder a dicho mercado, como para salirse del mismo. Los segmentos con altas barreras de entrada suelen ser más rentables ya que dificultan la entrada de la competencia; y aquellos en los que las barreras de salida son bajas son más estables.
 - **Poder de negociación de los compradores.** Cuando es fuerte, intentarán forzar la bajada de los precios, afectando así a la rentabilidad de la empresa.
 - **Poder de negociación de los suministradores.** Si es alto, los costes de los productos suministrados tenderán a subir disminuyendo así la rentabilidad de la empresa.
- **Objetivos y recursos.** Aunque un segmento tenga un tamaño y un crecimiento positivo, la empresa deberá considerar sus propios objetivos y recursos en relación con dicho segmento.

d) Selección del producto - mercado

La forma más usual para identificar segmentos de mercado es utilizar como variables los productos que se ofrecen y los distintos mercados o grupos de cliente a los que se dirigen, como puede ser un sector industrial o un área geográfica. Este sistema nos permite dividir el mercado en segmentos.

De acuerdo a estos grupos, una empresa puede dirigirse al mercado objetivo de cinco formas:

- Concentrando todo su esfuerzo en un único segmento producto-mercado.
- Especialización de producto. Con una línea de productos se dirige a todos los mercados que lo pueden utilizar.
- Especialización de mercado. Dirigirse únicamente a un mercado, pero con una gama completa de productos.
- Especialización selectiva. Dirigiéndose a distintos productos - mercados, diversificando así su riesgo.
- Atención al mercado total. Esto se puede conseguir tanto con una oferta única para todos los segmentos del mercado, como realizando labores específicas para cada segmento de producto - mercado.

e) La estrategia de posicionamiento

Cualquier empresa puede diferenciarse en el mercado, sin embargo, no todas las diferencias tienen el mismo poder. Por ello las empresas deben determinar cuidadosamente la forma en la que distinguirse de la competencia, mediante aquellos atributos que más valoran los clientes.

Una adecuada estrategia de posicionamiento cumple los siguientes criterios:

- Consistente. Los clientes deben apreciar un beneficio en la diferencia seleccionada.
- Exclusiva. Para que sea diferente no debería ser ofrecida por la competencia.

- **Credible.** Sea asumible por el público objetivo.
- **Comunicable.** Admite vías sencillas de llamar la atención del cliente.
- **No fácilmente imitable.** Cuanto más fácil sea de copiar por la competencia, antes perderemos la diferenciación que nos aporta.
- **Asequible.** El público objetivo debe tener poder adquisitivo para poder pagarlo.
- **Rentable.** Si la empresa no obtiene beneficio diferenciándose de la competencia, es mejor no diferenciarse.

Las empresas deben diferenciarse apoyándose en sus puntos fuertes. En cuanto al número de diferencias a promover se piensa que en principio hay que destacar una sola diferencia.

Excepcionalmente podría centrarse la diferenciación en dos beneficios, sobre todo si dos o más empresas reclaman ser las mejores. En tal caso estos deben ser compatibles en uno de ellos.

3.2.2. El Marketing Operativo

Una vez que la empresa selecciona los mercados, establece sus objetivos y define la estrategia que va a seguir a medio y largo plazo, deberá comenzar a actuar de acuerdo con lo planificado.

El marketing operativo se encarga de planificar, ejecutar, evaluar y controlar esta actuación. A todo ello lo denominaremos Plan de Marketing.

Por ello, es más agresivo y visible ya que es la parte activa del marketing sobre el mercado. Viene a ser el brazo comercial de la empresa en su contribución al logro de los objetivos establecidos.

Dentro de este plan, la empresa fabricará el producto, fijará los precios, seleccionará los distribuidores, lanzará una campaña de publicidad y/o promoción del tal forma que en ese período de tiempo, normalmente un año, se puedan alcanzar los objetivos señalados.

Para conseguirlo, tendrá que desarrollar las siguientes funciones:

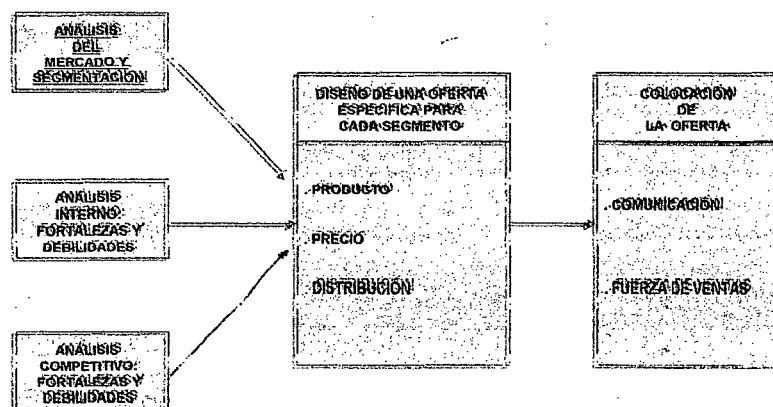
- Identificar los objetivos del marketing operativo, que se centrarán en alcanzar una cuota de mercado o cifra de ventas.
- Determinar el presupuesto necesario para realizar el plan.
- Definir las diferentes acciones a llevar a cabo por cada siguiente elemento del marketing, producto, precio, distribución y comunicación.
- Coordinar las acciones que lleva a cabo la empresa de tal forma que se produzcan sinergias entre ellas.
- Controlar los resultados obtenidos, comparándolos con los objetivos primeramente establecidos.
- Establecer las acciones correctoras oportunas en el caso que se hayan producido desviaciones entre los resultados que se están alcanzando y lo planificado



“Fortalecimiento Integral del Turismo en el Perú”



Proceso de “hacer marketing”



Fuente: MINCETUR

El Marketing Mix

De la misma manera que en el área de producción el empresario cuenta con unos elementos: trabajo, capital, materias primas y organización que trata de combinar de la manera más eficiente para alcanzar sus objetivos, también existen en el área de marketing otros elementos sobre los que se puede actuar.

Estos elementos que constituyen el mix de marketing, de ahí su nombre de marketing mix, se han clasificado en cuatro grupos: Producto, Precio, Distribución y Comunicación.

La función de marketing operativo se encarga de coordinar los mismos de la manera más eficiente con el fin de conseguir los objetivos establecidos. Lógicamente, como cada mercado tiene unas formas de actuar y necesidades diferentes, habrá que diseñar un mix o combinación diferente para cada uno de ellos. La habilidad de la dirección comercial consiste precisamente en la capacidad de determinar para cada mercado que combinación de dichos elementos va a utilizar con el fin de lograr los objetivos comerciales de la empresa. Así, podemos definir el marketing mix como la organización de todos los elementos variables controlados por la empresa o cualquier otra organización, con objeto de optimizar sus intercambios de valor con el mercado.

a) El Producto

Un producto es un bien o servicio que se ofrece al mercado con el fin de que una vez adquirido, utilizado o consumido satisfaga un deseo o una necesidad.

Por ello, es importante que la empresa defina sus productos en función de la necesidad que quieren cubrir.

b) El Precio

Es el valor monetario que el cliente está dispuesto a pagar con el fin de satisfacer sus necesidades de acuerdo a las expectativas que se haya fijado.

Desde el punto de vista del comprador, el precio no es sólo un valor monetario pagado por un bien o servicio, es el valor que da a cambio de la utilidad que recibe.

b) La Distribución

La distribución es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el comprador o consumidor final.

El canal de distribución es el camino por el que circula el flujo de productos, desde el fabricante hasta el cliente. El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o destino, es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre el productor y el consumidor son los intermediarios.

d) La Comunicación

Son todas aquellas acciones que la empresa realiza con el fin de llamar la atención del cliente y lograr ocupar un espacio en la mente de éste.

Para ello, la empresa prepara conscientemente sus mensajes y utiliza los canales que considera más adecuados para ejercer un efecto calculado sobre la actitud o comportamiento de un público específico.

Si bien el objetivo final de toda comunicación es la venta, como uno de los elementos del mix que contribuyen a ella, sus objetivos inmediatos son otros, como por ejemplo:

- Instruir, informar e influir en las actitudes de los clientes.
- Formar una buena imagen de la empresa, marca y/o del producto en el mercado.
- Crear lealtad y deseo de repetir las compras

La Importancia De Una Correcta Coordinación De Todas Las Variables Del Mix

Cada una de las cuatro variables principales del mix se han descrito separadamente pero conviene que las acciones sean coherentes y estén coordinadas en el tiempo. De esta forma podremos conseguir sinergias con la combinación del mix.

Una mala combinación del mix puede generar mensajes contradictorios en el mercado, de modo que no se conozca muy bien lo que ofrece la empresa. Por ejemplo, este sería el caso de un producto especial, con un diseño de baja calidad o un catálogo que no sea de imagen. Otro ejemplo sería la venta de productos sofisticados con personal que no estuviese formado.

Una descoordinación en el tiempo, realizar el lanzamiento de un nuevo producto antes de publicitarlo o formar a los vendedores en el mismo, tampoco producirá los efectos deseados. Incluso, podría generar una imagen negativa.

El problema para un correcto diseño del plan de marketing está por un lado en la importancia de realizar una correcta integración y coordinación de las variables del mix y por otro las dificultades que hay para conseguirla. Entre estas cabe señalar:

- **Objetivos múltiples.** Las organizaciones suelen buscar no uno, sino un conjunto de objetivos. En general, no todos los objetivos formulados se pueden alcanzar plenamente. Por ello, habrá que jerarquizarlos de acuerdo a su importancia y orientar todas las variables del mix en función de la misma.
- **Elementos interactuantes.** Las distintos componentes del mix coordinación de todas las no son independientes, sino que se relacionan.
- **Ambiente competitivo.** La respuesta del mercado no sólo depende del mix que hayamos diseñado. También actúa y reacciona la competencia, bien imitando, bien creando nuevas ofertas.
- **Dilación en el tiempo.** Generalmente no se suele producir en el mercado una respuesta inmediata a la realización de una acción, se necesita un período de maduración que dependerá tanto del coste como de las expectativas de la nueva oferta.
- **Respuesta del mercado.** No se puede conocer a priori como va a responder el mercado a nuestra oferta. Esto plantea una dificultad para determinar las previsiones de ventas. La experiencia de la empresa, las acciones que ha realizado

y los resultados obtenidos, puede ser de gran ayuda para seleccionar un conjunto de acciones.

- La incertidumbre ambiental. La planificación se realiza sobre la base de datos históricos y estudios actuales de mercado sobre los que se pronostica un comportamiento a futuro. Cuanto más amplio sea el horizonte temporal de la planificación, mayor será la incertidumbre, ya que el entorno tendrá más posibilidades de variar.

Con el fin de obtener las respuestas deseadas o minimizar las desviaciones en la coordinación y programación temporal del mix, habrá que aplicar las técnicas de marketing existentes y su experiencia.

La orientación al cliente es clave dentro de una óptica de marketing. En las empresas se está prestando más atención y está adquiriendo más fuerza el concepto de satisfacción del cliente. Perder un cliente porque no está satisfecho con el producto - servicio que le ofrecemos es dejarle engrosar las ventas de la competencia.

Existe la sensación que el cliente únicamente se relaciona con la empresa a través del departamento comercial. Por ello, se suele insistir que en el centro de la empresa está el cliente. El cliente no queda satisfecho únicamente porque el producto que ha recibido cumple las expectativas que había depositado en él.

También, tiene que quedar contento en todas y cada una de las relaciones que va a tener con la empresa proveedora. El departamento de marketing debe coordinarse con los demás departamentos de la empresa de modo que no se produzcan situaciones en que, como consecuencia de los objetivos particulares de cada uno de ellos, existan disfuncionalidades operativas tales como:

- Falta de cumplimiento de plazos.
- Entregas defectuosas.
- Especificaciones de producto no adecuadas a las exigencias del mercado.

Es importante la existencia de un adecuado sistema de información que permita reducir al mínimo dichas disfuncionalidades de cada uno de los departamentos.

Departamento comercial

Las visitas comerciales tienen el doble objetivo de por un lado presentar la empresa a los posibles clientes y por otra conseguir pedidos y nuevos clientes.

En estas visitas los comerciales tienen que vigilar:

- Identificar las necesidades de los clientes.
- Explicar las ventajas que le puede ofrecer tanto la empresa que representa como los productos - servicios que ofrece, sin originar falsas expectativas.
- Recoger correctamente los pedidos.

Departamento de oficina técnica

Deberá diseñar los productos que demande el mercado y prestar especial atención a que se produzca todo aquello que hay que vender y vender todo lo que se produce.

Departamento de fabricación

Deberá preparar el producto, en la cantidad estipulada y de acuerdo a las especificaciones establecidas en la hoja de pedidos, en el plazo adecuado para que pueda ser embalado, etiquetado y enviado con tiempo y cumplir la entrega pactada.

Departamento de expediciones

Habrà de embalar el producto de acuerdo a lo acordado. Hacer el envío, de modo que no se produzcan equivocaciones en cuanto a la cantidad, al producto, a los lotes de entrega y acordar con la empresa de transportes la fecha de entrega.

Departamento administrativo - financiero

Tendrá que realizar las facturas de acuerdo a lo pactado, sin errores en las mismas, debiendo respetar el plazo y la forma de cobro.

Departamento de servicio post - venta.

Mantendrá un contacto fluido con el cliente, acudiendo en el caso que tenga algún problema con celeridad.

De lo expuesto podemos decir que:

El plan estratégico es la pieza maestra del proceso de planificación global, así como el plan de marketing estratégico es la pieza clave del proceso de planificación comercial. Ambos planes son distintos y cumplen papeles diferentes y complementarios en la empresa:

Mientras que el plan de marketing se centra fundamentalmente en las decisiones estratégicas de marketing (y, por tanto, en definir los objetivos y estrategias del mercado), el plan estratégico hace lo propio con las decisiones corporativas y, por tanto, tiene un alcance mayor.

La línea de separación entre las estrategias corporativas y las estrategias de marketing puede variar de una empresa a otra, ya que depende del reparto de competencias que en cada empresa se haya hecho entre la dirección general (responsable último de las estrategias corporativas) y la dirección de marketing (Responsable de las estrategias de marketing). Así, la estrategia de cartera puede aparecer tanto en los planes estratégicos como en los planes de marketing de las empresas.

Son muchas las variables del marketing que afectan el éxito o fracaso de la implementación de estrategias. No obstante, dos variables tienen gran importancia para implementación de estrategias: La segmentación del Mercado y el Posicionamiento de los Productos. Ralph Biggadike afirma: *"...que la segmentación del mercado y el posicionamiento de los productos se deben clasificar como las contribuciones más importantes que ha hecho el marketing a la administración estratégica"*.⁽¹⁰⁾

⁽¹⁰⁾ STONER, James, Administración. México, Prentice Hall, 6ta. Edición 1996. Pág. 274.

IV CAPITULO

EL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO DEL RESTAURANTE LA REAL CECINA COMO MODELO APLICATIVO.

“El mejor de los planes no es más que un plan, es decir, buenas intenciones. Si no se logra un compromiso, sólo habrá promesas y esperanzas, pero no habrá un plan”.

Peter Drucker.

4 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

4.1. Nombre de la empresa:

“LA REAL CECINA COKTAIL LUNCH”

“La Real Cecina Cocktail Lunch” es una empresa prestadora de servicio de alimentos y bebidas, que está ubicado en la cuadra 6 del jirón Hermosura N° 676.

4.2. Antecedentes Históricos de la Empresa

En los años 1993 y 1994 en el Local que actualmente funciona La Real cecina existía la oficina de la Agencia de Viajes CIVA, motivo por el cual los dueños padres de la actual propietaria, vieron la necesidad de alimentación que tenían los pasajeros que utilizaban el servicio de dicha agencia, es por ello que se empieza a vender cafés, tamales, juanes, humitas, menús y dentro de ellos se ofrecía platos de cecina chachapoyana, en ese entonces la cecina se servía con papa fritas. Este local llevaba el nombre del Señor de Cautivo y siempre fue administrado por la actual dueña la Señorita Besti Nicoli Rojas Chota.

Los años pasaron y el local empezó a ser conocido y captar sus clientes, uno de ellos hizo un comentario diciendo que la verdadera cecina chachapoyana se prepara en dicho local y que debería llevar el nombre de “La Real Cecina” y es desde ese momento que el establecimiento adopta dicho nombre.

Cabe resaltar que la decisión de ofertar La Cecina fue idea de la señorita Betsi ya que ella siempre mantiene firme el concepto de que siempre debemos consumir nuestra gastronomía.

Una vez que la Agencia CIVA se retiró de ese local La Señorita Betsi tuvo más espacio para ampliar su restaurante ya que vio que tenía mucha acogida y el espacio con el que contaba en un primer momento se vio muy reducido para atender a la cantidad de personas que acudían para sus servicios. El ambiente no tenía una decoración acogedora, en ese entonces solo funcionaba con mesas y algunas vitrinas; pero como el local seguía teniendo acogida ella vio la necesidad de mejorar el servicio, empezando

con una fuerte inversión y poco a poco se logro ambientar el local con elegantes muebles y decoración acogedora.

Hace 5 años este establecimiento es muy reconocido y a logrado posicionarse en el mercado por su acogedor local, el sabor de la verdadera cecina chachapoyana y el servicio que brinda; y es el punto de encuentro ideal para todo tipo de reuniones. Este servicio sigue creciendo proyectándose a ser un local más grande y ofrecer diferentes eventos culturales.

4.3. El Mercado:

4.3.1. Situación Actual del Mercado:

Durante los últimos años está creciendo la demanda turística en la ciudad de Chachapoyas, tanto nacionales y extranjeros, gracias a la promoción de la diversidad de atractivos turísticos de la Región Amazonas. Muchas personas emprendedoras an optado por crear empresas dedicadas a la actividad turística y gracias a la creación de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Amazonas, las instituciones públicas y privadas; el servicio que se brinda viene mejorando. Esto constituye una fuente de ingreso y oportunidad de desarrollo para el mejor nivel de vida de la población.

El mercado de restauración en ésta ciudad tiene serias debilidades en cuanto al servicio, implementación y competencia técnica.

La principal causa del servicio deficiente en los restaurantes de la ciudad de Chachapoyas es la falta de capacitación al personal y el conocimiento de la legislación turística en cuanto a la reglamentación de los restaurantes por parte de los dueños gerentes, y el personal de las empresas de restaurantes de la ciudad en general.

De la investigación del mercado previo se puede decir que en la ciudad de Chachapoyas existen aproximadamente 86 restaurantes de los cuales se tomó como muestra 50 restaurantes obteniendo los siguientes resultados: 32 desconocen el reglamento de restaurantes, por lo tanto no aplican las mismas, y 18 retaurantes conocen la reglamentación; 46 establecimientos cuentan con certificación de Defensa Civil, En la ciudad de Chachapoyas el 100% de los restaurantes no está calificado y/o categorizados

por la DIRCETUR.-Amazonas. Algunos restaurantes se toman el nombre de Restaurante Turístico, lo cual está penado ante DIRCETUR porque solo ellos deben de dar esa calificación.

4.3.2. Necesidades del Mercado:

Con el avance tecnológico y el desempeño que realizan las instituciones que están ligadas al sector turismo, el cliente está cada día más informado de los productos y servicios que desea comprar, gracias a esto buscan un lugar donde satisfacer las necesidades de alimentación que tengan un buen servicio de confianza, seguridad y calidad para los alimentos

4.3.3. Estudio de la Oferta Local

En cuanto a la oferta de alimentos y bebidas los restaurantes competentes son:

“Chacha”, Las rocas”, Matalache”, La tushpa”, El tejado”, y otros restaurantes con menos acogida en el mercado.

4.3.4. Estudio de la Demanda Local

El análisis de la demanda para determinar la viabilidad del presente plan Estratégico se sustenta en un estudio de mercado realizado en la ciudad de Chachapoyas a 50 personas de ambos sexos cuyas edades oscilan entre los 18 y 74 años y son funcionarios de entidades públicas y privadas. Se considero a este segmento de mercado ya que en su mayoría son gente emigrante que se encuentran en esta ciudad por motivos laborales y que con frecuencia hacen uso del servicio de alimentación, datos que son mostrados y analizados a continuación:

Los datos socio-económicos arrojan el siguiente resultado

- El 68% de encuestados son de sexo masculino y el 32% femenino.
- El 48% son casados, el 42% solteros y el 10% convivientes.
- El 84% de los encuestados son de nacionalidad peruana de los cuales el 60% son Amazonenses y el 24 % de otros departamentos. El 16% Extranjeros.

- El 46% están entre la edad de 26 a 34 años.
- El 18% son estudiantes el 18% médicos, 18% docentes y 14% Ingenieros y otras profesiones son de menor porcentaje.
- El 64% del público opina que el servicio del restaurante es bueno y el 28% regular y el 8% es malo.
- El 28% desea que el restaurante ofrezca show
- El 60 % opina que la comida sea regional.
- El 42% opina que el servicio de comida debe ser a la carta.

Teniendo en cuenta los Datos socio-económicos de los encuestados se podría llegar a la conclusión que nuestro publico objetivo en su mayoría son del sexo masculino, casados y su nivel de instrucción es superior; lógicamente sin dejar de lado al sexo femenino y al segmentos de solteros que pueden ser un fuerte segmento de consumidores del servicio de alimentación.

Que el estudio de mercado haya sido enfocado al segmento nacional no quiere decir que se dejara de considerar a los extranjeros que visitan esta ciudad, en su mayoría por turismo; por lo que el proyecto deberá considerar dentro de su oferta gastronómica potajes de consumo internacional.

4.3.5. La Competencia:

La siguiente parte de la encuesta que se aplico tiene como objetivo identificar los gustos y preferencias, costumbres y expectativas de los usuarios del servicio de restauración en la ciudad de Chachapoyas; siendo los resultados obtenidos los siguientes:

1. En relación a la consulta sobre opinión en relación al servicio que brindan los restaurantes de la ciudad de Chachapoyas; el 42% lo considera regular aduciendo que la atención deja mucho que desear así como también la variedad de la oferta gastronómica es muy limitada; mientras el 38% se los encuestados opinan que el servicio es malo en todo sentido, partiendo desde la estructura de los locales, el

personal que no se encuentra apto para brindar el servicio y la calidad de los productos que dejan mucho que desear. Solo el 20% de los consultados creo que el servicio es bueno pero que dependerá del restaurante elegido. Debemos resaltar que la mayoría de los que sostuvieron ésta última opinión son clientes de restaurantes como La Tushpa, La Real Cecina y el Rest. El Tejado

2. A la consulta sobre los restaurantes de su preferencia en donde se les presentó algunas opciones como La Tushpa, La Real Cecina, Bar Rest. Chacha, El Portoncito y El Carbón. Los resultados fueron La Real Cecina con un 77% La Tushpa con un 66%, Bar Chacha 64%, El carbón 56%, y El Tejado y El Portoncito con un 54%. A ésta segunda pregunta se le adicionó la pregunta **¿Por qué de su preferencia?** Con el fin de conocer cuales eran los motivos por lo que preferían éstos establecimientos, donde se deja resaltar que los que prefieren La Real Cecina lo hacen por el servicio y la calidad de la comida regional que pueden encontrar en este establecimiento, los que se inclinaron por la Tushpa lo consideran a éste el mejor restaurante en cuanto a parrillas y pollo a la braza como además aducen que sus instalaciones son muy acogedoras, El Bar Chacha tiene como fortaleza su ubicación estratégica en la plaza de armas de la ciudad.
3. La pregunta si es que creían que era necesario que Chachapoyas cuente con un restaurante de mayor calidad su respuesta en un 100% fue sí; esto respalda las dos consultas anteriores.
4. Con respecto a las características que podría tener el nuevo restaurante la mayoría coincide que los restaurantes debe considerar los siguientes puntos: higiene, ubicación dentro de la ciudad, buena y variada comida, precios en relación al servicio, sobre todo personal idónea para la atención.
5. Con relación a la comida que se debería ofertar el 60% de encuestados sostuvo que debe ser variada y que no se debería segmentar en una sola línea; ya que esto lo dará mayores opciones para segmentar al cliente, la misma opinión fue con relación al tipo de servicio donde consideran los platos a la carta y diferentes alternativas de menú.

Estos puntos que fueron materia de consulta a parte de la demanda local de servicios de restauración nos permite tener una idea más claro de las características de los establecimientos que se tiene como competencia y los gustos y preferencias que necesitan ser atendidos.

- **La Tushpa:** Los encuestados consideran a éste el mejor restaurante en cuanto a parrillas, pollo a la braza, y además el ambiente del local es acogedor.
- **Bar Restaurante El Chacha:** La ubicación estratégica en la plaza de armas es su fortaleza más importante y la oferta de pensionado a estudiantes y trabajadores (públicos y privados).
- **El Portoncito:** ofrece platos a la carta, menú a pensionistas y público en general.
- **El Carbón:** Brindan platos parrilleros, pollos a la braza el servicio es deficiente.

Según las entrevistas realizadas a los Propietarios o Administradores de los principales establecimientos de la ciudad de Chachapoyas se llegaron a los siguientes resultados:

- El 80% de los restaurantes no están inscritos en DIRCETUR.
- El 100% de establecimientos no cuenta con Plan de Marketing Estratégico.
- El 80 % de los entrevistados reconoce la importancia de la planificación estratégica.
- Sobre la Capacitación en Marketing el 24 % recibió capacitación y el 76% no.
- El punto más débil de los restaurantes de la ciudad es la inestabilidad del personal (48%).
- El 100% de establecimientos no cuentan con investigación de mercados.
- El 100 % de restaurantes no están categorizados por DIRCETUR.
- El 76% de Restaurantes expenden comida criolla.

4.4. EL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO DEL RESTAURANTE LA REAL CECINA

El Plan de Marketing estratégico busca ayudar a la empresa, generando mayores utilidades, mediante la identificación del público objetivo y satisfaciendo las necesidades de los clientes, esto se realiza en función con las estrategias planteadas. El presente Plan de Marketing Estratégico se considerará como un elemento clave para la gestión exitosa de la empresa.

“ LA REAL CECINA CÓKTAIL LUNCH



4.4.1. Análisis del Entorno.

A. Análisis Interno:

Fortalezas:

- ✚ Ubicación estratégica en la Plazuela de Burgos.
- ✚ El nombre se asocia con el producto que se vende.
- ✚ Su marca se distingue de la competencia
- ✚ Cuenta con personal uniformado para cada ocasión.
- ✚ Cuenta con amplios ambientes confortables y acogedoras para las reservas requeridas.

- ✚ Tiene áreas definidas y específicas para cada función: área de producción y salones.
- ✚ Cuenta con platos internacionales, nacionales, regionales y locales.
- ✚ Existe buena relación interpersonal entre trabajadores a todo nivel.
- ✚ El clima organizacional de la empresa es horizontal. Promoción de su menú diario en emisora local.

Debilidades:

- ✚ Falta de capacitación al personal en servicio y atención al cliente.
- ✚ No cuenta con servicio de delivery todos los días.
- ✚ No cuenta con Plan de Marketing Estratégico.
- ✚ El tiempo de atención a la mesa es bastante prolongado.
- ✚ Falta de seguridad en la cocina
- ✚ No cuenta con lavaderos especializados.
- ✚ Falta de organización en almacén y abastecimiento.
- ✚ Falta de extinguidores.
- ✚ El personal no cuenta con seguros ni estabilidad laboral

B. Análisis Externo:**Oportunidades:**

- ✚ Incremento de Turistas a la ciudad de Chachapoyas (nacionales y extranjeros).
- ✚ Amazonas destino turístico sostenible.
- ✚ Chachapoyas ciudad de destino turístico.
- ✚ Amazonas integra el CTN (circuito turístico Norte)

- ✚ Kuelap maravilla del Perú.
- ✚ Capacitación permanente del CTN, DIRCETUR y otras instituciones.

Amenazas:

- ✚ Inestabilidad política y económica a nivel internacional y nacional.
- ✚ Ubicación de Chachapoyas en zona sísmica.
- ✚ Cambio climático.
- ✚ Concesiones de empresas turísticas extranjeras.

4.4.2. Análisis FODA

Del análisis externo e interno se puede arribar al siguiente diagnóstico.

El restaurante **“La Real Cecina Cocktail Lunch”** se encuentra ubicado estratégicamente, cuenta con una identidad corporativa, con áreas definidas y establecidas como producción y salones; está en la fase de crecimiento, su plato de fondo es la Real cecina ,así como platos nacionales e internacionales.

Los puntos débiles de la empresa se centra en la falta de capacitación en servicio de atención al cliente al personal, los mismos que no cuentan con seguros ni estabilidad laboral, la infraestructura carece de sistemas de defensa civil , no cuentan con un plan estratégico , tampoco con un plan de marketing estratégico.

El incremento del flujo turístico a la ciudad de Chachapoyas se convierte en una oportunidad para incrementar su demanda al restaurante, sin embargo una fuerte amenaza es el cambio climático especialmente por las torrenciales lluvias y presencia de huaycos en la región que impide el tránsito fluido de pasajeros, así mismo Chachapoyas la inestabilidad político económico que se vive en la actualidad a nivel internacional y nacional. A nivel empresarial en la ciudad de Chachapoyas con respecto a los restaurantes ninguno cuenta con un plan estratégico de marketing, no están categorizados por DIRCETUR, el 64 % desconoce la reglamentación para restaurantes, y definitivamente la calidad en la prestación del servicio es deficiente en su mayoría.

4.4.3. FIJACION DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS:**MISION:**

La Real Cecina Cocktail Lunch es una empresa dedicada al rubro del servicio de restauración brindando calidez y eficiencia, buscando el bienestar de su público interno y externo; comprometida con la comunidad y el medio ambiente.

VISION:

EL Restaurante La Real Cecina Cocktail Lunch para el 2012 desea ser reconocido a nivel nacional por su buen servicio y calidad de su producto, contribuyendo de ésta manera a al bienestar de la región amazonas y del país.

OBJETIVOS:**Objetivos de Marketing:**

- Lograr el posicionamiento del restaurante la Real Cecina Cocktail Lunch, en el mercado regional y nacional.
- Conocer las necesidades del consumidor.
- Constituirse en un establecimiento líder en la Región amazonas.
- Captar y fidelizar clientes.

Objetivos Económicos:

- Ofertar productos gastronómicos diversificados a los clientes.
- Ampliar su cobertura a otras ciudades.
- Capacitación continua al personal.
- Incrementar sus utilidades.

ESTRATEGIAS:

Público Objetivo: Ejecutivos de 26 a 34 años, prefieren comida regional, con poder adquisitivo medio.

Estrategia de Producto:

- Por la encuesta realizada se ha determinado que el cliente requiere de platos regionales y nacionales y para satisfacer éstas necesidades se preparará comida nacional y regional, teniendo mucha creatividad en la preparación y presentación del plato, así también se ofrecerá variados menús durante el día.
- Mediante la apertura de sucursales en las ciudades más importantes del país, empezando en el departamento de Lambayeque, con ello pretendemos el reconocimiento a nivel nacional.
- Fortalecer y mejorar la infraestructura antisísmica.

Estrategia de clientes:

- Captar, conocer a los clientes a través del reconocimiento de sus características y necesidades del cliente a través de la segmentación y la del público objetivo. (ejecutivos de 26 a 34 años).
- Especializar al personal capacitando y dando a conocer sobre los tipos de los clientes para el manejo adecuado y así responder las expectativas de los clientes oportunamente.
- Ampliación del horario menú ejecutivo por las noches.
- Construir la base de datos para tener información permanente de los clientes, implementando estrategias de fidelización (tarjetas, vales, promociones y otros).
- Contar con personal complementario para las grandes afluencias de clientes, especialmente en las reservas de buffets, cenas, matrimonios y otros acontecimientos.



Administrador del restaurante.

Estrategia de Diferenciación:

Mejorar la marca e identidad corporativa, a través de la creación de un slogan, los colores.

La Marca:

La Marca identifica al producto y a su fabricante, es una especie de bandera que resume en sí misma el contenido del producto, la empresa, su prestigio en el mercado, la imagen de la empresa, etc.

El nombre: La Real Cecina Cocktail Lunch.

Slogan: "El verdadero sabor y tradición de mi tierra"

El Logotipo: Es la expresión gráfica de la marca. El logotipo tiene una gran fuerza evocadora y es hoy en día requisito indispensable para el posicionamiento de la marca; por lo que la empresa La Real cecina Cocktail Lunch está graficado una corona representativa de realeza y las letras en estilo gótico.



“El verdadero sabor y tradición de mi tierra”

- Dar pequeños detalles a los clientes como souvenirs con el logotipo de la empresa.
- Alianzas intersectoriales y con empresas de transportes para realizar información y promoción de nuestro producto a las personas que arriban a nuestra ciudad.
- Realizar eventos como peñas, danzas y exposiciones de comidas típicas, exposiciones fotográficas y otros eventos culturales, siendo la Real cecina el anfitrión principal.
- Mejorar la carta de menú creando diseños con identidad regional, y breve descripción de los platos que se exhibe.

4.4.4. Marketing Mix:

Está compuesto por las variables (Producto, Plaza, Precio, Promoción), sobre las que la empresa ejerce control. La empresa tendrá que tomar decisiones sobre los distintos componentes del marketing mix.

a. Política de Producto y Servicio:

El producto o el servicio es el componente más importante en las operaciones del marketing, pues es materia de intercambio y por medio de él se cumple la misión de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Nuestro producto a ofrecer es el **La Cecina Real**, que es uno de los platos típicos del departamento de Amazonas, la cual varía su preparación y presentación en las diferentes provincias de la región, en el restaurante la real cecina que está ubicada en la ciudad de Chachapoyas, la preparación de la cecina es muy peculiar, pues la carne fileteada la

secan para luego ser machacada y frita, ésta cecina es acompañada principalmente con mote, plátanos fritos y salsa criolla.

Componentes y Características del Producto o servicio:

➤ **El Comedor:**

Este establecimiento cuenta con dos salones amplios para comensales, en medio de los salones se encuentra el área de recepción donde se puede observar una amplia barra principal y al lado izquierdo de esta se encuentra la caja. Cuenta con dos mozos.

En el interior del local actualmente esta en construcción la pista de baile y el escenario para presentaciones artísticas la cual esta proyectada a que su construcción se finalice para el mes de Julio.



Salón I



Salón II

➤ La Barra (Bar)

La Barra principal esta hecha de madera y en la parte superior se coloca una variedad de copas, en el fondo se observa un amplio espejo con pequeños espacios para colocar botellas de licor, al lado izquierdo de ésta antes de la caja se encuentra una vitrina circular en la que se exhiben licores, chocolates, café regional y otros productos que se producen y venden en la Región.

El Bar cuenta con un Barman.



➤ Mobiliario, Muebles y Decoración

Tiene unos muebles rojos en el área de recepción en la parte izquierda de la entrada también se observa algunos adornos hechos de raíz cosco. El piso de este local es de cerámica de color blanco humo y color madera.

Cuenta con 20 mesas aproximadamente de formas cuadrada y rectangular y estas están decoradas con telas y vidrios, las paredes tienen los colores crema, verde petróleo, azul pizarra y madera, además cuenta con hermosos y novedosos cuadros de los principales atractivos turísticos hechos de vidrio. La iluminación es emitida por fluorescentes de color blanco y amarillo.

Las puertas son casi descubiertas hechas de madera y vidrio que permiten una hermosa vista a la Plazuela de la Independencia, detrás de estas se tienen cortinas de color crema.

- **Almacén:** Desorganizado.
- **Área de Producción:** La Cocina en regular implementación, poco reducido cuenta con 02 cocineros y dos ayudantes de cocina.

Ciclo de Vida del producto:

Debido a la naturaleza del producto cambiante de los mercados, a la aparición de nuevos productos o empresas, como el desarrollo de nuevas tecnologías, la imagen y conceptos de los productos cambian con el tiempo. En consecuencia los productos se encuentran en etapas diferentes en relación con sus mercados y sus volúmenes de venta.

Las etapas del ciclo de vida de un producto son: Introducción, crecimiento, madurez y declive por ende salida del mercado. El restaurante La Real cocina Cocktail Lunch se encuentra en la fase de crecimiento, debido a que sus ventas se están incrementando de manera importante, así como sus utilidades, aquí esta empresa busca fidelizar más clientes, posicionándose en el mercado con diferentes ventajas competitivas, basándose en la calidad del producto y las cualidades que éste presenta adaptándose a la preferencia del mercado.

En cuanto a los canales de distribución se busca mejorar las estrechas relaciones con las empresas complementarias como hospedaje y transporte, así mismo participar en eventos y ferias nacionales y regionales.

Tipología del Producto:



Plato Bandera: La Cecina Real.

- **Sabor:** Exquisito similar a la carne seca, la única diferencia es que es carne machacada y pasa por un determinado proceso.
- **Color y Olor:** Tiene un color, textura y olor agradable que combina con el mote y la sarsa que da armonía a la presentación del plato.
- **Apariencia:** El plato es elegante en su presentación ya que se trata de la Cecina Real.
- **Protección del producto.** La receta de todos los potajes es reservado por el dueño y el cocinero por derechos de autoría.
- **Protección de clientes.** A través del servicio óptimo, logrando la fidelización de nuestros consumidores, para ello garantizamos una atención exclusiva y personalizada.

b. Política de Precios: El objetivo de la empresa es ser competitivos en el mercado, ya que nos enfrentamos a numerosas empresas, para fijar el precio es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Precio por costo por utilidad.
- Establecimiento de precio en relación al mercado
- Precio en relación a la calidad de nuestro producto.
- De acuerdo al número de empleados.
- De acuerdo a los servicios básicos.
- Servicios de estudios contables.

Precio de venta del plato de cecina real es de 10.00 Nuevos Soles.

Las empresas en la ciudad de Chachapoyas se encuentran cada día más inmersas en mercados competitivos, debido al crecimiento de la actividad turística en nuestra ciudad. La guerra de precios es difícil de contener, sin embargo se inicia muy

fácilmente, su efecto puede ser peor que en recesión. Como empresa debemos lograr posicionar en la mente del consumidor la calidad del producto.

Reducción de Costos: La Real Cecina Cocktail Lunch aplicará el sistema de mejoramiento continuo de la calidad, aprovechando al máximo los insumos para no desperdiciarlos, utilizar cocinas especiales para el ahorro de energía.

c. Política de Comercialización:

Las Ventas: Se realizará a través de la venta directa, aplicando técnicas adecuadas por el personal.

Se implementará el servicio de venta delivery coberturando mayor demanda.

El perfil del personal de atención al público reunirá ciertas características que denoten conocimiento, habilidades y destrezas en servicio de atención al cliente.

La Distribuciones:

- A través de ventas directas al mercado local, regional y nacional.
- A través de ferias gastronómicas y turísticas a nivel local, regional y nacional.

d. Políticas de Comunicación: Es el cuarto componente de la mezcla total del marketing. Es el diseño y administración para informar, persuadir y recordar a los clientes potenciales la existencia del producto y su venta; para lo cual utilizaremos la promoción, publicidad y relaciones públicas.

- Utilizaremos la Publicidad comparativa, el cual compara características, precios, y beneficios del producto en relación a la competencia.
- Se utilizará medios de difusión radial, televisiva, página Web, prensa escrita (revistas, periódicos y otros).
- Publicación impresa a través de folletos, gigantografías, paneles, calendarios, murales, souvenirs con la marca de la empresa, etc.

Relaciones públicas se realizará con las diferentes instituciones y/o corporaciones, ha través de convenios, realización de eventos y otros.

4.4.5. PRESUPUESTO:

Implementación de La Estrategia.....	Costo
Organización del almacén.....	S/. 2,500.00
Investigación del mercado	2,500.00
Organización del área de producción.....	3,000.00
Pago del diseñador.....	2,500.00
Elaboración de material de promoción y publicidad.....	1,500.00
Capacitación al personal.....	2,000.00
Organizaciones de Peñas show.....	1,000.00
Implementación de lavaderos especializados.....	4,000.00
Extintores.....	200.00
Mejoramiento de la Infraestructura antisísmica.....	2,000.00
Costo del plan de marketing.....	2,500.00
Elaboración del proyecto de inversión para un nuevo loca en Chiclayo.....	3,000.00
Implementación del servicio de Livery.....	<u>2,000.00</u>
Total:	S /. 28,700.00

4.4.6. CONTROL:

Se realizará en las diferentes etapas de la implantación del plan.

“La lealtad es el camino más corto entre dos corazones”

José Ortega y Gasset.

CONCLUSIONES:

1. La planificación estratégica es un procedimiento, es decir un conjunto de acciones concatenadas, realizadas de manera más o menos participativa.
2. La planificación estratégica es formalizada: Sus productos finales, los planes, se caracterizan por ser visibles, es decir, estar disponibles en un soporte físico consultable.
3. La planificación estratégica produce un resultado articulado, significando esto que el sistema de subplanes o programas parciales que componen la planificación estratégica están relacionados en términos cuantitativos.
4. La planificación estratégica se presenta bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.
5. Si las decisiones correspondientes a las diferentes partes en que se han dividido los planes se cumplen de manera disciplinada, la organización conseguirá lo que pretendía a través del ejercicio de la planificación estratégica.
6. La planificación estratégica del marketing es un proceso de análisis de toma de decisiones.
7. El marketing estratégico implica el análisis de necesidades de individuos y organizaciones, tendencias de consumo, monitoreo del entorno, visión de largo plazo, participación de la dirección general y de los clientes internos.
8. El objetivo del marketing estratégico es crear valor para los clientes seleccionados.
9. El marketing estratégico es parte de la planificación estratégica de la empresa en relación a objetivos y programas de marketing los cuales se concretizan en planes de Marketing.
10. El Marketing juega un papel clave en la planificación estratégica de tres maneras:

(a) El Marketing proporciona una filosofía guía centrada en servir las necesidades de importantes grupos de consumidores.

(b) El Marketing proporciona información a los planificadores estratégicos identificando oportunidades de mercado atractivas y evaluando su potencial.

(c) El Marketing diseña estrategias para alcanzar los objetivos dentro de unidades individuales de negocio.

11. El Marketing ayuda a la integración de funciones especializadas de la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor.

12. El Marketing debe trabajar para ayudar a otros departamentos a reconocer las ventajas para la empresa de alcanzar la satisfacción del cliente por encima de las eficiencias funcionales separadas.

13. La planificación estratégica es a nivel global de la empresa y la planificación estratégica del marketing se basa desde el punto de vista de la comercialización.

14. La investigación de mercado es la materia prima de la gestión, por lo que es imprescindible para la planificación.

15. Dentro de las ventajas del marketing se puede decir que es un instrumento de gestión importante para la comercialización del producto o servicio.

16. La desventaja del marketing radica cuando se confunde marketing con ventas.

17. El Plan de marketing es un documento formal que busca ayudar a la empresa, generando mayores utilidades, mediante la identificación del público objetivo y satisfaciendo las necesidades de los clientes.

RECOMENDACIONES:

1. A los empresarios y / o planificadores se recomienda tener en cuenta la investigación del mercado como un instrumento de gestión empresarial.
2. Los Planes de Marketing como cualquier otro instrumento de gestión tiene que ser utilizado por distintas personas para producir acciones concretas y por lo tanto se recomienda implementarlos a todo nivel y que sea conocido por todos los actores de la empresa.
3. A la administración del restaurante La Real Cecina Cocktail Lunch implementar el plan de marketing.
4. A los empresarios de la ciudad de Chachapoyas invertir en la planificación estratégica de su empresa lo que permitirá tener un objetivo claro, generando estrategias claves para el desarrollo organizacional y por ende prestando mejor servicio que le permitirá ser cada vez más competitivo.

BIBLIOGRAFÍA:

1. DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México, Pearson Educación, 9°. Edición, 2003.
2. KOONTZ, Harol. Administración. Una Perspectiva Global. México. Mc Graw Hill, 10° edición 1997.
3. MINTZBERG, Henry. et. al. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. México, Prentice Hall, 1998.
4. STEINER, George. Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber. México, CECSA, 1998.
5. STONER, James, et. al . Administración. México, Prentice Hall, 6ta. Edición 1996.
6. THOMPSON, Artur A., Jr. y STRICKLAND A.J. III. Administración Estratégica: Conceptos y Casos, México, Mc Graw Hill, 13° Edición., 2003.
7. CAVALIE, Walter Smith. Herramientas de Planeamiento Estratégico La Competitividad en La Economía Global. Perú. 2da Edición., julio 2000.
8. COUILLAUD, Denis. Marketing Turístico y Hotelero. Universidad San Martín de Porres, Perú 1era. Edición- Octubre 2006.
9. CUTROPIA, Carlo. Plan de Marketing Paso a Paso

ANEXOS

Anexo 01: CARTA DE MENU DE LA REAL CECINA**TRADICIONES CHACHAPOYANAS**

Cecina	S/. 10.00
Escabecha de Gallina	S/. 12.00
Chaufa con cecina	S/. 10.00
Corazones Salteados	S/. 07.00
Adobo de Cerdo	S/. 10.00
Tamales	S/. 01.50
Humitas	S/. 01.50
Juanes	S/. 01.50

BEBIDAS Y LICORES**REFRESCANTES**

Gaseosa Personal	S/. 01.00
Gaseosa 1lt.	S/. 04.00
Limonada Froze	S/. 01.50
Jugo de papaya	S/. 01.00
Jugo de Piña	S/. 01.00
Jugo Especial	S/. 03.00
Ensalada de frutas	S/. 03.00
Kekes	S/. 01.00

BEBIDAS CALIENTES

Café Pasado	S/. 01.00
Café Express	S/. 01.00
Chocolate	S/. 01.00
Leche	S/. 01.00
Caspiroleta	S/. 03.00

LICORES

D' casa	S/. 03.50
Pisco Sour	S/. 05.00
Algarrobita	S/. 05.00
Chilcano de Pisco	S/. 06.00
Chilcano de Guinda	S/. 07.00
Sangría Gitana	S/. 05.00
Daiquiri	S/. 05.00
Orange drive	S/. 05.00
Selva verde	S/. 05.00
Cerveza	S/. 05.00
wisky y vinos	No especifica

7. ¿Conoce Usted el reglamento para Restaurantes?

a) Sí

b) No

8. ¿El establecimiento que Usted dirige Cuenta con Certificación de Defensa Civil?

a) Sí

b) No

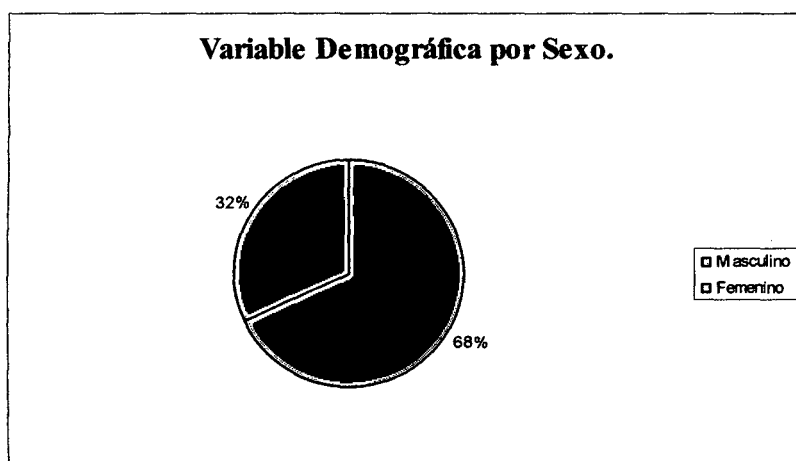
Gracias por su colaboración.

Anexo 03: Resultados de la Investigación de Mercado.

Encuestas realizadas a los Clientes de La Real cecina Coktail Lunch, y a la Competencia.

Cuadro N°01

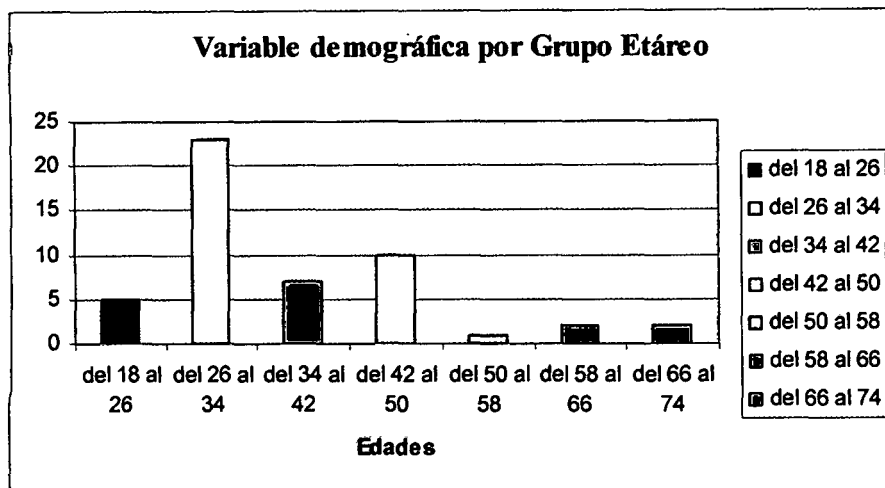
Variable Demográfica por Sexo			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Masculino	34	0,68	68
Femenino	16	0,32	32
Total	50	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 02

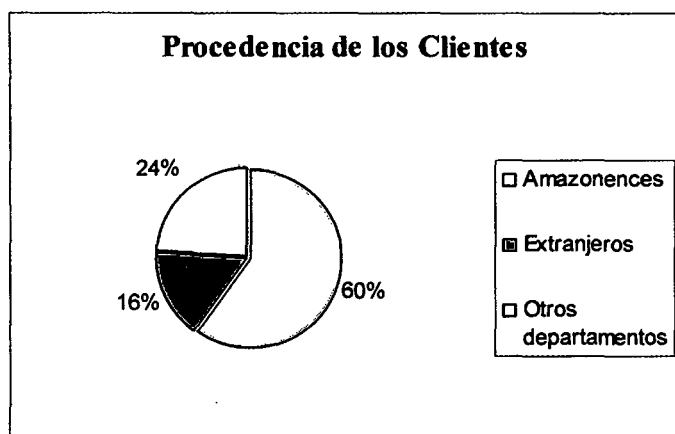
Variable Demográfica Por Grupo Etáreo.			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
del 18 al 26	5	0,10	10
del 26 al 34	23	0,46	46
del 34 al 42	7	0,14	14
del 42 al 50	10	0,20	20
del 50 al 58	1	0,02	2
del 58 al 66	2	0,04	4
del 66 al 74	2	0,04	4
Total	50	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 03

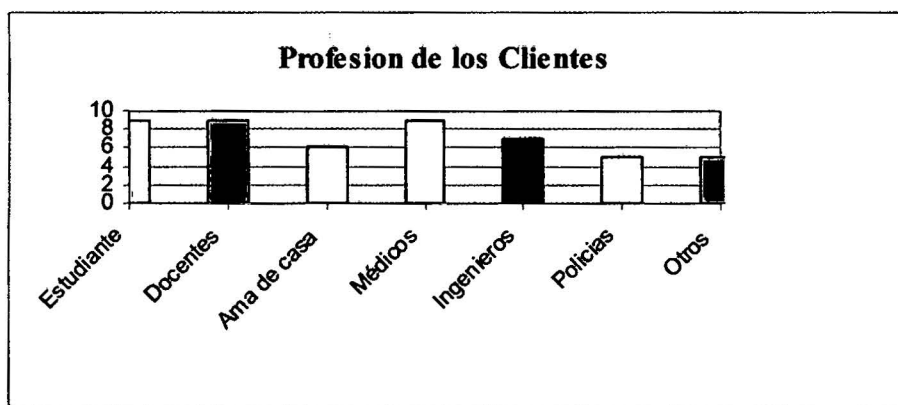
procedencia			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Amazonenses	30	0,60	60
Extranjeros	8	0,16	16
Otros departamentos	12	0,24	24
Total	50	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 04

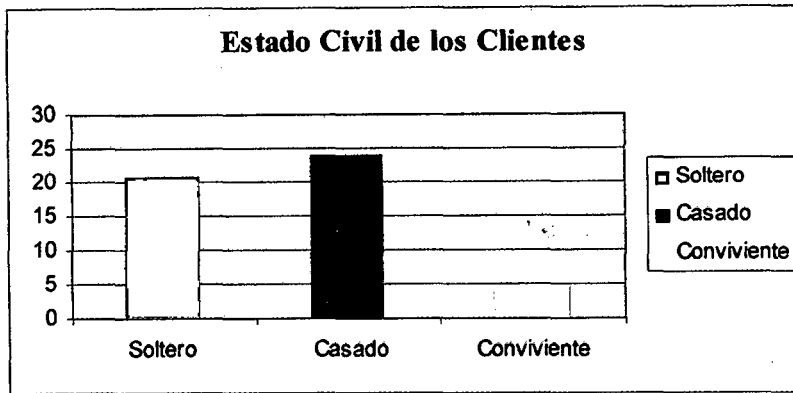
Profesión			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Estudiante	9	0,18	18
Docentes	9	0,18	18
Ama de casa	6	0,12	12
Médicos	9	0,18	18
Ingenieros	7	0,14	14
Policías	5	0,10	10
Otros	5	0,10	10
Total	50	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 05

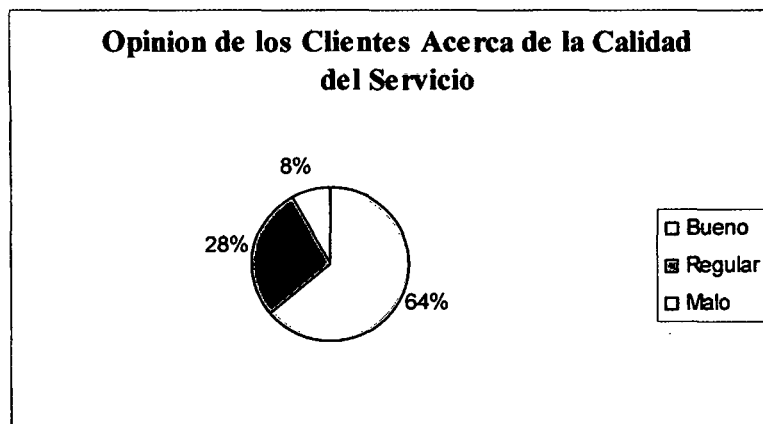
Estado Civil			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Soltero	21	0,42	42
Casado	24	0,48	48
Conviviente	5	0,10	10
Total	50	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 06

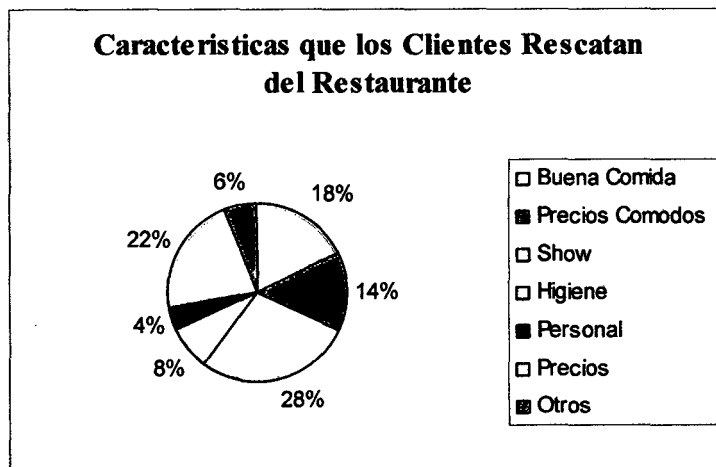
Calidad del Servicio			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Bueno	32	0,64	64
Regular	14	0,28	28
Malo	4	0,08	8
Total	50	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 07

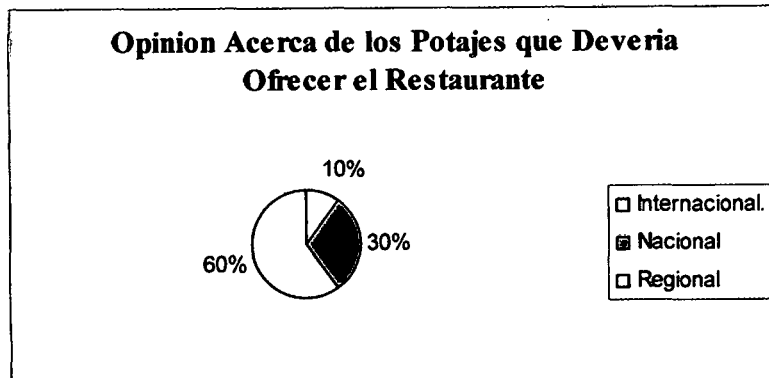
Características del Restaurante			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Buena Comida	9	0,18	18
Precios Cómodos	7	0,14	14
Show	14	0,28	28
Higiene	4	0,08	8
Personal	2	0,04	4
Precios	11	0,22	22
Otros	3	0,06	6
Total	50	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 08

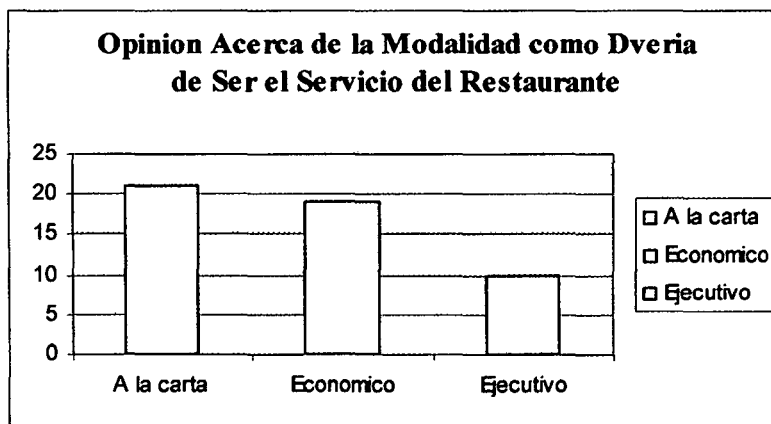
Potajes que debería Ofrecer			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Internacional.	5	0,10	10
Nacional	15	0,30	30
Regional	30	0,60	60
Total	50	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 9

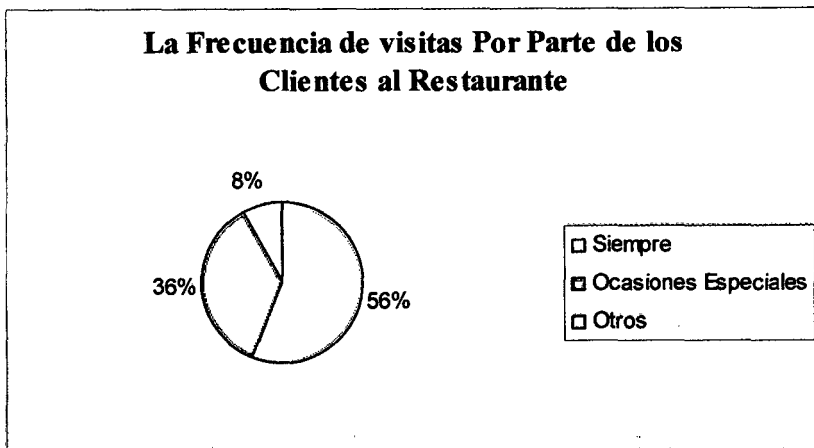
Características del Servicio			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
A la carta	21	0,42	42
Económico	19	0,38	38
Ejecutivo	10	0,20	20
Total	50	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 10

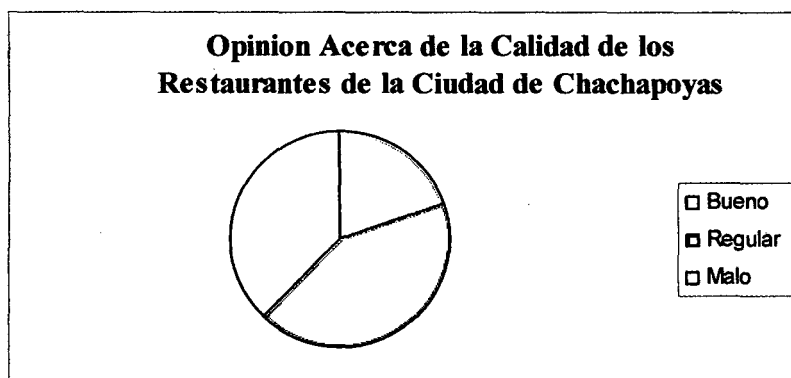
Frecuencia de visitas al Restaurante			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Siempre	28	0,56	56
Ocasiones Especiales	18	0,36	36
Otros	4	0,08	8
Total	50	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 11

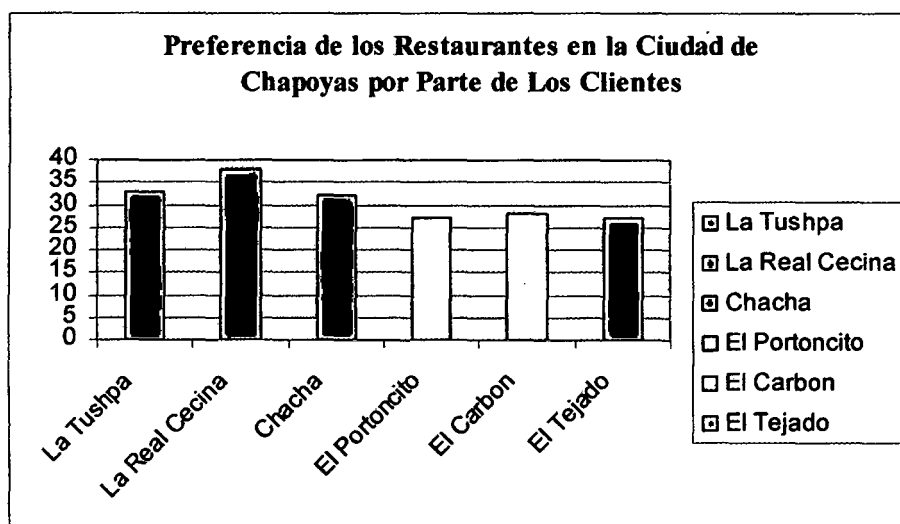
Calidad del Servicio que brindan los Restaurantes de Chachapoyas			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Bueno	10	0,2	20
Regular	21	0,42	42
Malo	19	0,38	38
Total	50	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 12

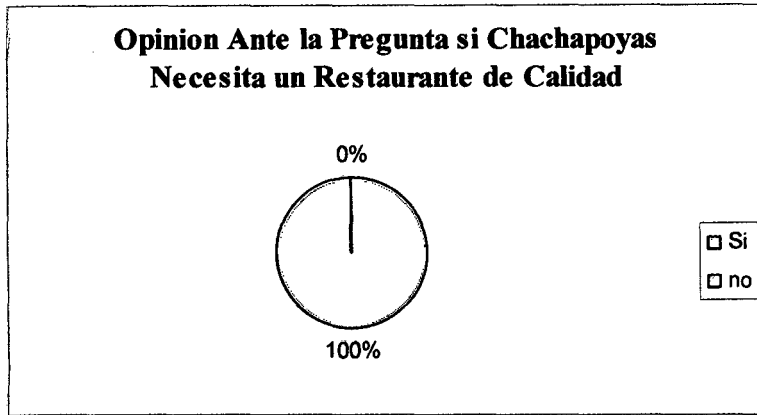
Restaurantes de su preferencia: Múltiples Respuestas			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
La Tushpa	33	0,66	66
La Real Cecina	38	0,76	76
Chacha	32	0,64	64
El Portoncito	27	0,54	54
El Carbón	28	0,56	56
El Tejado	27	0,54	54
Total	50		



Elaboración Propia

Cuadro N° 13

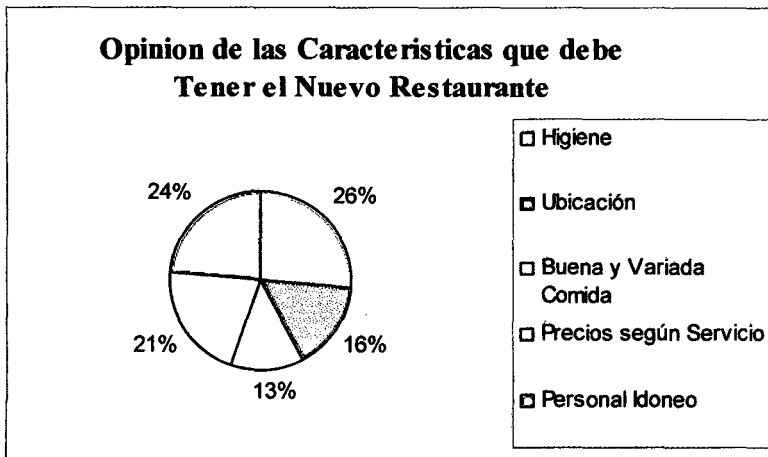
Necesidad de que Chachapoyas cuente con un Restaurant de Calidad			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si	50	1	100
no	0	0	0
Total	50	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 14

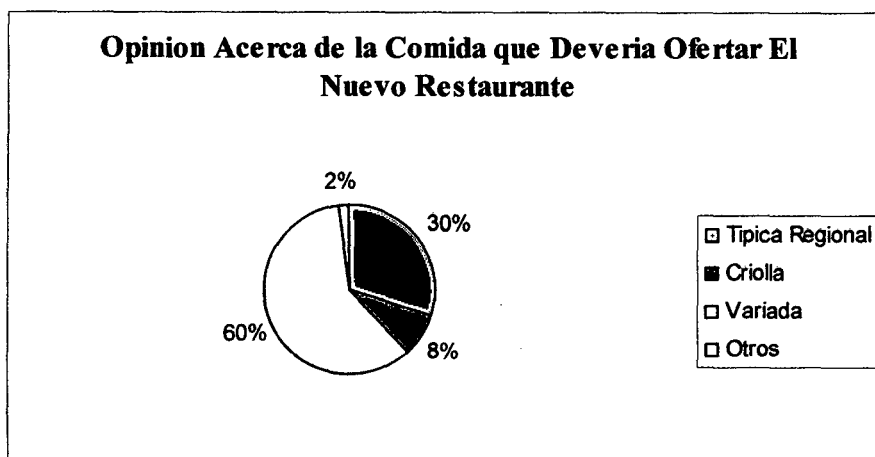
Características que debería tener el Nuevo Restaurante			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Higiene	50	1	100
Ubicación	30	0,6	60
Buena y Variada Comida	25	0,5	50
Precios según Servicio	40	0,8	80
Personal Idóneo	45	0,9	90
Total	50		



Elaboración Propia

Cuadro N° 15

Comida que Debería Ofertar			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Típica Regional	15	0,3	30
Criolla	4	0,08	8
Variada	30	0,6	60
Otros	1	0,02	2
Total	50	1	100



Elaboración Propia

Guía de Entrevistas a Propietarios o Administradores de los Restaurantes de la Ciudad de Chachapoyas.

Cuadro N° 16

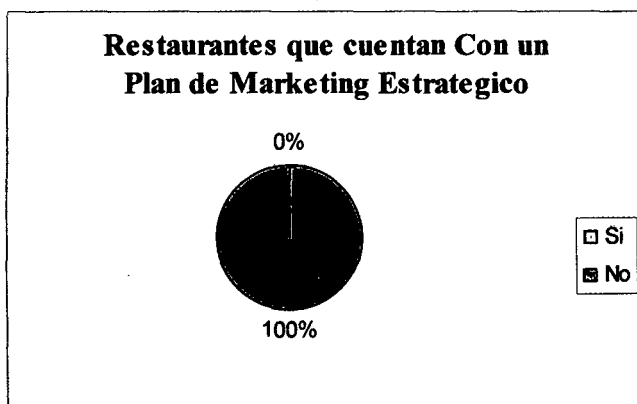
Establecimientos Inscritos en el DIRCETUR			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si	20	0,8	80
No	5	0,2	20
Total	25	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 17

Restaurantes que cuentan con un Plan de Marketing Estratégico			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si	0	0	0
No	25	1	100
Total	25	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 18

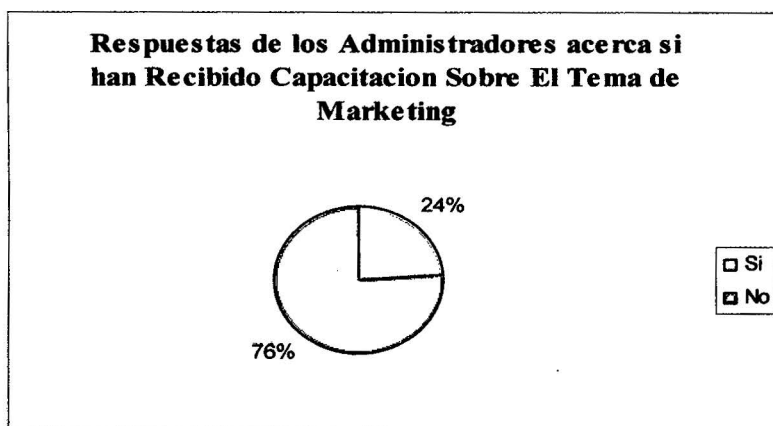
Conocimiento de la Importancia de la Planificación Estratégica			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si	20	0,8	80
No	5	0,2	20
Total	25	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 19

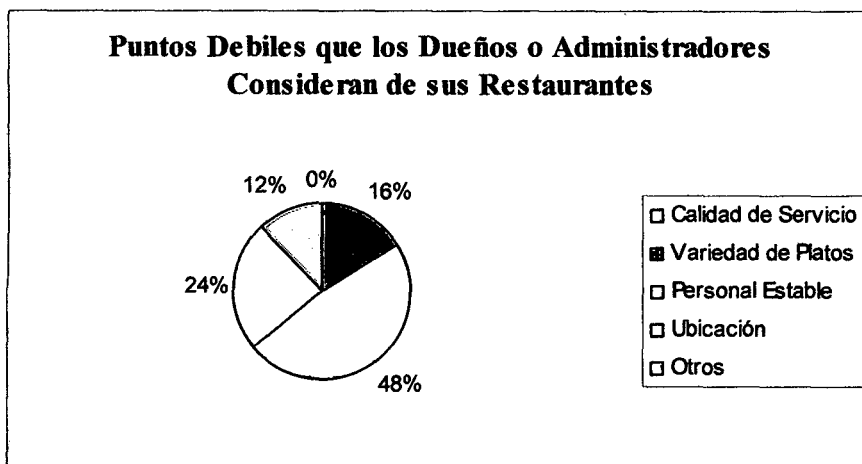
Capacitación de Los Administradores o Dueños sobre el tema de Marketing			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si	6	0,24	24
No	19	0,76	76
Total	25	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 20

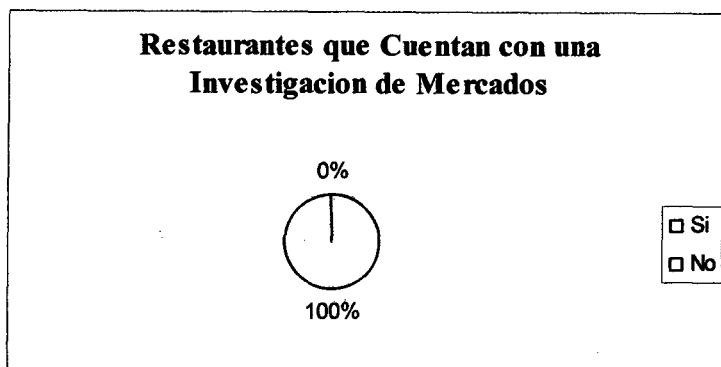
Puntos mas débiles de los Restaurantes			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Calidad de Servicio	0	0	0
Variedad de Platos	4	0,16	16
Personal Estable	12	0,48	48
Ubicación	6	0,24	24
Otros	3	0,12	12
Total	25	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 21

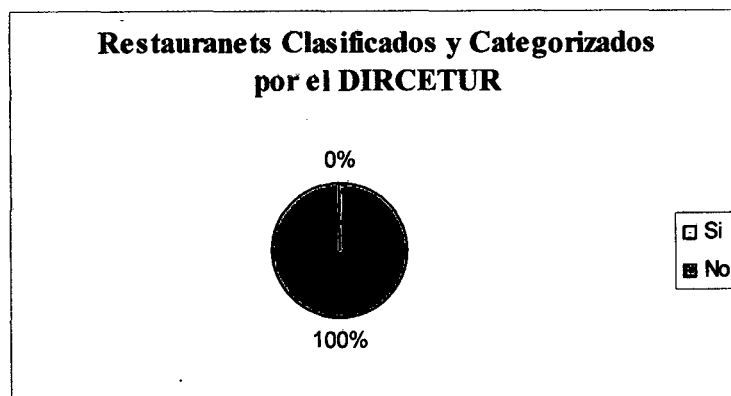
Restaurantes que Cuentan con una Investigación de Mercados			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si	0	0	0
No	25	1	100
Total	25	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 22

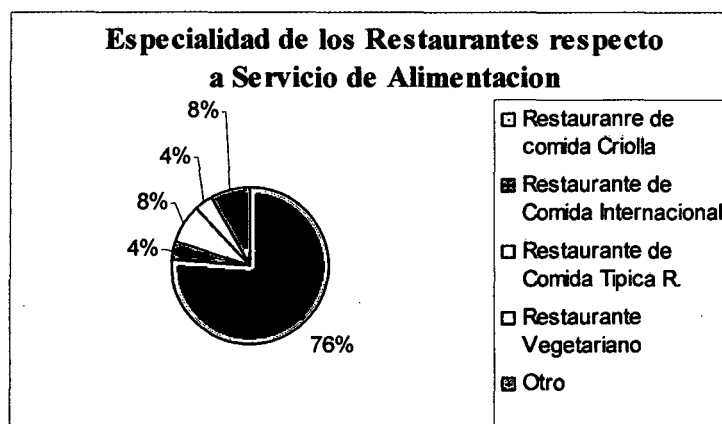
Restaurantes Clasificados y Categorizados por el DIRCETUR			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si	0	0	0
No	25	1	100
Total	25	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 23

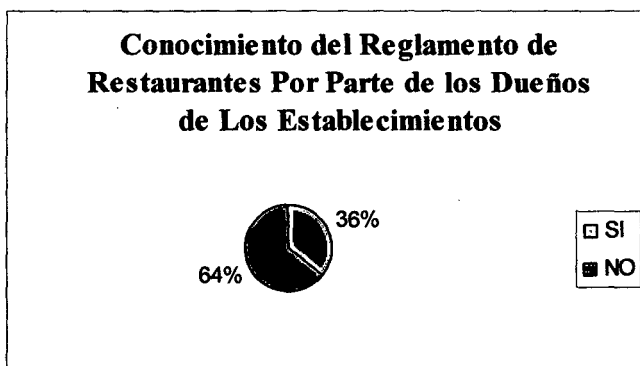
Especialidad del Servicio Respecto a la Comida			100
	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Restaurante de comida Criolla	19	0,76	76
Restaurante de Comida Internacional	1	0,04	4
Restaurante de Comida Típica R.	2	0,08	8
Restaurante Vegetariano	1	0,04	4
Otro	2	0,08	8
Total	25	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 24

Conocimiento del Reglamento de Restaurantes			
	Frecuencia	Porcentaje	
SI	18	0,36	36
NO	32	0,64	64
TOTAL	50	1	100



Elaboración Propia

Cuadro N° 25

Restaurantes con Certificado de Defensa Civil			
	Frecuencia	Porcentaje	
SI	46	0,92	92
NO	4	0,08	8
TOTAL	50	1	100



Elaboración Propia