



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“MODELO ESTRATÉGICO DE PLANIFICACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANTE MARINI’S E.I.R.L.”

Tesis para optar el título profesional de:
Ingeniero Empresarial

Autor:
Renzo Arturo Marini Rojas.

Asesor:
Mg. Ing. Juan Miguel Deza Castillo

Trujillo - Perú
2019

DEDICATORIA

A mis padres, Patricia Cecilia Rojas Bay y Rudy Rocky Marini Carranza, por brindarme su apoyo incondicional durante esta etapa invaluable de crecimiento personal y profesional.

El Autor.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Privada del Norte y a cada uno de mis profesores por apoyarme en el transcurso de mi formación académica para poder enfrentar con las herramientas adecuadas el mercado laboral y empresarial.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE	4
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
ÍNDICE DE ECUACIONES	9
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	44
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	48
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	120
REFERENCIAS.....	123
ANEXOS	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Operacionalización de variables independiente Modelo estratégico</i>	41
Tabla 2: <i>Operacionalización de variables dependiente Posicionamiento</i>	43
Tabla 3: <i>Población objetivo</i>	45
Tabla 4: <i>Perfil psicográfico</i>	46
Tabla 5: <i>Posicionamiento actual del restaurante Marini's</i>	48
Tabla 6: <i>Datos generales de Marini's E.I.R.</i>	49
Tabla 7: <i>Modelo de negocio propuesto para Marini's E.I.R.L.</i>	50
Tabla 8: <i>Resumen análisis PESTE</i>	59
Tabla 9: <i>Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter</i>	62
Tabla 10: <i>Matriz de evaluación de factores externo (MEFE)</i>	63
Tabla 11: <i>Matriz de perfil Competitivo (MPC)</i>	64
Tabla 12: <i>Matriz del perfil referencial (MPR)</i>	65
Tabla 13: <i>Resumen del análisis AMOFHIT</i>	69
Tabla 14: <i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i>	72
Tabla 15: <i>Matriz FODA</i>	76
Tabla 16: <i>Matriz de posición estratégica y de evaluación de la acción (MPEYEA)</i> .	78
Tabla 17: <i>Análisis de estabilidad del entorno – MPEYEA</i>	79
Tabla 18: <i>Análisis de fortaleza de la industria – MPEYEA</i>	79
Tabla 19: <i>Análisis de fortaleza financiera – MPEYEA</i>	79
Tabla 20: <i>Análisis de fortaleza financiera – MPEYEA</i>	80
Tabla 21: <i>Vector direccional – MPEYEA</i>	80
Tabla 22: <i>Matriz interna-externa (MIE)</i>	82
Tabla 23: <i>Celdas en la MIE</i>	83
Tabla 24: <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	84
Tabla 25: <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	86
Tabla 26: <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	90
Tabla 27: <i>Matriz de estrategias vs. Objetivos de largo plazo (MEOLP)</i>	91
Tabla 28: <i>Tablero de control balanceado</i>	102
Tabla 29: <i>Perfil psicográfico de los clientes de Marini's enero 2019</i>	108
Tabla 30: <i>Posicionamiento después de la implementación del modelo estratégico</i> . 110	

Tabla 31: <i>Impacto del modelo estratégico en el posicionamiento del restaurante Marini's</i>	111
Tabla 32: <i>Prueba de muestra única del impacto del modelo estratégico de planificación en la dimensión posicionamiento cognitivo</i>	113
Tabla 33: <i>Prueba de muestra única del impacto del modelo de planificación en la dimensión posicionamiento valorativo</i>	114
Tabla 34: <i>Prueba de muestra única del impacto del modelo estratégico de planificación en la dimensión posicionamiento emocional</i>	115

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Subsector restaurantes (Servicios de comidas y bebidas) Enero 2019: 4,49%	14
<i>Figura 2.</i> Ventas anuales de Marini's E.I.R.L. (2014 – 2018)	15
<i>Figura 3.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico	28
<i>Figura 4.</i> Posibles propuestas de valor	37
<i>Figura 5.</i> Posicionamiento actual del restaurante Marini's	48
<i>Figura 6.</i> Estructura del análisis AMOFHIT, realizado para Marini's E.I.R.L.	68
<i>Figura 7.</i> Cadena de valor propuesta para la empresa Marini's E.I.R.L.	70
<i>Figura 8.</i> Mapa de procesos propuesto para el restaurante Marini's E.I.R.L.	71
<i>Figura 9.</i> Matriz PEYEA	81
<i>Figura 10.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	82
<i>Figura 11.</i> Matriz de la gran estrategia (MGE)	84
<i>Figura 12.</i> Organigrama propuesto para Marini's E.I.R.L.	99
<i>Figura 13.</i> Mapa estratégico	101
<i>Figura 14.</i> Plan de acción para la primera estrategia	104
<i>Figura 15.</i> Plan de acción para la segunda estrategia	104
<i>Figura 16.</i> Plan de acción para la tercera estrategia	105
<i>Figura 17.</i> Plan de acción para la cuarta estrategia	105
<i>Figura 18.</i> Plan de acción para la quinta estrategia	106
<i>Figura 19.</i> Plan de acción para la sexta estrategia	106
<i>Figura 20.</i> Plan de acción para la séptima estrategia	106
<i>Figura 21.</i> Plan de acción para la octava estrategia	107
<i>Figura 22.</i> Plan de acción para la novena estrategia	107
<i>Figura 23.</i> Posicionamiento después de la implementación del modelo estratégico	111
<i>Figura 24.</i> Impacto del modelo estratégico en el posicionamiento del restaurante Marini's	112
<i>Figura 25.</i> Inversión total para la implementación del modelo estratégico	115
<i>Figura 26.</i> Proyección de estado de ganancias y pérdidas de los próximos cinco años con la implementación del modelo estratégico	116

<i>Figura 27.</i> Rf y Rm.....	117
<i>Figura 28.</i> Datos con los que se obtuvo el WACC.	117
<i>Figura 29.</i> Proyección del flujo de caja operativo.....	118
<i>Figura 30.</i> Proyección del flujo de caja libre para los próximos cinco años con la	118
<i>Figura 31.</i> Indicadores financieros VAN, TIR y B/C.	118

ÍNDICE DE ECUACIONES

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la influencia de un modelo estratégico de planificación en el posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L. de la ciudad de Trujillo en el año 2019.

La metodología de trabajo, según el propósito es aplicada y según el diseño de investigación es preexperimental, donde la muestra estuvo conformada por 381 personas ubicadas en los establecimientos de Real Plaza Trujillo, Wong de la Urb. California, y Carwash de la Urb. El Golf. Asimismo, se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de datos para conocer el nivel de posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L.

Mediante la aplicación del instrumento, se diagnosticó que el posicionamiento del restaurante se encontraba en nivel deficiente; con una predominante categoría de posicionamiento insuficiente (56%, 214 transeuntes), seguido de la categoría posicionamiento medio (36%, 137 transeuntes), y en último lugar, un posicionamiento alto (8%, 31 transeuntes).

Posteriormente, se aplicó el modelo estratégico según el autor Fernando D'Alessio, guiándose de su libro publicado en el año 2015 "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" (3ra. Edición) que divide el plan en tres etapas fundamentales, la primera de estas es la formulación estratégica, seguido de la implementación estratégica y la evaluación estratégica; esta última permite evaluar mediante indicadores la aplicación y desarrollo de las estrategias para realizar una mejora continua.

Finalmente, se determinó que el modelo estratégico de planificación influyó positivamente en el posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L., incrementando la categoría de posicionamiento alto en un 37% (de 8% a 45%) y el posicionamiento medio en un 8% (de 36% a 44%). Asimismo, en el análisis económico financiero se obtuvo un valor actual neto de S/. 524,629, una tasa interna de retorno de 151% y un costo beneficio de 1.35, lo cual indica que el proyecto es viable.

Palabras Clave: Planeamiento estratégico, Posicionamiento.

ABSTRACT

The objective of the present investigation was to determine the influence of a strategic planning model in the positioning of the restaurant Marini's E.I.R.L. from the city of Trujillo in the year 2019.

The work methodology, according to the purpose is applied and according to the research design is preexperimental, where the sample was made up of 381 people located in the establishments of Real Plaza Trujillo, Wong of the Urb. California, and Carwash of the Urb. Golf. Also, the questionnaire was used as a data collection instrument to know the level of positioning of the restaurant Marini's E.I.R.L.

By applying the instrument, the restaurant's positioning is diagnosed as being at the deficient level; with a predominant category of insufficient positioning (56%, 214 passers-by), followed by the medium positioning category (36%, 137 passers-by), and lastly, a high positioning (8%, 31 passers-by).

Subsequently, the strategic model was applied according to the author Fernando D'Alessio, guided by his book published in 2015 "The Strategic Process: A management approach" (3rd Edition) that divides the plan into three fundamental stages, the first of these is the strategic formulation, followed by strategic implementation and strategic evaluation; This last one allows to evaluate by means of indicators the application and the development of the strategies to realize a continuous improvement.

Finally, the strategic planning model was determined positively influenced the positioning of the Marini's EIRL restaurant, increasing the high positioning category by 37% (from 8% to 45%) and the average positioning by 8% (from 36% a 44%). Likewise, in the financial economic analysis a net present value of S/. 524,629, an internal rate of return of 151% and a cost benefit of 1.35, which indicates the project is viable.

Keywords: Strategic Planning, Positioning.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad, el sector gastronómico ha progresado a nivel mundial hasta convertirse en parte fundamental de la vida cotidiana y de la economía de los países. Según Nina (2015), la gastronomía existe desde tiempos inmemorables, está presente en todos lados, sin importar la geografía, raza o cultura, y por motivos evidentes lo seguirá estando aun cuando otras macro actividades decaigan. El mundo de la cocina se ha ido sofisticando y las nuevas técnicas y estilos han generado nuevos estándares culinarios. De la mano de nuevos artistas gastronómicos nace un nuevo concepto de cocina, donde la investigación y el desarrollo son claves para entender el movimiento actual. Por esa razón, las empresas del sector restaurantes requieren nuevas estrategias que las mantengan posicionadas en el mercado; de esta forma es de vital importancia que cuenten con un plan estratégico, independientemente del tamaño que tengan.

Sobre el planeamiento estratégico, es crucial para las organizaciones con falta de rumbo y dirección. De acuerdo con Lerma y Bárcena (2012), el plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente (p. 31). En complemento, García y et al. (2005) sostienen que la planificación estratégica es indispensable para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la sociedad, etc., pudiéndose aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que se presenten y utilizar, de forma más efectiva, los recursos de los que disponga (p. 5). Por lo tanto, si una organización quiere prosperar, los cambios del entorno y su incidencia sobre las organizaciones la obligan a planear estratégicamente.

Por otro lado, una de las razones que generan la mortalidad empresarial es que las empresas no logran influir en la mente de los consumidores. Según INEI (2019), en el IV Trimestre del 2018, se registraron 45 mil 52 empresas que se dieron de baja por el cierre o cese definitivo de sus actividades. Por este motivo, para que una empresa permanezca en el mercado, el posicionamiento es una de las estrategias esenciales, ya que una empresa bien posicionada tendrá una posición competitiva atractiva, la

cual es apoyada por sus fuertes asociaciones (Aaker, 1991, citado en Hartmann, Apaolaza y Forcada, 2002). El posicionamiento le permite una empresa diferenciarse de la competencia a partir de los atributos y valores ofrecidos, creándole una identidad en la mente del consumidor meta (Ries y Trout, 2002; Kotler y Armstrong 2013; Schiffman y Wisenblit, 2015).

De esta forma, en un entorno cambiante, es necesario que las empresas del sector restaurantes realicen estrategias. De acuerdo al autor (Veintimilla, 2015), en su tesis “Plan de marketing para el posicionamiento del restaurant de comida mexicana Papá Charro de la ciudad de Loja”, menciona que realizar un plan de marketing logra posicionar la imagen del restaurante, a través de herramientas de marketing para tener mayor participación en el mercado, satisfacer a un alto número de clientes y mejorar la rentabilidad del negocio. Asimismo, el autor (Castillo, 2012), en su tesis “Planeamiento estratégico para mejorar el posicionamiento del restaurant turístico Molino Viejo en la ciudad de Huamachuco”, afirma que, en un entorno empresarial altamente competitivo, el plan estratégico es una herramienta necesaria para lograr el crecimiento y desarrollo en la empresa a partir de una clara definición de su filosofía empresarial.

Sobre el pollo a la brasa, éste ha adquirido mayor importancia global. Los peruanos se han encargado de llevar la receta del pollo a la brasa a cada lugar que han llegado para que los residentes disfruten del arte culinaria nacional. Por eso, existen pollerías peruanas repartidas en diversos continentes. La venta de este plato típico genera demanda en países de Europa como España; tal es el caso del peruano Gary Llempen, quien emigró y decidió formar un negocio propio en el exterior, abriendo su primer restaurante “Riko’s”, de los cuatro en total, en Barcelona en el 2006 (El Comercio, 2011).

Por otro lado, en Estados Unidos la oferta es mucho más variada: En Nueva York está la pollería “Pío Pío”, “El Chévere”, “Panchito’s” y “Pardo’s Chicken”. Mientras que, en Miami se encuentra el restaurante conocido “Kendall”. Por último, en Puerto Rico está el “Inca Chicken”, además se debe hacer hincapié que “Pardo’s Chicken” cuenta con un local en México y en Santiago de Chile. (El Comercio, 2010). Según Clark (2017), el pollo a la brasa es popular en toda América Latina, pero la versión peruana es la más conocida en Estados Unidos.

En Perú, las empresas dedicadas a la venta de pollos a la brasa han logrado un alto crecimiento en la demanda de su producto y mayor acogida en el mercado. Según INEI (2019), los establecimientos de pollerías crecieron un 7.2% durante el mes de enero del 2019 (ver Figura 1). Además, según El Comercio (2016) los peruanos consumen alrededor de 135 millones de pollos a la brasa al año. En la localidad de Trujillo, existe un incremento acelerado de restaurantes de pollo a la brasa y parrillas. Según Posteando en Trujillo más del 70% de la población trujillana consume pollo a la brasa. Esto, incentiva a las personas incursionar en este rubro, incrementando los restaurantes de pollo a la brasa, lo cual genera una mayor competencia para la empresa Marini's E.I.R.L.



Figura 1. Subsector restaurantes (Servicios de comidas y bebidas) Enero 2019: 4,49%

Fuente. Encuesta Mensual del Sector de Servicios, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, marzo de 2019.

La empresa Marini's E.I.R.L, ubicada en la ciudad de Trujillo, es un restaurante especializado en pollos a la brasa y parrillas fundada un 9 de mayo del 2003, reconocida por su trayectoria y buen servicio a nivel local, enfrenta problemas como la necesidad por incrementar las ventas; ya que en los últimos años han disminuido (ver Figura 2). Asimismo, su participación de mercado ha decrecido, resultando una pérdida en la posición competitiva; por ello requiere un mayor crecimiento. Además, se desconoce el nivel de satisfacción de sus clientes, ya que no utilizan herramientas

para su medición. Encima, no tienen estrategias de marketing y carecen de un programa de capacitación para el personal.

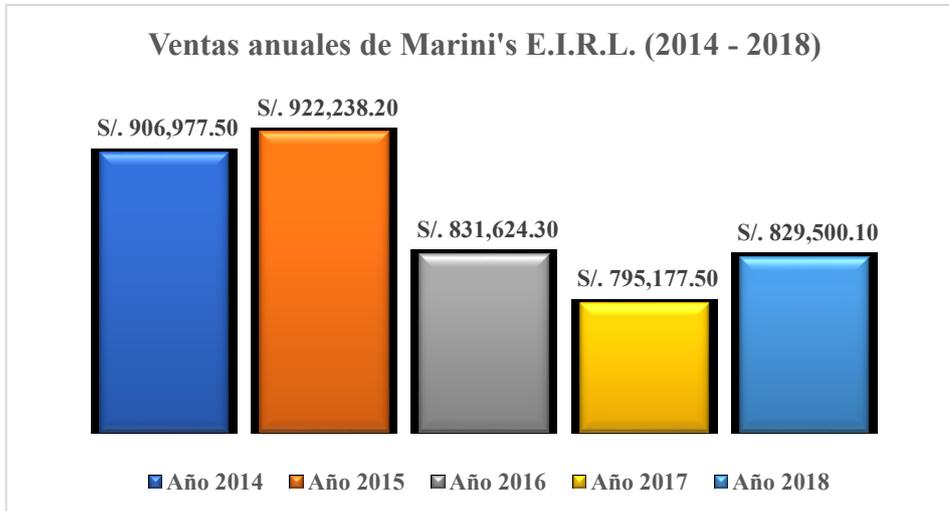


Figura 2. Ventas anuales de Marini's E.I.R.L. (2014 – 2018)

Fuente. Restaurante Marini's E.I.R.L.

Por tal razón, se conviene un modelo estratégico de planificación que influya en el posicionamiento, enfocado en el desarrollo de estrategias competitivas para hacer frente a los cambios del entorno y de la competencia, conocer y satisfacer las necesidades o exigencias de los consumidores de la mejor manera, establecer un fuerte posicionamiento y mejorar la rentabilidad de la empresa.

Para desarrollar la presente investigación, se utilizaron como orientación diversos antecedentes. Entre los internacionales tenemos:

Granados, Martínez y Umanzor (2014), confirman la importancia de utilizar un plan estratégico, con estrategias competitivas de negocio y programas funcionales. La implementación de una estrategia empresarial es importante para el direccionamiento y posicionamiento de una empresa, ya que es la muestra en términos generales, el rumbo que el negocio debe seguir en un periodo determinado. Los autores concluyen que la realización de actividades de seguimiento facilita el control de los planes operativos en la empresa. El antecedente contribuye así a demostrar la importancia de realizar un plan estratégico como herramienta administrativa, con la elaboración de programas funcionales que ayuden a realizar estrategias competitivas y contribuyan al direccionamiento estratégico.

Colmont y Landaburu (2014), afirman que el impacto de la implementación de un plan estratégico de marketing para la empresa distribuidora de tableros de madera para construcción Mizpa S.A. es positivo, ya que permitirá captar nuevos potenciales clientes e incrementar las ventas. Los autores indican que es necesario definir los objetivos de la compañía hacia todas las áreas de la misma, ya que el cumplimiento de dichos objetivos debe efectuarse a través de planes estratégicos que generen soluciones a los posibles problemas que se presenten en la empresa al momento de implementar el plan estratégico de marketing. El antecedente contribuye así a demostrar que el plan estratégico de marketing es indispensable para que una empresa pueda cumplir con los objetivos deseados y obtener mejores resultados para su posicionamiento en el mercado.

Ocaña (2016), señala que para llevar a cabo la implementación del plan estratégico en la empresa comercializadora de bombas de agua y accesorios AQUAMAX, es necesario que se analicen los presupuestos que se requiere y la disponibilidad del recurso humano. El estudio determinó que el gran porcentaje de clientes encuestados se sienten satisfechos por la variedad de marcas que comercializa la empresa. Por otro lado, la empresa debe aplicar estrategias de marketing para lograr el incremento de las ventas. Además, realizar el control y evaluación de la implementación será fundamental a corto plazo, siendo esencial para la toma de decisiones que debe realizar el gerente. El antecedente contribuye así a demostrar la importancia de aplicar un plan estratégico, ya que beneficia a la empresa en la estimación de sus ventas y de esta manera ganar preferencia y fidelización de clientes.

Tenorio (2018), elaboró una investigación la cual tuvo por objetivo la realización de un plan estratégico de mejora continua para el desarrollo empresarial de “Pollos Ricky”, empresa dedicada a la venta de pollo asado en la ciudad de Loja. El resultado del estudio fue la elaboración de cuatro objetivos estratégicos para lograr el reconocimiento de la marca, aumentar la cartera de clientes y posicionar los productos en el mercado. El autor concluye que el cumplimiento efectivo de estos objetivos estratégicos propuestos, dependerá de la ejecución de plan de acción propuesto, el cual se pondrá a consideración de los directivos de la empresa, quienes serán los encargados de analizar dicha propuesta.

Espinoza (2016), realizó un estudio el cual tuvo por objetivo desarrollar estrategias de comercialización para mejorar el posicionamiento de la marca Paolé, empresa de venta de calzado. La investigación permitió determinar que el manejo de redes sociales es vital para la venta de calzado y son importantes para posicionar una marca y mejorar la rentabilidad de una empresa. Asimismo, que la industria de calzado se mueve mucho en función a la calidad, pero también al precio del producto. El autor concluye que es importante el desarrollo de estrategias anuales para lograr el posicionamiento de la marca, ya que constantemente la competencia varía en sus habilidades.

Martínez, Hernández y Majano (2016), realizaron un estudio sobre las empresas de la mediana industria de embutidos en el Área Metropolitana de San Salvador para mejorar el posicionamiento de marca de “Empacadora la Unión”. La investigación permitió desarrollar una propuesta de un plan promocional, que posibilite a Empacadora La Unión, crear una imagen de marca, con presencia en múltiples zonas o mercados del país, realizando publicidad masiva y personalizada, actividades de relaciones públicas, propuestas a la incursión de nuevos canales y nuevos mercados, esperando de esta forma incrementar ventas y reconocimiento. El autor concluye que para realizar un plan promocional, las empresas deben tener en cuenta factores internos y externos de las empresas con el fin de plantear las estrategias de marketing más adecuadas.

Veintimilla (2015), en su investigación realizó un plan estrategico de marketing para posicionar el restaurante de comida mexicana Papá Charro en la ciudad de Loja. El resultado fue que Papá Charro posee clientes que provienen de varias parroquias urbanas, la mayor parte corresponden a un grupo poblacional de 15 a 33 años con el 85.38% y un segundo grupo de 34 a 49 años de edad 14.62%; al seleccionar un restaurante de comida mexicana, el sabor es el punto más representativo con 29.68%, luego el servicio cuenta con 25.5% y finalmente la limpieza con 17.23%; el producto que cuenta con el favoritismo de sus consumidores son los tacos con un 24%. El antecedente contribuye así a demostrar que ejecutar un plan de marketing logra posicionar la imagen del restaurante, a través de estrategias del marketing para tener

mayor participación en el mercado, satisfacer a un alto número de clientes y mejorar los rendimientos económicos del negocio.

Alcivar (2016), elaboró un estudio el cual tuvo por objetivo la realización de un plan de marketing para el posicionamiento de la marca Eight Technology, empresa comercializadora de equipos tecnológicos en la ciudad de Quito, Ecuador. El estudio permitió realizar una investigación de mercado para conocer que requerimientos y servicios demandan los clientes para ser leales a una marca, plantear estrategias de posicionamiento tanto para la marca como para los productos y realizar el análisis económico y financiero del proyecto. El autor concluye que es necesario posicionar la marca comercial Eight Technology en la mente del consumidor, investigar el comportamiento del mercado y aplicar estrategias de posicionamiento y fidelización con el fin de crecer rápidamente.

Ordoñez (2018), afirma en su estudio que la aplicación de un plan de marketing ayuda a la empresa BIGCELL “Tienda de Celulares”, a trabajar organizadamente, pues es una herramienta para fortalecer el desarrollo y el crecimiento; así como también a contrarrestar sus debilidades y amenazas, aprovechando las fortalezas y oportunidades que tiene la misma, para así buscar alternativas de solución a los problemas que se presentan. El antecedente propone desarrollar un plan de promociones que permita incrementar las ventas y la fidelización del cliente; posicionar la marca a través de campañas de publicidad; establecer un plan de capacitación para el personal de la empresa con el fin de mejorar y optimizar la atención al cliente; y, se plantea también implementar nuevas marcas y modelos de productos con el fin de aumentar la participación de mercado de la empresa.

Loachamín (2019), realizó un estudio donde la implementación de un plan de marketing a la empresa “San Juan de Cotogchoa”, cooperativa de ahorro y crédito, es factible, ya que incrementará su posicionamiento de marca y obtendrá una mayor rentabilidad. El estudio permitió aplicar técnicas y herramientas de investigación las cuales evidenciaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes en el mercado financiero. Asimismo, permitió definir el mercado objetivo de la empresa e implementar estrategias de marketing como: estrategias de cartera,

estrategia de segmentación y posicionamiento, entre otras. Se concluye que es indispensable ofrecer un servicio de calidad a los socios, mantener una comunicación eficaz y realizar capacitaciones constantes para un manejo adecuado de objeciones y mejora en la atención al cliente.

Delgado (2016), elaboró una investigación para una compañía del rubro de bar-restaurante de la ciudad de Loja, Zarza Brewing Co. El estudio tuvo como objetivo principal realizar un diagnóstico situacional de la empresa y, en base a eso, plantear estrategias determinadas que permitan mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado local. El autor concluye que por medio del plan estratégico de marketing se mejorará las funciones que desempeña la empresa frente a la evolución del mercado, y formando así un mejor campo de toma de decisiones, estableciendo etapas de actuación, usando de manera correcta los recursos disponibles y la mejor apreciación de las oportunidades y amenazas que se les presenten.

Vélez (2016), realizó una investigación en donde se desarrolla un plan de marketing estratégico para el posicionamiento de una empresa dedicada a la venta de comida dietética, EatClean. El estudio determinó que la empresa brinda un servicio que se ajusta a las necesidades de toda la ciudadanía Lojana; sin embargo, no posee estrategias de marketing que le permitan obtener mayor número de clientes y por ende incrementar su rentabilidad. Mediante los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas se plantearon estrategias de precio, producto, plaza, promoción y comunicación para de esta manera dar un enfoque mejorado de la empresa a través de la publicidad correctamente direccionada y permitir a la empresa aumentar su cartera de clientes. El autor concluye que el cumplimiento efectivo de estos objetivos estratégicos propuestos, dependerá de la ejecución plan de acción propuesto.

Por otro lado, en el ámbito nacional, se consideraron los siguientes antecedentes:

Cabanillas y Jara (2014), realizaron un estudio en donde se desarrolla un plan estratégico para incrementar los ingresos y lograr el posicionamiento del Restaurante Centolla en el mercado, a fin de que sea reconocido como uno de los mejores restaurantes de comida japonesa y marina. El plan estratégico utilizará estrategias de diferenciación y penetración de mercado, con acciones intensivas de marketing. Para

llevar a cabo las estrategias, se dispondrá de una estructura de financiamiento mixto: 60% de aporte propio y 40% de préstamo bancario. Asimismo, se asegurará el cumplimiento de los plazos pactados y se llevará un control estricto de los resultados financieros obtenidos en los cinco años que involucra el desarrollo del plan estratégico. El autor concluye que el papel que desempeña el marketing es estratégico para obtener el posicionamiento esperado y asegurar el éxito del restaurante en el tiempo.

Lizarzaburú y Lizarzaburú (2016), afirma que un modelo estratégico impacta positivamente en la gestión del cliente en la compañía Transportes Cargum Express S.R.L., empresa del rubro de transportes, ya que se consigue un 95% de clientes satisfechos con el servicio, un aumento del volumen de las ventas de 1,4% anual como un incremento de rentabilidad de 4% anual en comparación al año anterior. Existe una fuerte competencia (diversidad de precios y servicios), evidenciados por la matriz EFI y EFE. Se utilizan 6 estrategias que permitan alcanzar los objetivos, y un plan de acción de 18 actividades y 66 sub-actividades las cuales son el soporte para la ejecución de las estratégicas. La investigación mencionada, permite validar la importancia de un modelo estratégico, donde se obtiene como resultados el aumento de ventas y por ende un incremento de la rentabilidad, siendo una oportunidad para las empresas para generar una ventaja competitiva.

Abanto (2017), señala que el modelo de planeamiento estratégico influye significativamente en la satisfacción al cliente del restobar Campana Group S.A.C., ya que se obtuvo un 62.23% de incremento, pasando de 57% de los clientes que califican bueno y muy bueno la experiencia, a un 93.57%. En la evaluación económica, se obtuvo como beneficio un VAN de S/. 51,929.25, el cual indica que el proyecto es viable, el TIR obtuvo un 65%, siendo superior a la tasa de descuento utilizada, adicional a un B/C de 1.26. El antecedente contribuye así a demostrar que el modelo de un planeamiento estratégico, permite a la empresa mejorar los aspectos organizacionales, a través del desarrollo de procesos y funciones detalladas, generando una mejor satisfacción del cliente.

Bayona (2017), indica que la implementación de un modelo estratégico influye positivamente en la gestión de procesos del área de almacén de la compañía R&S Distribuidores S.A.C., empresa dedicada a la distribución y comercialización de útiles, artículos de oficina, etc. La investigación evidencia una mejora en el rendimiento: proceso preparación de pedidos en un 90%, proceso entrada de productos en un 87% y proceso de salida de productos en un 85%, así como también en el tiempo: proceso de preparación de pedidos mejoró en un 3%, proceso de entrada de productos en un 4% y proceso de salida de productos en un 1%. El autor concluye que la evaluación financiera es positiva puesto que tiene un valor actual neto de S/. 29,875.75, la tasa interna de retorno es de 72% y la relación costo beneficio es de 1.19, lo que quiere decir que los beneficios de la inversión son más altos que el costo que conlleva realizarlo.

Mestanza (2018), manifiesta que la ejecución de la propuesta del plan estratégico para el supermercado EL SUPER S.A.C. es viable, debido a que el resultado del indicador financiero “Beneficio/costo” es mayor a 1. Así mismo, se determinó que las principales estrategias que la empresa debería implementar son: construir, apoyándose en los puntos fuertes, reforzar las áreas vulnerables, concentrar la inversión en segmentos con alta rentabilidad y bajo riesgo, penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo del producto. El antecedente mencionado, permite demostrar la importancia del desarrollo de un plan estratégico, pues garantiza a la empresa incrementar sus ventas, de tal forma que el plan sea la base para que la empresa encuentre un mejor posicionamiento y así mismo, genere estrategias para optimizar su competitividad.

Prado (2018), manifiesta en su investigación que la implementación del modelo estratégico de integración influye positivamente en la gestión de ventas del restaurante El Rincón del Cilindro, ya que al evaluar el impacto económico se obtuvo como resultados el incremento del nivel de ventas en un 19.8%. La investigación permitió realizar una integración empresarial con soporte tecnológico en el software MrComanda Express que logre direccionar las estrategias de ventas y marketing, tomando patrones de compra, gustos y preferencias de los clientes. El autor concluye

que se capacitó de manera correspondiente a los colaboradores para el buen uso del software, lo cual generó que se obtengan buenos resultados.

Zanabria (2018), expresa que la implementación de un modelo estratégico influye significativamente en la gestión comercial en la empresa comercializadora de repuestos y accesorios automotrices para vehículos Repuestos Miguelitos S.A.C., ya que se obtuvo resultados positivos en el área comercial, logrando un incremento del 14.85% en el monto promedio de venta. Así mismo, por medio de los flujos de caja proyectados se obtuvo que la tasa interna de retorno es de 190.72% asegurando una utilidad creciente durante los próximos. La investigación mencionada contribuye así a demostrar que antes de proponer una estrategia es necesario realizar un análisis del entorno tanto interno como externo para poder anticiparse a situaciones futuras en que la empresa logrará sus objetivos y determinar los planes operativos necesarios.

Loloy y Rodriguez (2018), afirman que la implementación del modelo estratégico en la gestión de ventas de la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo es positiva. Esto se ve reflejado en los indicadores de eficiencia y eficacia, los cuales aumentaron en un 15.48% respectivamente, el nivel de satisfacción de los clientes creció al 41.97% y el nivel de satisfacción del personal de ventas ascendió al 300%. En la evaluación económica, se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 156,448.10, el cual indica que el proyecto es viable, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 37% y un costo-beneficio (B/C) de 1.40. El antecedente contribuye así a demostrar que el modelo estratégico permite a una empresa incrementar la satisfacción de sus clientes y sus ventas, a través de una mejora en la eficiencia y eficacia de los procesos de venta.

De la Cruz y Su (2016), realizaron un estudio donde se aplicaron estrategias de marketing directo en la empresa Kalú Producciones S.A.C., compañía productora de eventos. El resultado fue un buen posicionamiento de marca en comparación con la competencia, donde sus atributos más resaltantes son el precio y la variedad de productos, ya que cuenta con un 49% de preferencia de sus propios clientes. Por otro lado, los canales de marketing más eficaces del negocio son el correo electrónico y las redes sociales mientras que las llamadas telefónicas se encuentran mal implantado

y por este motivo, no se considera eficaz al igual que el catálogo de productos. La investigación obtuvo un nivel de significancia de 0.000 y una correlación de 0.907 entre el marketing directo y el posicionamiento de marca, por esa razón se sostienen que existe relación entre esas dos variables.

Siancas (2017), sostiene que la marca Jugos Liber tiene un bajo nivel de recordación de la marca en el Top of mind de jugos envasados en la ciudad de Trujillo y se posicionan en el tercer lugar con un 19%. Debido a los resultados obtenidos, las estrategias de crecimiento, de defensa y de refuerzo son dirigidas al público joven en el que el nivel de posicionamiento de Jugos Liber es menor. El antecedente contribuye así a demostrar que un correcto análisis del diagnóstico a los aspectos de una organización, ayudará al desarrollo de estrategias contundentes, asimismo evidencia que no solo basta con desarrollar estrategias, sino que estas deben estar en constante evaluación tanto en la parte interna como externa, permitiendo aprovechar las oportunidades a través de los recursos de la organización. La correcta identificación de estrategias relacionadas con la visión y misión de la empresa permite incrementar las ventas.

Gonzales (2017), elaboró un estudio donde propone que la compañía Transportes Cielo Azul, empresa del rubro de transportes, implemente un proceso de fidelización al cliente que gestione las relaciones con los clientes para mejorar la calidad de servicio, ya que los resultados determinaron que el nivel de fidelización de clientes de la empresa es bajo. Asimismo, propone incrementar la presencia de marca, ya que el posicionamiento de marca la empresa es medio. Sin embargo, aproximadamente el 56,1% de la fidelización se ve influenciado por el posicionamiento de marca. Por esta razón, el autor concluye que existe relación directa y determinante entre la fidelización de clientes y el posicionamiento de marca en la empresa Transportes Cielo Azul, teniendo una correlación de 0.75 según el coeficiente de Pearson.

Contreras y Romero (2018), sostienen que el modelo de comunicación integrada de marketing influye en el posicionamiento de Taxi Sonrisas Premium S.A.C., empresa de taxis, ya que al evaluar los indicadores se obtuvo como resultado una mayor aceptación por parte de los clientes con respecto a la empresa. El proyecto inicia con

el diagnóstico situacional de la empresa, el desarrollo del proceso estratégico y el diseño e integración de las comunicaciones. Posteriormente, se implementó el modelo y evaluó el posicionamiento de la empresa mediante la técnica del cuestionario, la cual fue aplicado a los clientes de la empresa Taxi Sonrisas Premium S.A.C., en donde hubo un 10.78% de incremento de clientes que usaron el servicio. Finalmente, se realiza la evaluación económica, en la cual se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 254,380, el cual indica que el proyecto es factible, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 87% y un costo-beneficio (B/C) de 1.816.

Alzamora (2018), realizó un proyecto donde se determinó la influencia del marketing mix en el posicionamiento de la marca de guitarras Erasmo, con la finalidad de investigar cómo estas variables se desarrollan en el mercado de venta de instrumentos musicales especialmente de guitarra en estudiantes de música. El estudio permitió identificar que los atributos que el consumidor valora al momento de comprar una guitarra son: el prestigio de marca, la calidad, el sonido, la buena madera, la durabilidad y la garantía. Asimismo, que el precio de una guitarra no es determinante ni tan importante al momento de decidir una compra, que las redes sociales son el medio que más utilizan para buscar información sobre marcas de guitarras y que la gran mayoría de empresas no realizan ni ofrecen promociones. Por lo tanto, el autor concluye que existe relación positiva entre las variables del marketing mix y el posicionamiento de la marca de guitarras Erasmo.

Castillo (2012), elaboró un proyecto en el cual diseña un plan estratégico para posicionar el restaurante turístico “Molino Viejo” en la ciudad de Huamachuco. El estudio permitió determinar que las estrategias a seguir de la empresa son desarrollo de mercado, penetración en el mercado y penetración concéntrica. Asimismo, que su programa de acción está orientado a reducir tiempo de espera, apertura de nuevos locales, desarrollar nuevos servicios desarrollar planes de acción y operativos. El autor concluye que el planeamiento estratégico se relaciona de manera relevante con la posición competitiva del restaurant turístico, al considerar sus fortalezas como factor competitivo y estudiar sus debilidades para reducir su incidencia, sabiendo aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno externo y estudiando las amenazas para encontrarse preparada y así competir con éxito en el mercado.

Salas (2016), en su investigación desarrolla un plan de marketing para posicionar el producto “Anaflex”, como el analgésico antiinflamatorio ante cólicos menstruales líder en la ciudad de Lima. El estudio crea estrategias haciendo uso del marketing mix que vayan enfocadas a mejorar los factores de mayor importancia para el consumidor, las cuales son: la calidad del producto, la rapidez para aliviar el dolor y la disponibilidad del producto en todas las farmacias. Asimismo, se hizo énfasis en rediseñar las estrategias de promoción, ya que sus campañas publicitarias están enfocadas en recalcar la causa social que la marca apoya y no en recalcar su atributo o beneficio principal. Por último, se elaboró un presupuesto aproximado en caso se implemente el plan de marketing.

Dávila y Mozombite (2018), afirman que el plan estratégico tiene relación con el posicionamiento de las empresas, siendo esto el resultado de la investigación realizada a las empresas de servicio turístico en el distrito de Miraflores. Asimismo, los resultados indican que solo algunas de las empresas (entre las que se encuentran, las más representativas) son las que realizan un plan estratégico, lo que conlleva a que, en el mediano o largo plazo, los beneficios se vean reflejados en el posicionamiento de la marca. El antecedente contribuye así a confirmar la influencia de las decisiones estratégicas y su importancia en el posicionamiento de las empresas de servicio turístico, ello debido a que las decisiones estratégicas en una empresa son de vital importancia en todo momento.

Guevara (2018), menciona que se logró determinar la influencia positiva del modelo estratégico en el posicionamiento de la constructora y consultora José Abiel S.AC., obteniendo como resultado un posicionamiento de 20% después de aplicar las estrategias, y el incremento en la recordación de marca a un 33%. En la evaluación económica, se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 27,79.90 el cual indica que el proyecto es viable, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 36.08% y un costo-beneficio (B/C) de 1.30. El antecedente contribuye así a demostrar que el modelo de un planeamiento estratégico orientado al posicionamiento, posibilita a la empresa incrementar su posicionamiento y su recordación de marca a través de la implementación estrategias de marketing y la creación de una cultura organizacional.

Sampén (2018), indica que la propuesta de diseño de un modelo estratégico influye positivamente en el posicionamiento de la marca, ya que evidencia en el incremento de los índices de notoriedad de marca, NPS, satisfacción del cliente y por ende en las ventas. La investigación permitió, mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, determinar que el posicionamiento de la marca se encontraba en un nivel deficiente; sin embargo, con la implementación de cuatro estrategias se logró obtener una influencia positiva en el posicionamiento. Por último, en la evaluación económica, se obtuvo como beneficio un VAN de S/. 73,678.19, el cual indica que el proyecto es viable, el TIR obtuvo un 41% y un B/C de 1.19 lo que refiere que por cada sol invertido, existe una ganancia de 19 céntimos.

Modelo estratégico

Estrategia

La estrategia es el conjunto de compromisos y acciones relacionados que los administradores ejecutan con la intención de mejorar el desempeño de la organización y lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008; Chiavenato y Sapiro, 2011; Hill, Jones y Schilling, 2015).

Planeamiento estratégico

El concepto de planeamiento estratégico ha sido definido muchas veces por distintos autores. Un planeamiento estratégico estudia y analiza la forma en que los cambios internos y externos influyen en el comportamiento y funcionamiento de la organización y como poder enfrentarlos con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales (Contreras y Matos, 2015). Es un proceso sistemático construido sobre el análisis de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro que genera información para la toma de decisiones en torno al establecimiento de las estrategias y al camino que deben recorrer en el futuro con el fin de lograr los objetivos y metas de la organización (CEPLAN, 2014).

Existe un considerable desacuerdo en las definiciones de lo que es planeamiento. Sin embargo, en todas ellas se aprecia un común denominador: hablar de planificación es hablar de decidir hoy lo que se hará en un futuro (Sainz, 2015). Tradicionalmente entendido como un proceso continuo, que se emplea para tomar decisiones en el

presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados Drucker (1984), citado en Chiavenato y Sapiro (2011, p. 25), hoy es definido como un conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para ser competitiva y le permita alcanzar el posicionamiento deseado en el futuro (Dess y Lumpkin, 2003; Martinez y Milla, 2005).

Administración estratégica

La administración estratégica es el procedimiento por el cual una organización determina su dirección de largo plazo a través de la formulación, implementación y evaluación de decisiones multidisciplinarias (David, 2013; D'Alessio, 2015).

En algunas circunstancias, el término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere solamente a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar las oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana (David, 2013).

Las tareas fundamentales de la administración estratégica son las siguientes: desarrollar un concepto del negocio y una visión hacia la cual dirigir la organización; dar a la organización un sentido de propósito; proveer al negocio de una dirección a largo plazo; ayudar a la organización a establecer una visión; convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos; modelar las estrategias para alcanzar el desempeño esperado; implementar y ejecutar eficiente y efectivamente las estrategias escogidas; y por último, evaluar el desempeño, revisar la situación, u efectuar las correcciones pertinentes, a la luz de la experiencia actual, las cambiantes condiciones del entorno, las nuevas ideas, y las nuevas oportunidades (D'Alessio, 2015, p. 22).

Una organización correctamente administrada puede predecir, monitorear y anticiparse a los cambios, mediante un plan de contingencia. Saber actuar y adaptarse a los cambios que se producen en el contexto, resulta ser la actividad clave en la administración estratégica (D'Alessio, 2015).

Ciclo de vida de la industria

La etapa del ciclo de vida de la industria es imprescindible para decidir que estrategias utilizar. No es lo mismo estar en una industria que emerge o se desarrolla, que estar en una madura, o más difícil aún en una que declina. Cada situación particular determina un conjunto de toma de decisiones específicas, siendo las siguientes fases las que marcan diversos criterios en el accionar estratégico de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad. El hecho de tomar en consideración el ciclo de vida determinará, además, el requerimiento del tipo más adecuado de gerente o líder apropiado para cada fase, cada una de las cuales requiere conocimientos, habilidades y aptitudes diferentes (D'Alessio, 2015).

Proceso estratégico

El proceso estratégico es un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con el propósito de que una organización logre proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. No es esquema rígido, ni aplicable de igual manera a cualquier organización, pero es la actividad más importante y fundamental del estrategia, quien tiene la responsabilidad de administrarlo (D'Alessio, 2015).

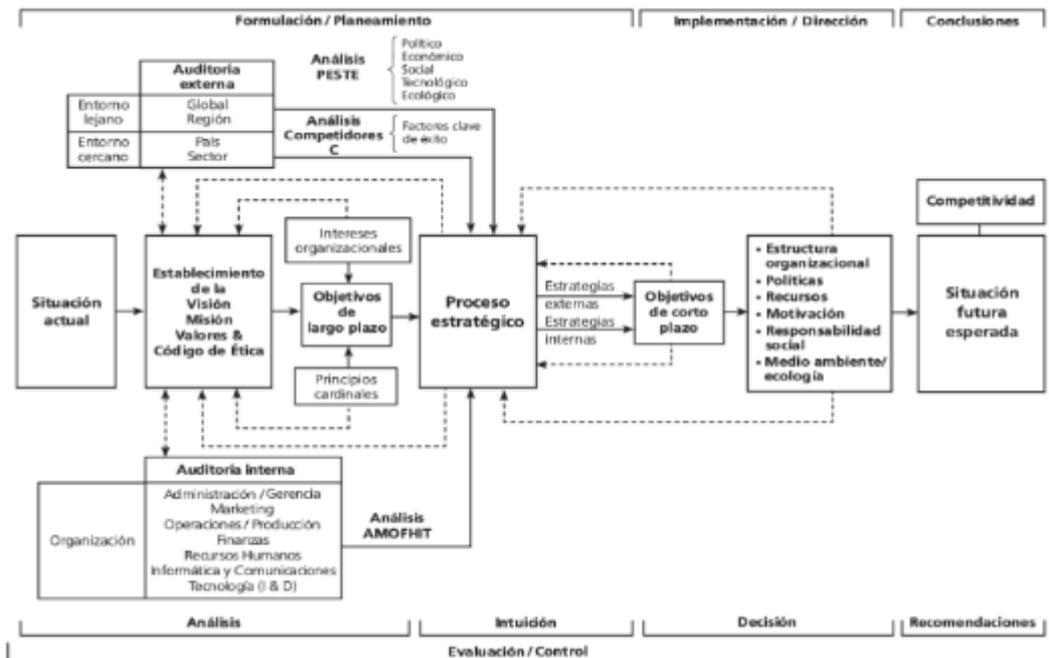


Figura 3. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Fuente: D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (p. 11).

El modelo del proceso estratégico consta de tres etapas principales: formulación (planeamiento y organización), implementación (dirección y coordinación), evaluación (control) y una etapa final. Este modelo es estrictamente secuencial (a excepción de la etapa de evaluación y control que retroalimenta constantemente el proceso); iniciándose con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética, para concluir con la revisión de las estrategias, la evaluación y el control de los resultados. Los avances logrados en cada fase constituyen el insumo necesario e indispensable para la ejecución de las etapas siguientes (D'Alessio, 2015).

Características del proceso estratégico

El proceso estratégico debe tener las siguientes características: naturaleza, cambios e intensidad. La naturaleza del proceso incluye ser interactivo (proceso que requiere de personas clave dentro de la organización) e iterativo (proceso que se corrige conforme se desarrolla, de acuerdo con las diferencias observadas). Los cambios que pudiera presentar el entorno se deberán hacer, cuando sean pertinentes, los análisis de sensibilidad (evaluar el impacto que el cambio de las ponderaciones en los factores pueda tener la organización y sus análisis), contingencia (considerar cambios en los factores o criterios con la probabilidad de ocurrencia de nuevos eventos que afecten al negocio y escenarios (al observar alteraciones en el contexto en el que se desenvuelve la organización). La intensidad del proceso deberá ser incremental (cuando el desarrollo es paulatino y progresivo) y radical (cuando el desarrollo se produce de una sola vez) (D'Alessio, 2015).

Objetivos del proceso estratégico

Llevar a una organización de su situación actual a una situación futura deseada requiere que esta acepte como inherentes al proceso el logro de los siguientes objetivos: 1) La organización asume el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios, que evidencien un uso óptimo y efectivo de los recursos, para lograr altos niveles de competitividad en el sector (productividad y competitiva), 2) La organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dictan la moral y la ley (ética y legalidad) y 3) La organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y, en consecuencia, a su país (compromiso y responsabilidad

social). Además de estos objetivos (implícitos o inherentes al proceso) se deben desarrollar los objetivos específicos, de largo y corto plazo, que conducirán a la organización al futuro deseado (D'Alessio, 2015).

Etapas del proceso estratégico

Según D'Alessio (2015), las etapas del proceso estratégico son tres: formulación, implementación y control; y una etapa final.

La primera etapa es la formulación estratégica (planeamiento estratégico), la cual debe iniciar con el establecimiento de la visión, la misión de la organización, los valores, y el código de ética. Estos aspectos, junto el enunciado de los intereses organizacionales, normarán el accionar de la organización. Asimismo, el planeamiento implica la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización, el análisis del sector industrial y de los competidores, la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo, y la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada (D'Alessio, 2015).

La segunda etapa es la dirección estratégica (implementación), la cual comprende seis pasos críticos que se orientan a coordinar y organizar las estrategias externas e internas elegidas (D'Alessio, 2015).

La tercera es el control estratégico (evaluación), que busca cerrar las brechas encontradas entre lo planeado y lo ejecutado. Es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por las acciones de supervisión, así como por los ajustes al plan propuesto. A efectos del control es pertinente contar con un tablero de control balanceado para evaluar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo. Asimismo, la revisión de las auditorías externas e internas es fundamental. A la vez, el tomar las acciones correctivas para cerrar brechas es el objetivo principal de esta etapa (D'Alessio, 2015).

Por el último, la etapa final resume en el plan estratégico trazado. Es aquí donde se presentan las conclusiones finales y recomendaciones finales de todo el plan. Por otro lado, en esta parte se muestra el plan estratégico integral, el cual incluye todos los puntos más relevantes definidos (D'Alessio, 2015).

Factores clave de éxito de un proceso estratégico

Para que el proceso estratégico sea puesto en marcha y se desarrolle con altas probabilidades de éxito, es recomendable iniciar el proceso con estos dos factores clave: un liderazgo comprometido que conozca bien a su organización y una cultura organizacional permeable, adaptable al cambio y proactiva (D'Alessio, 2015).

El liderazgo estratégico es la capacidad de guiar a los colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización, una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por sus conocimientos y enseñanzas. Un liderazgo transformacional es necesario para tener éxito en este proceso estratégico, no contar con el liderazgo de la alta dirección, y su decidido compromiso, sería un error y una receta para el fracaso. Mientras que la cultura organizacional es un grupo de elementos importantes y comunes entre los miembros de una organización, tales como: creencias, valores, actitudes, hábitos, tradiciones, supuestos heredados, y filosofías propias (D'Alessio, 2015, p. 31).

Posicionamiento

Definición de posicionamiento

La idea del posicionamiento, como concepto, teoría y práctica, fue planteada y desarrollada por Jack Trout y Al Ries en su libro Posicionamiento: la batalla por tu mente, publicado en 1982, y consolidada en Posicionamiento, de 1989 (Baños y Rodríguez, 2012). El posicionamiento inicia con un producto, es decir, una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o incluso un individuo. Sin embargo, posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de éstos. (Ries y Trout, 2002).

El posicionamiento significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, de manera que se genere en ellos una idea específica sobre este y se obtenga así mayores ventajas sobre la competencia (Kotler y Armstrong, 2012, p. 49). Como su nombre lo indica, se refiere a encontrar la “ubicación” adecuada en la mente de un grupo de consumidores o de un segmento de mercado, con el fin de que consideren el producto o servicio de la manera “correcta”, y con ello maximizar los potenciales benéficos para la empresa (Keller, 2008).

Gestionar un producto o servicio en el mercado implica tomar decisiones. La primera de ellas es decidir su posicionamiento. Es un tema interno, que no trasciende a los consumidores directamente, sino indirectamente, a través de los elementos del marketing mix (Ordozgoiti y Pérez, 2003). Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados. Todos los miembros de la organización deben entender el posicionamiento de la marca y utilizarlo como marco para la toma de decisiones (Kotler y Keller, 2012). El posicionamiento de la marca es el corazón de la estrategia de marketing; es decir, es el acto de diseñar la oferta y la imagen de la compañía de manera que ocupe un lugar distinto y preciado en la mente de los clientes objetivo (Keller, 2008).

Una marca fuertemente posicionada, siempre es un atrayente en sí misma, respalda y lleva los productos hacia delante en mercados competitivos. La publicidad tiene un papel primordial apoyando esta evolución, produce cambios de conducta, dinamiza las ventas y posibilita el logro de una reposición regular y continua de productos, años tras años (Álvarez, 2008, pp. 3-4). Un posicionamiento construido a partir de una diferenciación significativa, apoyado por una estrategia y una implementación adecuadas, podría ayudar a una compañía a lograr una ventaja competitiva (Kotler y Armstrong, 2012).

Asimismo, para lograr un posicionamiento, se lleva a cabo un trabajo de orientación en la mente del consumidor, ya que no se trata de informarle de las varias bondades de la marca y de los beneficios de todo tipo que puede conllevar su uso, sino de lograr que el consumidor llegue a la convicción de que, en determinado aspecto, esa marca, es la única en la que debe pensar porque, en ese punto, es superior a todas las demás marcas (Baños y Rodríguez, 2012, p. 65). El posicionamiento no depende del diseño de un producto y de la estrategia de marketing que este tiene incorporada (marca, packaging, precio, canales, etc.), sino de la acción de los sistemas perceptuales del cliente, de la información almacenada en su memoria y de su propia experiencia como consumidor (Braidot, 2013, p. 91).

Con todas las definiciones establecidas anteriormente, se puede afirmar que el posicionamiento es un proceso que permite a una organización distinguirse de la competencia, es una estrategia que tiene un objetivo bien claro, posicionar una marca

de manera diferente en la mente de los consumidores meta, en relación a sus competidores. Para saber que una marca está correctamente posicionada, al mencionarla, el consumidor debería ser capaz de diferenciarla totalmente frente a sus competidores.

Dimensiones del posicionamiento

Dimensión posicionamiento cognitivo

El posicionamiento cognitivo es un proceso que busca datos del tipo cualitativo, ya que, como su nombre lo indica, se espera posicionar o ubicar a la marca en un lugar de la mente del consumidor o usuario, pero no solo colocarla, sino también hacerla permanecer, que el usuario la recuerde, la asocie a experiencias en su vida y que comparta esas experiencias con otros, de manera que dicha marca esté presente en él y en muchos usuarios más (Vakratsas y Ambler, 1999).

Según Vaugh (1980), el posicionamiento cognitivo se realizó mediante el llenado de las siguientes variables: 1) Grupo Objetivo: En este punto se define al usuario final al que va dirigido el producto de diseño; sus características, necesidades, lo que hace a este usuario el usuario de nuestro producto. 2) Marco de Referencia: Aquí se define el nombre del producto que se ofrece, su razón social y/o el tipo de negocio. 3) Punto de diferencia: Se especifica todo lo que hace al producto mejor que los demás, los beneficios que le hacen diferente respecto a otros que puedan ser la competencia, hay que ser conciso y claro, no pasar de largo ninguna característica que pueda ser la diferencia entre ser elegido o no. 4) Soporte: Una vez definido lo que hace diferente al producto de otros, se tiene que especificar el por qué es diferente, exponer qué es lo que respalda todos los beneficios y características citados con anterioridad para que el usuario sea consciente de que éstos son reales. 5) Brand Character (Carácter de marca): Como punto final se rescatan conceptos claves que son los que caracterizan a nuestro producto de diseño, una lista de adjetivos simples (innovador, responsable, divertido) que al definirse gráficamente darán forma al producto.

Dimensión posicionamiento valorativo

Keller (2008) citado en Cuartas (2013), menciona que el posicionamiento valorativo es un proceso que se debe considerar en la construcción de una marca para lograr que esta sea fuerte. Primero, la empresa debe tener certeza en que el público la reconozca

y la asocie con un tipo de producto o necesidad. Segundo, se debe establecer el significado total de la marca en la mente de las personas para que esta pueda asociarse estratégicamente a una de las propiedades particulares de la empresa. El tercer punto es crear una respuesta positiva al identificar la marca y su significado; y, por último, obtener la lealtad de los consumidores de la marca y producir un vínculo entre cliente y empresa.

Se debe elegir un factor importante para el público objetivo y a partir de este, posicionarlo en la mente del consumidor y transmitirlo de manera sobresaliente respecto a la competencia (Mir, 2015). El mejor posicionamiento se construye a partir de una comprensión profunda de las necesidades y aspiraciones de los clientes, la competencia, las fortalezas y debilidades de la marca, las tendencias, cambios demográficos y la tecnología (Wheeler, 2013).

La palabra posición refiere al lugar de un producto o servicio respecto a su competencia (Londoño y Sanchez, 2013). También, este es definido como la manera en la que el consumidor percibe la marca, esto incluye una valoración de la marca respecto a su competencia (Londoño y Sánchez, 2013). Kotler y Armstrong (2012) lo determinan como la manera en la que los consumidores definen el producto en base a los atributos sobresalientes, citado en Maroun y Villegas (2016); de esta manera, este busca situar un producto en la mente de los consumidores para que exista una idea determinada sobre este y poseer ventajas sobre la competencia.

Según Keller (2008), el posicionamiento tiene que inducir a creer las ventajas de los productos en lugar de los de la competencia y al mismo tiempo mitigar las inquietudes por las posibles desventajas. El posicionamiento no hace referencia en sí al producto sino a lo que se establece en la mente del posible cliente, es decir, la manera en que se ubica el producto en la mente del consumidor (Ries y Trout, 2002). Además, este es definido como el diseño de una oferta e imagen de una empresa para ocupar un lugar distintivo en la mente del público objetivo (Lambin, 2003). Mientras que Jain (1997) indica que este es el lugar que una marca ocupa en el mercado en el cual es aceptada en comparación a la competencia. Sin embargo, otros autores como Hooley y Sanders (1996) citado en Serralvo y Tadeu (2005), afirman que el concepto de posicionamiento valorativo es único y que implica a los clientes, la empresa y los competidores y que conforma las decisiones de la empresa para poder modificar la percepción del cliente.

Serralvo y Tadeu (2005) proponen la siguiente definición de posicionamiento valorativo: proceso de estudio, definición e implementación de una oferta diferenciada de valor cuyos atributos proporcionen una posición ventajosa sostenible de una marca en relación con la competencia en una categoría, desde el punto de vista de la percepción de un mercado objetivo, se resalta los atributos de la marca relevantes dentro de la categoría para el público al cual esta se dirige.

Dimensión posicionamiento emocional

Construir una estrategia de diferenciación sobre los beneficios emocionales, elimina la presión para la innovación de productos continua que para la mayoría de las empresas es difícil de lograr y, más importante aún, poder entregar constantemente (Gestión, 2019).

Según Nieves (2013), el posicionamiento emocional es muy potente por al menos en tres razones: 1) Permite a las empresas cobrar una prima por sus productos, debido que el precio desempeña un papel cada vez menor en la decisión de compra. 2) Ofrece a las marcas del fabricante una fuerte herramienta para competir contra las marcas privadas, que en la mayoría de los casos utilizan la estrategia de diferenciación de «menor precio». 3) Crea una fuerte conexión con el cliente que conduce a un nivel más profundo de compromiso de la marca.

La gente compra emocionalmente y justifica sus decisiones racionalmente. Las emociones son parte de lo que somos como seres humanos: queremos sentirnos seguros, cómodos, seguros, apreciados por otros, considerados inteligentes, con buen aspecto, o exitosos. Todos estos son ingredientes perfectos para una estrategia de posicionamiento fuerte basada en beneficios emocionales (Nieves, 2013).

Este tipo de estrategia de diferenciación es más adecuado para: 1) Marcas que compiten en categorías que requieren un alto nivel de participación en la decisión de compra. 2) Marcas en categorías que son difíciles de diferenciar en las características del producto. 3) Marcas con una larga tradición y patrimonio. 4) Marcas que ofrecen productos altamente personalizados. 5) Marcas que ofrecen productos de edición única o limitada (Nieves, 2013).

Selección de una estrategia de diferenciación y posicionamiento

Cada empresa debe diferenciar su oferta creando un conjunto único de beneficios que atraiga a un grupo sustancial dentro del segmento. El posicionamiento incluye tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas de diferenciación y construir una posición a partir de ellas, elegir las ventajas competitivas correctas y seleccionar una estrategia general de posicionamiento. Después, la empresa debe comunicar y entregar de manera efectiva al mercado la posición elegida (Kotler y Armstrong, 2012).

La clave para obtener y conservar a nuestros consumidores, es comprender sus necesidades o exigencias mejor que la competencia, y ofrecerles más valor. A medida que la empresa se posiciona como fuente de valor superior, obtendrá mayor ventaja competitiva. Es por eso que el posicionamiento comienza con la diferenciación de la oferta de marketing de la empresa de modo que ésta produzca más valor para los consumidores que la de los competidores. Así, dependiendo de sus propias ventajas competitivas de investigación, una empresa u oferta de mercado puede diferenciarse de sus competidores en términos de producto, servicios, canales, personal o imagen (Kotler y Armstrong, 2012).

Una empresa puede ser afortunada y descubrir varias diferenciaciones potenciales que le proporcionen ventajas competitivas, pero debe seleccionar solo aquellas en las que basará su estrategia de posicionamiento: debe decidir cuántas y cuáles diferencias promoverá (Kotler y Armstrong, 2012).

Vale la pena establecer una diferencia en la medida en que satisfaga los siguientes criterios: 1) Importante: La diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores meta. 2) Distintiva: Los competidores no ofrecen la diferencia o la empresa podría ofrecerla de una forma más distintiva. 3) Superior: La diferencia es mejor a otras formas en que los clientes podrían obtener el mismo beneficio. 4) Comunicable: La diferencia puede comunicarse y es visible para los compradores. 5) Exclusiva: Los competidores no pueden copiar la diferencia con facilidad. 6) Costeable: Los compradores tienen la posibilidad de pagar la diferencia. 7) Redituable: Para la empresa es rentable introducir la diferencia (Kotler y Armstrong, 2012).

Los consumidores suelen elegir aquellos productos o servicios que les ofrecen el mayor valor. El posicionamiento total de una marca se denomina propuesta de valor de la marca, es decir, la mezcla completa de beneficios sobre la cual se posiciona la

marca. Resuelve la incógnita al cliente de por qué debe comprar de ti y no de la competencia (Kotler y Armstrong, 2012).

La Figura 4 muestra las posibles proposiciones de valor sugeridas por (Kotler y Armstrong, 2012). En la figura, se muestran las celdas que representan propuestas de valor ganadoras (posicionamiento que le da a la empresa una ventaja competitiva), las celdas que representan propuestas de valor perdedoras, y la celda central representa en el mejor de los casos una propuesta marginal.

Una propuesta de valor transmite los beneficios o ventajas del producto o servicio a los consumidores. 1) Más por más. Ofrecer el producto o servicio más exclusivo a un precio más alto para cubrir los costos mayores. 2) Más por lo mismo. Introducir una marca que ofrezca una calidad similar, pero a un precio más bajo para atacar a los competidores. 3) Lo mismo por menos. Ofrecer productos o servicios similares a los de la competencia, pero con grandes descuentos basados en un poder adquisitivo superior y operaciones con un costo menor. 4) Menos por mucho menos. Ofrecer productos o servicios de menor calidad a un precio mucho más bajo. 5) Más por menos. Ofrecer más de lo que cuesta; sin embargo, a largo plazo, las empresas encontrarán muy difícil sostener este posicionamiento de lo mejor de ambos (Kotler y Armstrong, 2012).

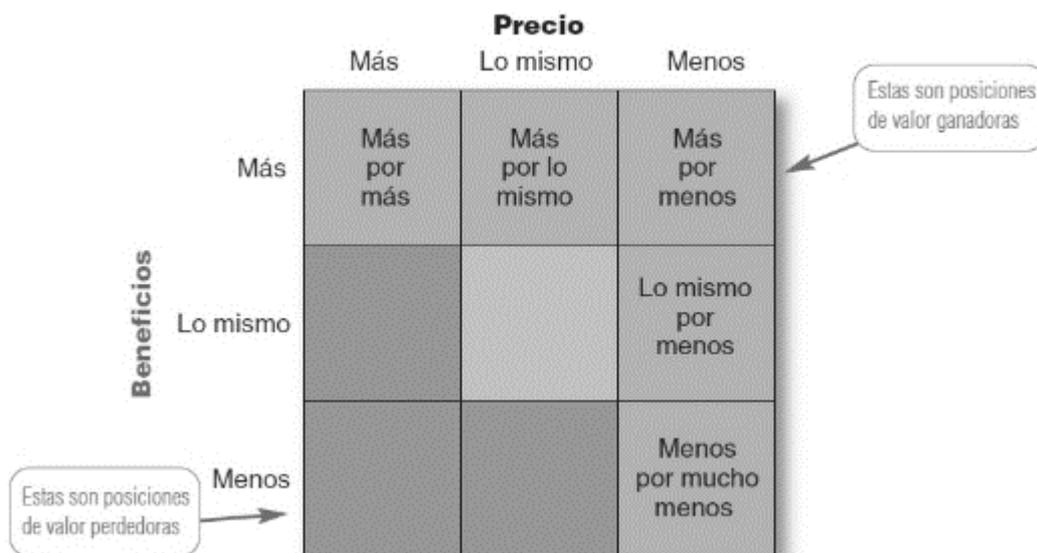


Figura 4. Posibles propuestas de valor.
Fuente. Kotler y Armstrong, (2012). Marketing. (p. 213).

El posicionamiento de la compañía y de la marca debería resumirse en una declaración de posicionamiento. La declaración tiene un formato: Para (llegar a un segmento y una necesidad) nuestra (marca) es (un concepto) que (marca la diferencia). El hecho de colocar una marca en una categoría específica sugiere que quizá compartan similitudes con otros productos de la categoría. Pero la superioridad de la marca se establece en sus puntos de distinción. A veces, los mercadólogos colocan una marca en una categoría sorprendentemente diferente antes de indicar los puntos diferentes (Kotler y Armstrong, 2012).

Comunicación y entrega de la posición elegida

Una vez que la empresa selecciona una posición, tiene que dar pasos firmes para entregar y comunicar la posición deseada a los consumidores meta. El posicionamiento de la compañía requiere de acciones concretas, no solo de discursos. Establecer una posición o modificarla suele requerir de mucho tiempo. Una vez que una empresa ya construyó el posicionamiento deseado, debe tener cuidado de mantenerlo mediante un rendimiento y la comunicación consistente (Kotler y Armstrong, 2012).

Justificación

El presente trabajo de investigación pretende evidenciar cómo un modelo estratégico de planificación influirá en el posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L. y, como resultado, establecer un fuerte posicionamiento en su mercado meta a través del reconocimiento de atributos y valores de sus productos ofertados.

Este estudio, nace con la necesidad del restaurante Marini's E.I.R.L. de obtener mejores resultados en sus ventas. Por lo tanto, la aplicación de un modelo estratégico que influya en el posicionamiento, permitirá, a través del desarrollo de estrategias competitivas, crear valor para los clientes. Asimismo, los colaboradores tendrán una visión clara de los objetivos que se quieren lograr, mejorando la productividad de la empresa y la satisfacción de los clientes, los cuales se verán reflejados en el aumento del margen de ganancia de la empresa.

Por otro lado, el proyecto presentado busca el beneficio económico para los dueños de la empresa. Igualmente, se esperan beneficios en los aspectos sociales como: 1) Lograr un aumento en la satisfacción de los comensales al obtener un momento

agradable dentro del restaurante mientras invierten su tiempo y dinero en degustar la gastronomía peruana. 2) Contratar al mejor personal, calificado y con experiencia en el rubro, para mejorar su calidad de vida y contribuir a la reducción de la tasa de desempleo. 3) Realizar capacitaciones a fin de que los colaboradores trabajen de manera eficiente, para aprovechar su alto rendimiento, su desempeño como personas íntegras y para fomentar su desarrollo laboral. Del mismo modo, se obtienen beneficios ambientales al implementar políticas ecológicas relacionadas con las buenas prácticas y manipulación de desechos.

Por último, el presente trabajo de investigación está orientado a la innovación y mejora continua de la empresa Marini's E.I.R.L. dentro de una de las líneas de investigación de la carrera de ingeniería empresarial, la cual servirá como fuente de consulta para futuros trabajos de investigación.

1.2. Formulación del problema

¿En que medida un modelo estratégico de planificación influye en el posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L.?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Determinar la influencia de un modelo estratégico de planificación en el posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar el posicionamiento actual del restaurante.
- Diseñar un modelo estratégico de planificación para el restaurante.
- Implementar el modelo estratégico de planificación en el restaurante.
- Evaluar la influencia del modelo estratégico de planificación en el posicionamiento del restaurante.
- Evaluar económicamente el modelo estratégico de planificación.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

- El modelo estratégico de planificación influirá positivamente en el posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L. en el distrito de Víctor Larco Herrera en el año 2019.

1.5. Operacionalización de variables

1.5.1. Variables

- Independiente: Modelo estratégico de planificación.
- Dependiente: Posicionamiento.

Tabla 1:
Operacionalización de variables independiente Modelo estratégico

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fórmula	Unidad de medida	Instrumento
<u>Independiente</u> Modelo estratégico de planificación	Conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcanzar la visión establecida (D'Alessio, 2015).	Perspectiva financiera	Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	%	Informe Financiero
			ROI de Marketing	$\frac{\text{Beneficios en soles} - \text{Inversión en soles}}{\text{Inversión en soles}} \times 100$	%	Informe Financiero
		Perspectiva del cliente	% de clientes satisfechos por el servicio	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos por el servicio}}{\# \text{ de clientes encuestados}} \times 100$	%	Encuesta de satisfacción
			% de clientes satisfechos por el producto	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos por el producto}}{\# \text{ de clientes encuestados}} \times 100$	%	Encuesta de satisfacción

Perspectiva de los procesos internos	% sobre las ventas de lo gastado en compras	$\frac{\text{Valor de compra}}{\text{Total de las ventas}} \times 100$	%	Informe Financiero
	% de entrega de pedido en los primeros 10 minutos	$\frac{\text{Entrega del pedido en los primeros 10 minutos}}{\text{Total de pedidos entregados}} \times 100$	%	Encuesta
Perspectiva del aprendizaje y conocimiento interno	% de trabajadores capacitados	$\frac{\# \text{ de trabajadores capacitados}}{\# \text{ total de trabajadores}} \times 100$	%	Cuadro de asistencias a capacitaciones
	% de trabajadores pertinentes a su puesto	$\frac{\# \text{ de trabajadores con el perfil laboral}}{\# \text{ total de trabajadores}} \times 100$	%	Evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2:
Operacionalización de variables dependiente Posicionamiento

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fórmulas	Ítems	Escala	Instrumento
<u>Dependiente</u> Posicionamiento	Es la forma en la cual los consumidores definen el producto en lo que concierne a sus atributos importantes, el lugar que ocupa el producto en mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia. (Ries & Trout, 2002).	Posicionamiento cognitivo	% de posicionamiento cognitivo	$PC = \frac{PC_{después} - PC_{antes}}{PC_{antes}} (100)$	1 - 4	Ordinal Likert	Cuestionario
		Posicionamiento valorativo	% de posicionamiento valorativo	$PV = \frac{PV_{después} - PV_{antes}}{PV_{antes}} (100)$	5 - 7	Ordinal Likert	Cuestionario
		Posicionamiento emocional	% de posicionamiento emocional	$PE = \frac{PE_{después} - PE_{antes}}{PE_{antes}} (100)$	8 - 10	Ordinal Likert	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Según su propósito:

Es aplicada, porque busca aplicar los conocimientos y teorías científicas a la solución de un problema particular, contrastando los resultados con similares aplicaciones en otras investigaciones.

Según su diseño de investigación:

Es experimental, de grado preexperimental, ya que se orienta a la determinación del grado de relación entre las dos variables utilizadas en la investigación a nivel de causa – efecto en una misma muestra de sujetos.

$$M: O_1 \rightarrow X \rightarrow O_2$$

Dónde:

M: Muestra de estudio

Ox: Nivel de posicionamiento antes del diseño

X: Diseño de un modelo estratégico.

Oy: Nivel de posicionamiento después del diseño.

2.2 Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Población:

La población estuvo compuesta por el NSE A/B en el año 2018 de La Libertad.

Esta población se calculo.

- 1) Según APEIM. (2018) el sector socio económico A/B en la región La Libertad es el 10.7% de la población
- 2) El sector socioeconómico A/B se concentran (mas del 90 %)
- 3) La población del distrito de Trujillo y Víctor Larco (INEI, 2017) concentra el sector socioeconómico A/B suficiente para la muestra y para el area de influencia.

- 4) Con estos datos se calcula la población socioeconómica de la región y suficiente para la zona de influencia de la presente investigación.

Tabla 3:
Población objetivo

Distrito	Población 2017	Sector socioeconómico A/B 10.7%
Trujillo	314,939	33,698
Víctor Larco Herrera	68,506	7,330
TOTAL	383,445	41,029

Fuente: (APEIM, 2018)

Se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Nz^2 * pq}{(N - 1)e^2 + z^2 * pq}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población = 41,029

z: Valor tabulado 1,96, de la distribución normal al 95% de confianza.

P: Probabilidad de ocurrencia de la característica observada 0,5

q: Probabilidad de no ocurrencia de la característica observada 0,5

e: Error de muestreo permitido, 0,05

Reemplazando valores en la formula

$$n = \frac{41,029 (1.96^2)(0.5)(0.5)}{(41,029 - 1)0.5^2 + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 381$$

Muestra

La muestra estuvo constituida por 381 personas ubicadas en los establecimientos de Real Plaza de Trujillo, Wong de la Urb. California, y Carwash de la Urb. El Golf.

2.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Entrevista

Esta se realizó con el fin de tener un conocimiento sobre la situación actual de la empresa Marini's E.I.R.L. A través de un cuestionario para entrevistar al gerente general, se logró recopilar información de gran relevancia para el estudio.

Instrumento:

Guía de entrevista

Encuesta

Mediante esta técnica aplicada a las personas del nivel socioeconómico A/B de la región La Libertad, se recolectó información necesaria para el análisis del posicionamiento de Marini's E.I.R.L., haciendo uso un cuestionario estructurado.

Instrumento:

Cuestionario

Cuestionario de perfil psicográfico basado en el Método VALS (Valúes and Life Styles) Diseñado por Stanford Research Institute, el cual permite agrupar a las personas en 4 grandes perfiles psicográficos mediante la intersección de dos dimensiones: 1) la autoorientación y 2) los recursos como se detalla en la Tabla 4.

Tabla 4:
Perfil psicográfico

Perfil psicográfico		
Auto orientación	Orientados a principios	Cumplidores Creyentes
	Orientados a status	Triunfadores Esforzados
	Orientados a acción	Esperanzadores hacedores
Por recursos	Innovadores	Independientes Lideres Tomadores de riesgo Triunfadores Activos

	Luchadores	Precavidos Conservadores Conformistas Bajo ingreso Baja educación
Perfil	<ol style="list-style-type: none"> 1) Personas que se involucran mucho en la decisión de compra 2) Personas cuyo comportamiento en las compras es sistemático o de rutina 3) Personas que analizan mucho o soportan la decisión de compra con gran cantidad de Información 4) Personas que compran por impulso o no planean suficientemente sus compras 	

Confiabilidad

De un total de 15 pruebas realizadas a nivel piloto para medir la confiabilidad del instrumento, se obtuvo un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.891$ ($\alpha > 0.70$) para el instrumento que evalúa el posicionamiento, lo cual indica que el instrumento que evalúa el posicionamiento es confiable. (Ver Anexo N° 37).

2.4 Procedimiento

Se comenzó con la formulación de las preguntas para realizar una entrevista al gerente general del restaurante Marini's E.I.R.L., previa coordinación. La entrevista proporcionó los datos e información necesaria para iniciar el proyecto de investigación.

Asimismo, se diseñó una encuesta, la cual fue aprobada y validada por un especialista en marketing, cuyo propósito fue obtener los datos necesarios para el desarrollo de la presente investigación y comprobar la influencia del modelo estratégico de planificación en el posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L.

Posteriormente, se aplicó la encuesta a 381 personas ubicadas en los establecimientos de Real Plaza de Trujillo, Wong de la Urb. California, y Carwash de la Urb. El Golf.

Por último, los datos recolectados fueron tabulados de manera gráfica con el fin de interpretación más clara y visualmente atractiva.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Análisis del posicionamiento actual del restaurante (Pre-test)

En la Tabla 5 se muestran los resultados obtenidos de la variable Posicionamiento en sus tres dimensiones.

En la dimensión Posicionamiento Cognitivo, el mayor porcentaje lo obtuvo la categoría insuficiente con 56% (212 transeúntes) y el menor porcentaje lo obtuvo la categoría alto con 8% (32 transeúntes); la dimensión Posicionamiento Valorativo, el mayor porcentaje lo obtuvo la categoría insuficiente con 56% (214 transeúntes) y el menor porcentaje lo obtuvo la categoría alto con 8% (29 transeúntes); la dimensión Posicionamiento Emocional, el mayor porcentaje lo obtuvo la categoría insuficiente con 56% (215 transeúntes) y el menor porcentaje lo obtuvo la categoría alto con 8% (31 transeúntes).

Tabla 5:
Posicionamiento actual del restaurante Marini's.

Categoría	P. Cognitivo		P. Valorativo		P. Emocional	
	F	%	F	%	F	%
Insuficiente	212	56%	214	56%	215	56%
Medio	137	36%	138	36%	135	35%
Alto	32	8%	29	8%	31	8%
Total	381	100%	381	100%	381	100%

Fuente: Encuesta realizada.

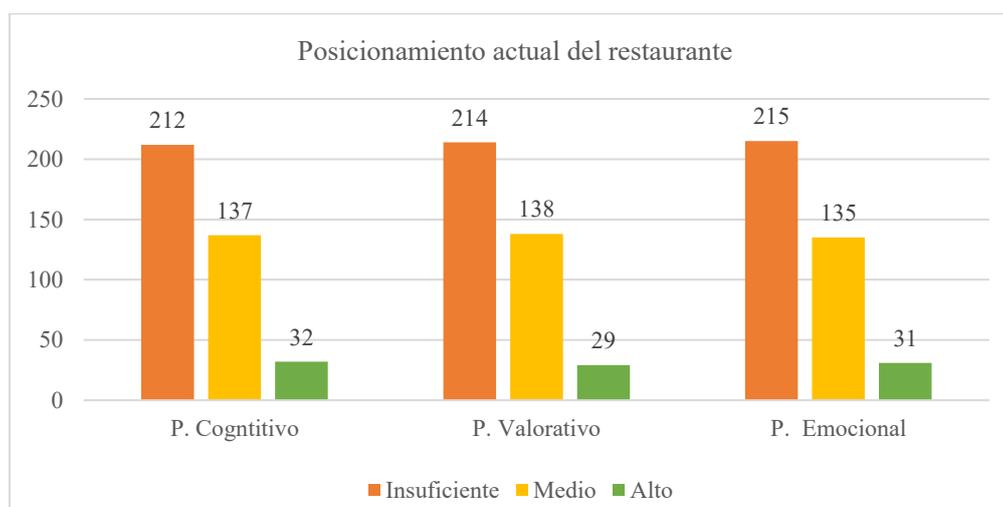


Figura 5. Posicionamiento actual del restaurante Marini's.

Fuente. Tabla 5.

3.2 Desarrollo del modelo estratégico de planificación para el restaurante

3.2.1 Diagnóstico situacional de la empresa

3.2.1.1 Datos generales de la empresa

En la Tabla 6 se presentan los datos generales de Marini's E.I.R.L.

Tabla 6:
Datos generales de Marini's E.I.R.L.

Datos generales de la empresa	
Concepto	Descripción
Razón Social	Marini's E.I.R.L.
Nombre Comercial	Marini's
RUC	20481253013
Tipo de Empresa	E.I.R.L.
Condición	Activo
Fecha de Inicio de Actividades	09/05/2003
Actividad Comercial	Venta de pollos a la brasa y carnes a la parrilla
Domicilio Legal	Av. Larco 1039 Urb. San Andrés V Etapa
Teléfono	044-407570
Logotipo	

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.2 Rubro de la empresa

El rubro de Marini's E.I.R.L. es de Restaurante, Bares y Cantinas, perteneciente al CIU: 55205.

3.2.1.3 Reseña histórica de la empresa

Marini's E.I.R.L. fue fundada en la ciudad de Trujillo un 9 de mayo del 2003. Al inicio de sus actividades comenzó con la atención de parrillas, enfocado a un público adulto y/o ejecutivo, pero al observar la gran demanda del público familiar decidió construir un segundo ambiente enfocado a este segmento de clientes y es así que, el 20 de Julio del 2005, inaugura el segundo ambiente para el público familiar. Al incorporarse en este rubro, introdujo en el mercado el famoso "pollo a la brasa". Asimismo, el ambiente cuenta con juegos de entretenimiento para niños menores de 8

años. El 10 de diciembre de 2006 se inaugura la “Chicoteca”, ambiente dirigido para niños y adolescentes entre 8 – 15 años con el fin de dar al público en general comidas de alta calidad a un precio justo y con el mejor de los ambientes.

3.2.1.4 Modelo de negocio

En la Figura 7, se muestra el modelo de negocio propuesto para Marini's E.I.R.L., donde se encuentran las nueve variables: asociaciones clave, actividades clave, propuesta de valor, relaciones con clientes, segmentos de mercado, recursos claves, canales, estructura de costes y fuentes de ingresos.

Tabla 7:
Modelo de negocio propuesto para Marini's E.I.R.L

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores. • Alianzas estratégicas con empresas de otro rubro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compras y almacenamiento. • Preparación de pedidos con rapidez y eficiencia. • Atención cordial a clientes. • Marketing. • Postventa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar ideal para compartir en familia y amigos la receta secreta de nuestros pollos a la brasa y carnes a la parrilla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con los clientes para brindar un ambiente familiar ofreciendo un servicio de calidad. • Amor a la marca. • Juegos para niños. • Facebook e Instagram. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas de 18 a 60 años de edad del nivel socioeconómico B y C, con necesidades de consumir pollo a la brasa y carnes a la parrilla en el distrito de Víctor Larco Herrera.
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> • Marca • Personal capacitado para cada área. • Equipos de cómputo con software de ventas. • Local con buena arquitectura. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Local situado en el distrito de Víctor Larco Herrera. • Servicio delivery. 	
Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos del personal de todas las áreas. • Insumos utilizados para la preparación de las comidas. • Pago de servicios. • Marketing. 			Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos como: pollos a la brasa, carnes a la parrilla, bebidas, entre otros. • Alquiler del local para eventos. 	

Fuente: Marini's E.I.R.L

3.2.1.5 Misión propuesta

Brindamos productos de calidad sustentados en sus proveedores, infraestructura, ambiente y personal con vocación de servicio; así mismo generamos experiencias diarias como resultado de nuestros valores organizacionales: puntualidad, trabajo en equipo, responsabilidad, comunicación efectiva y calidad.

3.2.1.6 Visión propuesta

Al año 2024, posicionarnos como líderes del mercado local de pollos a la brasa; con perspectivas de crecimiento al sector de carnes a la parrilla. Seremos reconocidos por nuestros estándares de calidad, óptima atención, y apoyo responsable de colaboradores comprometidos con su labor.

3.2.1.7 Valores

Los valores empresariales de Marini's E.I.R.L. son:

- Puntualidad: rendir nuestros productos en el momento preciso y con la mejor de las atenciones.
- Trabajo en equipo: establecer una buena interrelación entre nuestros colaboradores para que el servicio brindado sea excelente.
- Responsabilidad: cumplir con mejorar cada vez más nuestros servicios.
- Comunicación efectiva: escuchar a nuestros clientes para obtener información de nuestros puntos débiles y tomar mejores decisiones.
- Calidad: aplicar los más altos estándares de calidad en la ejecución de nuestras operaciones.

3.2.1.8 Código de Ética

El código de ética propuesto para la empresa Marini's E.I.R.L.:

- Asegurar la calidad los procesos, desde el abastecimiento, la producción y la atención hacia los clientes.
- Mantener una buena relación con los clientes, proveedores y colaboradores.

- Mantener un ambiente seguro y saludable para todos los colaboradores, y el respeto de los derechos laborales.
- Realizar una operación segura, eficiente y responsable con la comunidad y al medio ambiente.
- Proteger información confidencial, ya sea de clientes, colaboradores, proveedores o cualquier otra parte interesada.
- Fomentar el compañerismo entre los miembros de la empresa, observando la fidelidad y el respeto a su entorno de trabajo.

3.2.2 Evaluación Externa

3.2.2.1 Análisis del Entorno PESTE

3.2.2.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Perú actualmente enfrenta acontecimientos que generan incertidumbre política; uno de ellos es el nivel de confianza del empresariado y el consumidor, que se ve reflejada en la aprobación del presidente de la República, Martín Vizcarra Cornejo, la cual cae por tercer mes consecutivo, al obtener 56% de respaldo popular, dos puntos menos que en febrero (58%), según una encuesta elaborada por Ipsos. Este incremento en la desaprobación del presidente se debe fundamentalmente por los episodios de corrupción (El Comercio, 2019). Según el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC 2018) elaborado por Transparencia Internacional (TI), está en el puesto 105 de 180 países, con un puntaje de 35 sobre 100. (El Comercio, 2019).

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) aprobó el valor de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) y aumentó su valor en 50 soles que pasa de S/ 4,150 a S/ 4,200 desde el 2019. Este nuevo valor de la UIT fue establecido a través el Decreto Supremo N° 298-2018-EF, considerando los supuestos macroeconómicos. La Cámara de Comercio de Lima (CCL) recuerda que el monto de la UIT se usa como índice de referencia para la declaración y pago del Impuesto a la Renta (bases imponibles, deducciones, límites de afectación, etc.) Impuesto Predial, Impuesto al Patrimonio Vehicular, Impuesto de Alcabala y otros. Cabe señalar que en los últimos años, la UIT

ha registrado las siguientes variaciones: en el 2012 S/ 3.650, en el 2013 S/ 3.700, en el 2014 S/ 3.800, en el 2015 S/ 3.850, en el 2016 S/ 3.950, en el 2017 S/ 4.050, en el 2018 S/ 4.150 y en el 2019 será S/ 4.200 (Cámara de Comercio de Lima, 2018).

El Ministerio de la Producción (Produce) inició una agresiva campaña con el propósito de dar a conocer y promocionar a nivel nacional los beneficios que brinda la nueva Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (Ley Mype) en favor de su desarrollo. Una de las ventajas de la nueva ley es que las micro y pequeñas empresas (mypes) de todo el país se podrán constituir en 72 horas mediante la plataforma virtual del portal de servicios al ciudadano y empresas, que permite la formalización y constitución de empresas. Asimismo, los propietarios, trabajadores y familiares de las microempresas accederán al Sistema Integral de Salud (SIS) familiar aportando sólo el 50% de la afiliación, y el Estado apoyará con la diferencia. El Estado también aportará una suma igual a la que haya aportado el trabajador de la microempresa, con ello se duplicará el fondo de jubilación. La mencionada norma también permitirá que una mype tenga una planilla reducida y manejable pues estará exonerada de aportar la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), gratificaciones, asignación familiar, participación en las utilidades y póliza de seguro de vida (Régimen Laboral Especial). También permite a las pequeñas empresas depreciar el monto de las adquisiciones de bienes, muebles, maquinarias y equipos nuevos en el plazo de tres años, reduciendo el monto a pagar por Impuesto a la Renta. En cuanto al nuevo Régimen Especial de Renta (RER), las mypes acogidas solo pagarán el 1.5% de sus ingresos al mes como Impuesto a la Renta, mientras que antes pagaban 2.5%. Además, los microempresarios se beneficiarán con el Fondo de Garantía Empresarial (Fogem) que viabiliza los créditos a favor de las mypes. En el país las mypes son el 98.69% del total de empresas y las principales generadoras de empleo, sin embargo, una característica particular es su alto nivel de informalidad que llega a 72.62% (Gestión, s.f.).

El Ministerio de Cultura (MINCUL) buscará que un elemento distintivo de la cocina peruana sea reconocido como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad de la UNESCO. La cartera está preparando la elaboración de un expediente que les permita postular con miras al Bicentenario. El objetivo es reconocer y contribuir a la protección de las tradiciones, técnicas, espacios e insumos de la comida en el Perú (Perú21, 2019). Un grupo de trabajo del MINCUL ha recogido las opiniones y aportes de más de 22 expertos en comida peruana. Con dicha información, actualmente se encuentran definiendo cuál será finalmente el elemento de la gastronomía peruana que buscará ser parte de la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad de UNESCO. Una vez que se elija el elemento, el grupo de trabajo del MINCUL concluirá el expediente final que será enviado al organismo internacional. En cuanto a los platos típicos considerados, se encuentran el ceviche, la causa y la pachamanca. Y en relación a los ingredientes propios del Perú, se ha considerado al ají, limón y distintos productos amazónicos y andinos. Uno de ellos será el escogido (Correo, 2019).

3.2.2.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), a través de su Reporte de Inflación (RI) de diciembre del 2018, informó que la economía peruana crecerá el 2019 al mismo ritmo que el 2018. Así, el PBI peruano crecerá 4% el 2019, situación que se repetirá durante el 2020. El reporte de diciembre del 2018 reitera que el crecimiento del 2019 estará liderado por los sectores Minería e Hidrocarburos, con un crecimiento de 5.1%, mayor al 4.6% estimado en setiembre del 2018. Otro sector destacable será Construcción, con una expansión de 6.9%, aunque menor al 7% previsto en septiembre del 2018 (Gestión, 2018).

En enero de 2019, la actividad de restaurantes creció 4,49%, como resultado de la evolución positiva de sus cuatro componentes, registrando 22 meses de crecimiento constante. La expansión se sustentó en la evolución positiva en el grupo de restaurantes que se incrementó en 4.44%

en enero de 2019 por la mayor demanda registrada en establecimientos dedicados a la venta de pollo a la brasa, comidas rápidas, restaurantes, chifas, comida criolla, heladerías y carnes y parrillas por mayores promociones y descuentos de verano (combos), realización de eventos corporativos, extensión de horarios, alianzas comerciales, servicio delivery y mayor difusión en redes sociales; en el componente de otras actividades de servicio de comidas se reportó un avance de 4,05% en enero de 2019 impulsadas por la evolución favorable de los concesionarios de alimentos como respuesta a la apertura de nuevos contratos, continuidad de eventos y a un servicio personalizado; en el componente de las actividades de servicios de bebidas, el grupo creció en 2.35% en enero de 2019 por un mayor dinamismo en las actividades de bar restaurantes, cafeterías, juguerías y bares en respuesta a la remodelación de ambientes, combinación de bebidas, variedad de macerados a base de frutas andinas y granos selectos, participación activa en ferias y refrescantes promociones; por último, el suministro de comidas por encargo (catering) reportó un avance de 3,82% en enero de 2019 por mayores contratos de servicio de preparación y distribución de alimentos para eventos en reuniones de negocio, reuniones informativas para accionistas, eventos sociales, lanzamientos de productos, ferias y conferencias de prensa (INEI, 2019).

El mercado peruano continúa siendo un mercado atractivo para las marcas internacionales. Según el coordinador de Exportaciones Servicios de PromPerú, David Edery, se registraron el ingreso de aproximadamente 40 franquicias en el año 2018. Las franquicias en el país crecieron hasta un 17% más el 2018, destacando mayor dinamismo en sectores como gastronomía, entretenimiento, moda, entre otros. Edery, luego de anunciar el próximo Foro Internacional de Franquicias que se realizará en la Cámara de Comercio de Lima, indicó que el 53% del sector de franquicias en el mercado peruano pertenece al negocio de gastronomía, mientras que el 47% restante se divide en otros rubros como tiendas de distribución de flores, cadenas de cines, tiendas deportivas, entre otras (Perú Retail, 2018).

El incremento del dólar tiene ventajas y desventajas. En esta línea, el riesgo cambiario afectaría, en mayor medida, a las micro y pequeñas empresas (MYPES). Del mismo modo, está la depreciación de la moneda nacional. Si esta depreciación es persistente y significativa, los precios domésticos de los bienes y servicios importados y también aquellos servicios que se cotizan directamente en dólares, como los alquileres, se verían afectados. Además, la inflación es el enemigo número uno del bolsillo de las personas, ya que reduce directamente su poder de compra (El Comercio, 2015).

3.2.2.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La población total del Perú, según el último censo en 2017, llegó a 31 millones 237 mil 385 habitantes. Por otro lado, existe un mayor desarrollo rural en infraestructura, telecomunicaciones y acceso a los bienes y servicios, todo ello ha impulsado las fuerzas sociales y culturales, la población rural ya no es la población ignorante y carente de acceso a los recursos, aunque hay mucho por hacer (El Comercio, 2016). A nivel de región la Libertad, esto ratifica el crecimiento de muchos sectores, y el enriquecimiento de las microeconomías distritales y provinciales, en particular la zona del distrito de Victor Larco que esta estratégicamente ubicada en la zona de mayor poder adquisitivo.

Según la investigación realizada por el Barómetro de las Américas 2017, del Proyecto de Opinión Pública de América Latina (LAPOP), en el Perú, la inseguridad ciudadana continúa siendo el problema más importante del país, con un 30%, seguida de la corrupción (La República, 2018). En la región La Libertad, si bien es cierto, existen elevados índices de violencia estos están concentrados en determinadas zonas, y por otra parte, donde se desarrolla la investigación sus municipios cuenta con mejor serenazgo y dotación policial, precisamente por albergar la elite socioeconómica, aunque el riesgo siempre existe.

3.2.2.1.4 Fuerzas tecnológicas (T)

La tecnología ha impactado en todos los sectores industriales, para hacerlos más eficiente y básicamente para reducir costos, en tal sentido, la gastronomía no ha sido ajena a tales cambios, más aún cuando se trata de brindar un excelente servicio. Por esta razón, la empresa desarrolladora TrinetSoft presentó dos softwares especializados en brindar soluciones para restaurantes y retails, usando las últimas tendencias digitales y tecnológicas, adaptables a dispositivos móviles como tablets. El software TrinetRest permite manejar los procesos en un restaurante, incrementar las ventas y reducir sus costos. El sistema cuenta con diferentes alternativas de implementación: estática y móvil (app móvil para tabletas Android – TriNetRest Mobile). Mientras que TrinetPost Móvil es un eficiente software para puntos de venta, capaz de llevar el control y registro de las operaciones de compraventa diarias en un negocio a través del uso de una tablet a muy bajo costo. Asimismo, proporciona la movilidad y estabilidad necesaria para vender en cualquier lugar. Uno de sus principales beneficios es que el software funciona de forma desconectada, es decir no requiere conexión a internet para las operaciones del día, además de estar sincronizado a través de un servidor en la nube, entre otros (RPP, 2014).

La tecnología ha impactado en todos los sectores economicos, para hacerlos más eficiente y básicamente para reducir costos, en tal sentido, la gastronomía no ha sido ajena a tales cambios, más aún cuando se trata de brindar un excelente servicio. Por otro lado, con respecto al crecimiento del sector de restaurantes, vale decir que en el Perú son cada vez más numerosas las empresas que hacen uso de las nuevas tecnologías con la finalidad de optimizar su oferta. Es así que han nacido en los últimos años diversas páginas webs y aplicaciones móviles con un fin en común: brindar soluciones tecnológicas para mejorar la experiencia de los comensales y establecimientos. (El Comercio, 2014). De modo que una empresa puede recurrir a las aplicaciones móviles para interactuar con sus clientes de una manera impensada en el pasado. En el caso particular de Marini's E.I.R.L.,

vale decir que con la utilización de una aplicación móvil sería posible desarrollar una carta virtual en la que el menú se detalle minuciosamente haciendo uso de fotografías y descripciones; asimismo, sería posible realizar reservas por teléfono, correo electrónico o formularios, los clientes podrían ser guiados hasta el local a través del sistema GPS, como también se podrían enviar notificaciones diarias con las ofertas del día, dar a conocer la historia y las instalaciones del establecimiento con fotos y videos o crear encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes.

3.2.2.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En años recientes, la tendencia de la gastronomía peruana está promoviendo una alimentación saludable y revertir las negativas tendencias en el aumento de sobrepeso y obesidad en la población (El Comercio, 2019). Del mismo modo, ha habido una explosión de interés por la dieta vegana, alimentada sobre todo por la preocupación por la salud, el bienestar de los animales y el medio ambiente (BBC, 2018).

El Perú es considerado como un país de alto riesgo ante la ocurrencia de fenómenos meteorológicos asociados al Fenómeno del Niño. La costa norte del Perú es una de las zonas más sensibles al Fenómeno del Niño. Por más fenómenos que se hayan presentado en la historia del Perú, los científicos aún no han encontrado un patrón que se repita en todos ellos. Por tal razón, cada Fenómeno El Niño es diferente y resulta (casi) imposible predecir la magnitud, la intensidad y la frecuencia con que se presentará. (RPP, 2018).

Asimismo, las lluvias y huaicos no solo afectan el tránsito de personas en diversas zonas del país, también generan que distintos productos sufran un alza de precios. Situación que puede agravarse con el paro nacional de los transportistas de carga pesada. Los comerciantes atribuyen el alza de los precios al bloqueo de las carreteras a causa de los huaicos, ya que los camiones procedentes principalmente de la sierra y selva central se quedan varados, provocando que la mercadería llegue más madura (Gestión, 2019).

3.2.2.2 Resumen del análisis del entorno PESTE

En la Tabla 8, se muestra el resumen del análisis entorno PESTE.

Tabla 8:
Resumen análisis PESTE

Factor	Oportunidades	Amenazas
Político	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solida estabilidad política a pesar de problemas entre el poder ejecutivo, legislativo y judicial. ▪ Interés por parte del gobierno en el sector microempresarial y gastronómico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de control de la delincuencia ▪ Corrupción Judicial ▪ Falta de políticas frente al fenómeno del niño
Económico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento económico del Perú ▪ El crecimiento de PBI supone que las actividades de consumo se expandan. ▪ Mayor cantidad de proveedores como oferta. ▪ Solidez de la Región por su diversificación ▪ Crecimiento de la población. ▪ Incremento de la demanda en el rubro gastronómico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El incremento del precio del dólar limita el crecimiento de las pequeñas y micro empresas, así como el consumo de la clase media. ▪ Aspectos de corrupción ponen en peligro la inversión y la economía. ▪ Alta competencia a nivel local. ▪ Ingreso franquicias mundiales. ▪ Tendencia del consumo de productos saludables.
Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencia creciente del consumo de pollo a la brasa. ▪ Incremento de la riqueza personal. ▪ Posibilidad de expansión a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de la delincuencia. ▪ Elevada cantidad de productos sustitutos.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevas tecnologías e innovaciones que permitirán tener un mayor control de las actividades reducen costos y aumentan la productividad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constante necesidad de innovación y capacitación para competir en calidad precio y atención.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No colisiona con el medio ambiente ▪ Ley de protección de plásticos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fenómenos naturales adversos (cambio climático) y fenómeno del Niño, que pueden colapsar la economía

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar cada una de las fuerzas competitivas de la industria donde la organización compite y que son indispensables para diseñar las estrategias, a continuación, se desarrolla este para restaurant Marini's E.I.R.L.

a) Poder de negociación con proveedores

Los proveedores cumplen un rol influyente en la industria gastronómica, pues de la calidad de sus insumos dependerá la calidad de los platos a ofrecer. Asimismo, mantener una buena comunicación con los proveedores es una parte importante, asegurando futuras alianzas estratégicas para obtener los mejores precios o beneficios de estos. En este sentido, la diversidad de proveedores brinda alto poder de negociación a la marca Marini's E.I.R.L., que cuenta entre sus principales proveedores con Chimu Agropecuaria S.A., El Rocío Agrícola S.A., Corporación Lindley S.A., Alicor S.A.A., Yugocorp S.A.C., entre otros.

b) Poder de negociación de compradores

Debido a la diversidad de clientes y el creciente tamaño del mercado, es probable que estos puedan ejercer un gran poder de negociación sobre la industria, ya que los consumidores tienen diversas opciones de restaurantes las cuales elegir. Asimismo, los consumidores son cada vez más exigentes en cuanto a la calidad de los productos y servicios. Por esta razón, la empresa Marini's E.I.R.L debe innovar constantemente para atraer clientes. Si bien es cierto, en este sector existe fidelización por parte de los clientes; sin embargo, ésta depende mucho de la experiencia de compra del cliente, esto puede hacer la diferencia para la fidelización. Cabe agregar que el precio no es un factor determinante, sino la calidad del producto y servicio que se ofrece.

c) Amenaza de productos o servicios sustitutos

La gastronomía peruana vive un auge en los últimos años debido a la diversidad de platos. Asimismo, una encuesta realizada por Ipsos, reveló los platos más representativos del Perú y con mayor preferencia según las personas, los cuales son: ceviche (77%), la pachamanca

(25%), lomo saltado (23%), arroz con pato (20%), pollo a la brasa (20%), papa a la huancaína (18%), ají de gallina (17%), cuy chactado (17%), antichucho (14%), rocoto relleno (12%), carapulcra (10%), chicharronse (9%), caldo de gallina (8%), causa (7%), chupe de camarones (7%), otros (3%) (RPP, 2018). Por esta razón, la amenaza de los productos sustitutos es alta. A más sustitutos más participación en el mercado se ve afectada, sobre todo si existe igualdad entre el precio y los servicios de los restaurantes.

d) Amenaza de nuevos competidores

Según cifras de la Asociación Peruana de Avicultura (APA) los peruanos consumen al año 130 millones de pollos a la brasa (Gestión, 2016). Esto quiere decir que la industria tiene un mercado bastante atractivo, lo cual puede atraer a muchos inversionistas aspirantes a incursionar en el rubro de restaurantes en la ciudad de Trujillo, lo cual sugiere una amenaza para la empresa de nivel medio. Las barreras a tomar en cuenta son: las políticas del gobierno, el capital y la identidad de marca. Ante las amenazas de nuevos competidores, Marini's E.I.R.L. debe incrementar la inversión, enfocándose en remodelar la infraestructura, mejorar la calidad de servicio, elaborar investigaciones de mercado, etc.

e) Rivalidad entre empresas competidoras

En el caso de Marini's E.I.R.L., cabe decir que la rivalidad entre los competidores es alta, ya que existe gran cantidad de empresas del rubro de pollo a la brasa y parrillas en la ciudad de Trujillo; sin embargo, se debe tener en cuenta el segmento al cual está dirigido el restaurante. Es importante rescatar los valores familiares, no es una empresa formada por capitalistas que buscan rentabilidad, razón por la que la calidad de los productos, la calidad del servicio, el tiempo de entrega y la infraestructura del establecimiento, permiten incrementar el valor para

el cliente y contribuye en el incremento de los precios y por ende la rentabilidad. Asimismo, la identidad de marca influye mucho en la decisión de los clientes, por eso mucho de los competidores usan de muchas maneras la forma de transmitir el mensaje de la marca a sus consumidores. Por otro lado, el manejo de información respecto al mercado de cada competidor es importante para poder seguir desarrollando la marca. Los principales competidores de Marini's son: Chicken King, Plaza Chicken, La Taberna, Pollos Bolivar, Roky's, y Norky'.

3.2.2.4 Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter

En la Tabla 9, se muestra el resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 9:

Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor cantidad de proveedores como oferta. ▪ Incremento de la demanda en el rubro gastronómico. ▪ Tendencia creciente del consumo de pollo a la brasa. ▪ Posibilidad de desarrollar nuevos segmentos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta competencia a nivel local. ▪ Elevada cantidad de productos sustitutos. ▪ Ingreso de franquicias mundiales.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.5 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

En la Tabla 10, se puede apreciar que las amenazas (0.86) arrojan un puntaje menor al de las oportunidades (1.49), sin embargo, son vitales para el negocio. El valor que se obtuvo en la matriz EFE da como referencia que se encuentra por debajo del promedio con un 2.35 de resultado, lo cual significa que la empresa no está haciendo uso efectivo de las oportunidades externas.

Tabla 10:
Matriz de evaluación de factores externo (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Crecimiento de la población.	0,05	3	0,15
2 Incremento de la riqueza personal.	0,05	3	0,15
3 Incremento de la demanda en el rubro gastronómico.	0,05	3	0,15
4 Crecimiento económico del Perú.	0,06	4	0,24
5 Posibilidad de desarrollar nuevos segmentos de mercado.	0,06	3	0,18
6 Tendencia creciente del consumo de pollo a la brasa.	0,08	4	0,32
7 Mayor cantidad de proveedores como oferta.	0,05	2	0,1
8 Interés por parte del gobierno en el sector gastronómico.	0,05	2	0,1
9 Nuevas tecnologías e innovaciones.	0,05	2	0,1
Subtotal	0,5		1,49
Amenazas			
1 Alta competencia a nivel local.	0,08	2	0,16
2 Ingreso de franquicias mundiales.	0,07	2	0,14
3 Elevada cantidad de productos sustitutos.	0,06	2	0,12
4 Incremento del precio del dólar.	0,05	2	0,1
5 Aumento de la delincuencia.	0,05	1	0,05
6 Tendencia del consumo de productos saludables.	0,05	2	0,1
7 Dependencia del sistema logístico y servicios básicos	0,05	1	0,05
8 Inestabilidad política y jurídica del Perú.	0,04	1	0,04
9 Fenómenos naturales adversos (cambio climático) y Fenómeno del Niño.	0,05	2	0,1
Subtotal	0,5		0,86
Total	1		2,35

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.6 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En la Tabla 11, se muestra la MPC de la empresa Marini's E.I.R.L., la cual tiene siete factores clave de éxito. El valor de 2.4 coloca a Marini's E.I.R.L. en el sexto lugar entre las siete empresas del análisis. Por eso, las estrategias de posicionamiento irán orientadas a reforzar el servicio, la publicidad y la promoción, siendo los puntos más débiles y que significan una oportunidad de mejor.

Tabla 11:
Matriz de perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Marini's		Chicken King		Plaza Chicken		La Taberna		Pollos Bolivar	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Calidad de productos	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75	3	0,75	3	0,75
2. Servicio al cliente	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4
3. Competitividad en precios	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3
4. Inversión publicitaria	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4	3	0,6	2	0,4
5. Promociones	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05
6. Ubicación e infraestructura	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,3	1	0,15
7. Servicio postventa	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Total	1		2,4		2,8		2,5		2,7		2,1

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.7 Matriz del Perfil Referencial (MPR)

En la Tabla 12, se muestra la MPR de Marini's E.I.R.L. en comparación con las principales organizaciones de la misma industria a nivel nacional, existiendo brecha importante en factores como son calidad de productos, inversión publicitaria, ubicación e infraestructura, entre otros.

Tabla 12:
Matriz del perfil referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Marini's		Pardos Chicken		Roky's		Norky's	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Calidad de productos	0,25	3	0,75	4	1	3	0,75	3	0,75
2. Servicio al cliente	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6	3	0,6
3. Competitividad en precios	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2
4. Inversión publicitaria	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8	4	0,8
5. Promociones	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
6. Ubicación e infraestructura	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45
7. Servicio postventa	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Total	1		2,4		3,6		3,2		3,05

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 Evaluación Interna

3.2.3.1 Análisis Interno AMOFHIT

3.2.3.1.1 Administración y gerencia (A)

La empresa de Marini's E.I.R.L. tiene un directorio administrativo está integrado por el gerente general y el auxiliar administrativo. El gerente general tiene una amplia experiencia en el rubro, es una persona que tiene un trato correcto hacia sus colaboradores, se comunica constantemente con ellos y trata de que realicen de forma adecuada sus funciones. Sin embargo, la Gerencia General estima que le falta modernizar muchos aspectos para el logro de los objetivos empresariales, entre estos, estrategia de motivación significativas tanto económicas como de auto realización y reconocimiento.

3.2.3.1.2 Marketing y ventas (M)

La empresa Marini's E.I.R.L. se encuentra en una industria altamente competitiva, en la cual tiene poca participación de mercado, eso quiere decir que la empresa no se encuentra bien posicionada (por ejemplo, a comparación de Norky's, Roky's, entre muchos que tienen posicionamiento nacional), a pesar de ello no realiza una investigación de mercado, en el cual pueda conocer mejor sus clientes y desarrollar productos o servicios innovadores y posicionarse mejor. Del mismo modo, no hay un planeamiento estratégico e inversión importante en lo que respecta a la promoción y publicidad del negocio, careciendo de sistema de relacion con clientes (CRM).

3.2.3.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las operaciones que se desarrollan en la empresa Marini's E.I.R.L. están claramente definidas en dos áreas: la cocina y la atención al cliente. En la empresa, los productos no se encuentran correctamente organizados. La empresa tiene una fácil ubicación dentro del distrito de Víctor Larco Herrera.

3.2.3.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La empresa Marini's E.I.R.L. obtiene recursos económicos solamente de la oferta de sus productos y servicios. Internamente en la empresa no existe un área de finanzas que maneje los recursos financieros, pues estos son llevados de manera externa por un contador. Sin embargo, la empresa tiene sostenibilidad para realizar préstamos y financiar con proveedores para la compra de productos.

3.2.3.1.5 Recursos humanos (H)

El área de recursos humanos está bajo la responsabilidad del gerente general. La empresa Marini's E.I.R.L. cuenta con 17 trabajadores. El clima organizacional es bueno, pero tampoco es el ideal, debido a que existe una excesiva confianza por parte de los colaboradores, lo que ocasiona produciendo que algunas veces exista una falta de respeto entre ellos. Cabe resaltar que no existen procesos formales de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal, la falta de identificación con el personal ocasiona una alta rotación del personal. Algunos de los colaboradores no están comprometidos con la empresa.

3.2.3.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La empresa Marini's E.I.R.L. cuenta con un sistema de información (ventas e inventario) que le permite optimizar los procesos internos y almacenar información en la base de datos para obtener reportes de facturación, costos, tickets promedio, control de inventarios, platos consumidos, etc. Esta información es monitoreada por el gerente general y el auxiliar administrativo.

3.2.3.1.7 Tecnologías & investigación y desarrollo (T)

La empresa Marini's E.I.R.L. no invierte en I&D que permita desarrollar nuevos productos antes que la competencia, mejorar la calidad de los productos y optimizar los procesos de producción.

3.2.3.2 Estructura del análisis AMOFHIT

En la Figura 6 se muestra la estructura del análisis AMOFHIT, realizado para Marini's E.I.R.L.

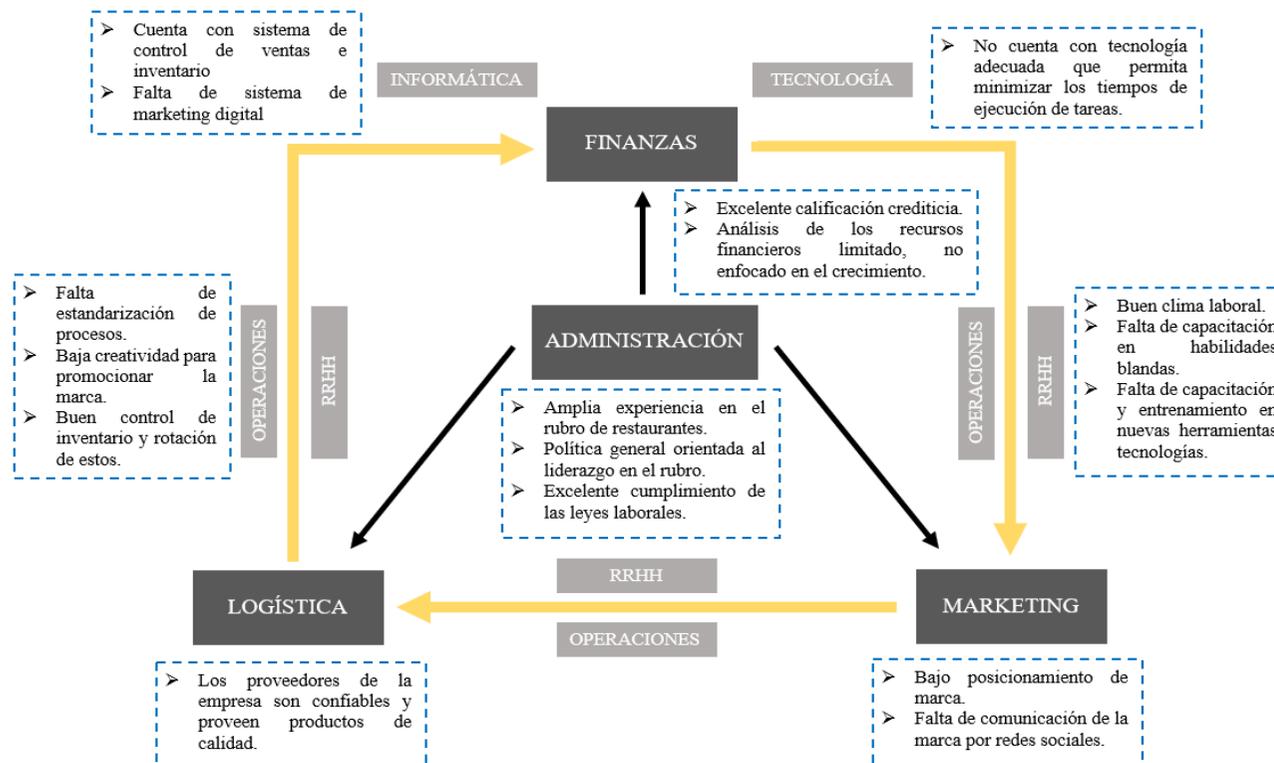


Figura 6. Estructura del análisis AMOFHIT, realizado para Marini's E.I.R.L.

Fuente: Restaurante Marini's E.I.R.L.

3.2.3.3 Resumen del análisis interno AMOFHIT

En la Tabla 13, se muestra el resumen del análisis interno AMOFHIT.

Tabla 13:
Resumen del análisis AMOFHIT

Factor	Fortalezas	Debilidades
Administración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accionistas y gerencia proactiva con valores de calidad ▪ 16 años en el rubro de restaurantes. ▪ Política laboral que permite la realización personal de sus colaboradores. ▪ Política y conductas que muestran deseo de liderazgo empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe programas de motivación hacia los colaboradores de la empresa. ▪ Desarrollo de actividades delegables por parte del gerente general. ▪ No se ha logrado sistematizar la productividad de los empleados y la empresa.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena atención hacia los clientes (proceso de negocio y transferencia de servicio) ▪ Precios justos y accesibles. ▪ Producto genérico de buena calidad. ▪ Local con buena infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca participación de mercado local a pesar de su tamaño y potencial ▪ Bajo posicionamiento como marca. ▪ Poca asociación de la marca con el producto. ▪ Falta de promociones. ▪ No cuenta con cadena de valor.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen control inventario y rotación de estos. ▪ Los proveedores de la empresa son confiables y proveen productos de calidad. ▪ Ubicación estratégica en zona de nivel socioeconómico A y B. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los procesos no tienen apoyo tecnológico. ▪ Falta de estandarización de procesos ▪ Baja creatividad para promocionar la marca. ▪ Servicio de delivery requiere perfeccionar.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente calificación crediticia y fuentes de crédito. ▪ Buena financiación con proveedores para la compra de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de los recursos financieros limitado, no enfocado en el crecimiento. ▪ Falta de previsión frente a fenómeno del niño (fondos de reserva e inversiones específicas)
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen clima laboral. ▪ Solida política de sueldos y salarios y de derechos laborales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta capacitación en habilidades blandas ▪ Falta de capacitación y entrenamiento en nuevas herramientas tecnológicas.
Información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de control de ventas e inventario 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automatización de todo el proceso ▪ Falta de sistema integrado de gestión ▪ Falta de sistema de marketing digital automatizado
TI		<ul style="list-style-type: none"> ▪ -

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.4 Cadena de valor

Actualmente el restaurante Marini's E.I.R.L. no tiene formalizada una cadena de valor, por lo que se ha visto conveniente establecerla, basándose en las actividades que generen valor para la empresa.

En la Figura 7, se muestra la cadena de valor propuesta para la empresa Marini's E.I.R.L. en donde se especifican las actividades primarias y de apoyo que la organización debe tener para ser competente.

Actividades de apoyo	Infraestructura organizacional						V A L O R
	Materializan las capacidades de Marini's E.I.R.L.: Administración general de la empresa, toma de decisiones gerenciales, supervisión de las demás áreas funciones, seguimiento del cumplimiento de objetivos por área.						
	Recursos Humanos						
	Generan el reclutamiento, entrenamiento, desarrollo del personal, políticas de sueldos del personal operativo y cultura organizacional de la Marini's E.I.R.L.						
	Tecnología						
Expresan el avance en el uso de la tecnología aplicada a la satisfacción del cliente, así como a la gestión de procesos de negocio soportado por la tecnología de información en toda la cadena productiva y de valor.							
Finanzas y contabilidad							
Realizan la elaboración de los estados financieros, el análisis de la información financiera de la empresa, planificación de presupuestos por área funcional y control de aspectos tributarios							
Actividades primarias	Logística de entrada		Operaciones		Marketing	Postventa	
	Compras	Recepción de Insumos	<i>Back Office</i>	<i>Front Office</i>			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realización de pedidos a proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de calidad de insumos y almacenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepción de pedidos en cocina. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma del pedido en mesa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promociones y descuentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepción de reclamos 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociación de precios y plazo de pagos con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Higiene y prevención de los insumos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparación de platos y bebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega de pedido en mesa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidad en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de redes sociales 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de costo de los insumos comprados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reportes de stock de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación de nuevos platos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realización de la cuenta y cobro al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de canales digitales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas de satisfacción de clientes 		

Figura 7. Cadena de valor propuesta para la empresa Marini's E.I.R.L.
Fuente: Empresa Marini's E.I.R.L.

En las actividades primarias se encuentran la logística, operaciones, marketing y servicio de postventa. Dentro de estas actividades se resalta la importancia del proceso de compras, organización de los inventarios y control de higiene y calidad de los insumos recibidos. Las actividades del front office permitirán tener mayor interacción y contacto con el cliente y

las actividades de marketing y postventa buscan fortalecer el posicionamiento de la marca y la preferencia de los clientes.

Respecto a las actividades de apoyo, el eslabón de valor es el de recursos humanos, puesto que, desde la preparación de los platos en la cocina hasta la entrega de los pedidos en el salón, se requiere de personal especializado y con calidad de servicio, por lo que es importante capacitar a los trabajadores y asegurar la retención del talento humano.

3.2.3.5 Mapa de procesos

En la Figura 8 se muestra el mapa de procesos propuesto para el restaurante Marini's E.I.R.L.

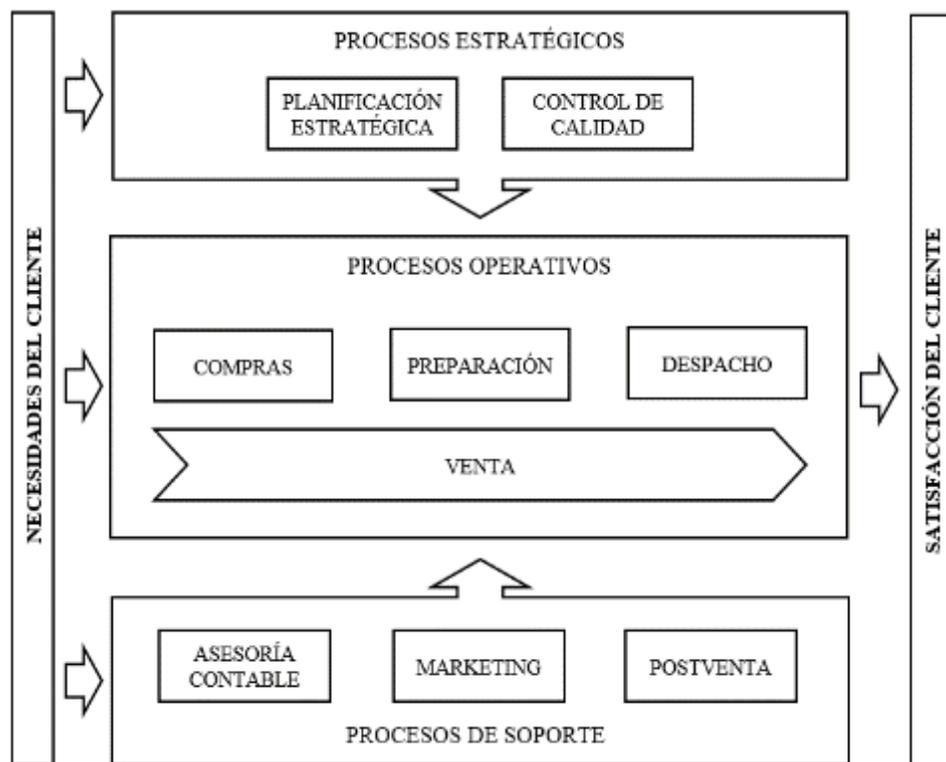


Figura 8. Mapa de procesos propuesto para el restaurante Marini's E.I.R.L.
Fuente: Restaurante Marini's E.I.R.L.

3.2.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 14, se muestra la matriz EFI para la empresa Marini's E.I.R.L., que indica los resultados de las fortalezas (1.76) es mayor al de las debilidades (0.79), lo cual suma 2.55 como resultado de la matriz, ligeramente por encima del promedio, la cual indica que la empresa está haciendo efectivo de sus fortalezas, pero sin duda hay posibilidades de mejora.

Tabla 14:
Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Amplia permanencia en el rubro de restaurantes.	0,05	4	0,2
2	Producto de buena calidad.	0,08	4	0,32
3	Precios competitivos.	0,05	3	0,15
4	Buena infraestructura.	0,05	3	0,15
5	Ubicación estratégica dentro del segmento SE A/B.	0,07	4	0,28
6	Software de control de ventas e inventario.	0,04	3	0,12
7	Acceso a financiamientos.	0,06	3	0,18
8	Buenas relaciones con los proveedores.	0,05	3	0,15
9	Excelente cumplimiento de las leyes laborales.	0,03	3	0,09
10	Política gerencial orientada al liderazgo en el rubro.	0,04	3	0,12
	Subtotal	0,52		1,76
Debilidades				
1	No se ha logrado sistematizar la productividad de los empleados y la empresa.	0,05	2	0,1
2	Poca participación de mercado local a pesar de su tamaño y potencial	0,07	1	0,07
3	Bajo posicionamiento como marca.	0,03	2	0,06
4	Poca asociación del valor de producto con la marca.	0,05	2	0,1
5	No cuenta con cadena de valor.	0,03	2	0,06
6	Los procesos no tienen apoyo tecnológico.	0,03	1	0,03
7	Falta de estandarización de procesos	0,03	2	0,06
8	Servicio de delivery requiere perfeccionar.	0,04	2	0,08
9	Análisis de los recursos financieros limitado, no enfocado en el crecimiento.	0,03	1	0,03
10	Falta de previsión frente a Fenómeno del Niño (fondos de reserva e inversiones específicas)	0,04	2	0,08
11	Falta de sistema integrado de gestión	0,04	2	0,08
12	Falta de sistema de marketing digital automatizado	0,04	1	0,04
	Subtotal	0,48		0,79
	Total	1		2,55

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4 Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

3.2.4.1 Intereses de la Organización

La empresa Marini's E.I.R.L. ha definido los intereses de la organización en relación con la visión de la empresa:

- Aumentar la rentabilidad.
- Incrementar su participación de mercado a nivel local.
- Crear factores de diferenciación con el fin de obtener un fuerte posicionamiento.
- Brindar productos y servicios con calidad de marca a los clientes.
- Contar con un personal capacitado para que responda con calidad a los diferentes imprevistos que se presenten en su area de trabajo.

3.2.4.2 Potencial de la Organización

El potencial organizacional de la empresa Marini's E.I.R.L. se ha de determinar definiendo cuáles son las fortalezas y debilidades que la distinguen, buscando competencias distintivas en relación con las de sus competidores:

a) Conocimiento del mercado

A través de los años, al estar inmerso en el rubro de restaurantes, el gerente general ha logrado consolidar un conocimiento que le permite satisfacer las necesidades de sus clientes.

b) Cultura de calidad

La calidad es un factor importante que garantiza la satisfacción del cliente, es indispensable para que un negocio siga dentro del mercado competitivo; por esta razón, la calidad forma parte de la cultura de esta organización, tanto en los procesos de producción como en la de servicios.

c) Responsabilidad social empresarial

Uno de los principales objetivos de la responsabilidad social empresarial es las condiciones laborales de sus trabajadores y en este sentido el gerente general logra un buen clima organizacional y mantiene un interés cercano con ellos para que se sientan a gusto en su trabajo.

d) Liderazgo

El liderazgo es un elemento imprescindible en la empresa porque es lo que define el correcto rumbo de la misma. Por este motivo, el gerente general ha dado muestras de liderazgo, preocupándose por el éxito de la empresa y por el recurso humano que lo acompaña; muestra de ello es la preocupación a que sus colaboradores estén contentos y motivados, sintiéndose parte de un equipo.

3.2.4.3 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) representan los resultados que se buscan obtener en un horizonte de tiempo determinado. En este caso, los OLP se trazan hacia el año 2024. Para alcanzar estos objetivos se necesita implementar estrategias orientadas hacia su consecución. Solo al lograr los objetivos propuestos, se conseguirá obtener la visión de la empresa. Los objetivos de largo plazo formulados son listados a continuación:

- OLP1: En los próximos 5 años, incrementar la rentabilidad en un régimen de 10% anual.
- OLP2: Al año 2024, posicionar la marca Marini's a un 60% en el distrito de Víctor Larco Herrera.
- OLP3: Para el año 2024, mejorar los niveles de satisfacción de cliente en no menos de 90%.
- OLP4: Conocer las necesidades de los clientes y desarrollar actividades de fidelización en no menos de 90% dentro de los próximos 5 años.

- OLP5: Mejorar el proceso de gestión operacional en un 10% anual en los próximos 5 años.
- OLP6: Para el año 2024, incrementar el índice de personal capacitado y motivado, en no menos de 90%.

3.2.5 Decisión y Elección de Estrategias

3.2.5.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es posiblemente la más importante y conocida, la cual tiene como principales ítems, las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, extraídas del análisis PESTE y AMOFHIT; es acá donde los factores se cruzan para dar lugar a las estrategias que permitirán a la empresa Marini's E.I.R.L. alcanzar los objetivos de largo plazo planteados. En la tabla 15 se observa la matriz FODA.

Tabla 15:
Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Amplia permanencia en el rubro de restaurantes.	D1 No se ha logrado sistematizar la productividad de los empleados y la empresa.
	F2 Producto de buena calidad.	D2 Poca participación de mercado local a pesar de su tamaño y potencial.
	F3 Precios competitivos.	D3 Bajo posicionamiento de marca.
	F4 Buena infraestructura.	D4 Poca asociación del valor de producto con la marca.
	F5 Ubicación estratégica dentro del sector socioeconómico AB.	D5 No cuenta con una cadena de valor.
	F6 Software de control de ventas e inventario.	D6 Algunos procesos no tienen apoyo tecnológico.
	F7 Acceso a financiamientos.	D7 Falta de estandarización de procesos.
	F8 Buenas relaciones con los proveedores.	D8 El servicio de delivery requiere ser mejorado.
	F9 Excelente cumplimiento de las leyes laborales.	D9 Análisis de los recursos financieros limitado, no enfocado en el crecimiento. Falta de previsión frente a Fenómeno del Niño (fondos de reserva e inversiones específicas).
	F10 Política gerencial orientada al liderazgo en el rubro.	D10 Falta de sistema un integrado de gestión.
		D12 Falta de un sistema de marketing digital.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
O1 Crecimiento de la población.	1. Aumentar sucursales en lugares estratégicos. del distrito de Víctor Larco (F1, F2, F7, O1, O2, O3, O4, O6, O8).	1. Elaborar investigaciones de mercado para conocer mejor nuestro mercado objetivo y desarrollar posicionamiento acorde a su perfil psicografico. (D1, D10, O1, O2, O3, O5).
O2 Incremento de la riqueza personal.		
O3 Incremento de la demanda en el rubro gastronómico.		

O4 Crecimiento económico del Perú y la región	2. Tener mayor número de proveedores confiables, flexibles a créditos y con productos de calidad. (F8, O7).	2. Realizar publicidad y promoción digital para posicionar en mercado objetivo. (D2, D3, D4, O1, O2, O3, O5, O6).
O5 Posibilidad de desarrollar nuevos segmentos de mercado.	3. Invertir en estrategias de posicionamiento, marketing digital (F9, F10, O9).	3. Capacitación de personal para aumento de productividad y calidad. (D5, O9).
O6 Tendencia creciente del consumo de pollo a la brasa.		4. Desarrollar productos innovadores que permitan sorprender al cliente. (D8, D10, O3, O5).
O7 Mayor cantidad de proveedores como oferta.		
O8 Interés por parte del gobierno en el sector gastronómico.		
O9 Nuevas tecnologías e innovaciones.		
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
A1 Alta competencia a nivel local.	1. Implementar un valor agregado que premie en forma efectiva la lealtad del cliente a la marca (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3).	1. Crear un atributo que permita diferenciar al restaurante de la competencia. (D2, A1, A2, A3).
A2 Ingreso de franquicias mundiales.	2. Diseñar un plan de contingencia para enfrentar la tendencia de productos saludables, aumento de la delincuencia, fenómenos naturales, etc. (F1, F2, F7, A4, A5, A6, A8, A9).	2. Mejorar la automatización integrando el proceso productivo, atención al cliente y marketing digital. (D7, A7).
A3 Elevada cantidad de productos sustitutos.	3. Desarrollar estrategias financieras en caso de siniestros o contingencias (F6, A7, A8, A9).	3. Aumentar el número de motorizados para el servicio delivery con un adecuado control de calidad de servicio de entrega (D6, A1).
A4 Incremento del precio del dólar.		4. Implementar un programa de premio a productividad basado en puntuación de los clientes (propina virtual). (D13, A1, A2).
A5 Aumento de la delincuencia.		5. Realizar capacitaciones en herramientas tecnológicas y atención al cliente. (D9, D12, A1, A2).
A6 Tendencia del consumo de productos saludables.		
A7 Dependencia del sistema logístico y servicios básicos		
A8 Inestabilidad política y jurídica del Perú.		
A9 Fenómenos naturales adversos (cambio climático) y Fenómeno del Niño.		

Fuente: Elaboración propia.

3.2.5.2 Matriz de Posición Estratégica y de Evaluación de la Acción

(MPEYEA)

Para realizar la Matriz PEYEA se seleccionaron los factores indicados en la Figura 9, se asignaron valores numéricos apropiados a cada factor de acuerdo con la realidad de la empresa Marini's E.I.R.L. en cada plantilla de calificación y se representaron en un plano de coordenadas de cuatro cuadrantes que nos indica si las estrategias a usar deben ser agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

- El Eje X positivo representa las fuerzas de la industria (FI).
- El Eje X negativo la ventaja competitiva (VC).
- El Eje Y positivo, las fuerzas financieras (FF).
- El Eje Y negativo, la estabilidad del entorno (EE).

Tabla 16:

Matriz de posición estratégica y de evaluación de la acción (MPEYEA)

Posición estratégica externa	Posición estratégica interna
Estabilidad del entorno	Fortaleza financiera
1. Cambios tecnológicos	1. Retorno de la inversión
2. Tasa de inflación	2. Apalancamiento
3. Variabilidad de la demanda	3. Liquidez
4. Rango de precios de los productos competitivos	4. Capital requerido versus capital disponible
5. Barreras de entrada al mercado	5. Flujo de caja
6. Rivalidad/presión competitiva	6. Facilidad de salida del mercado
7. Elasticidad de precios de la demanda	7. Riesgo involucrado en el negocio
8. Presión de los productos sustitutos	8. Rotación de inventarios
	9. Economías de escala y de experiencia
Fortaleza de la industria	Ventaja competitiva
1. Potencial de crecimiento	1. Participación de mercado
2. Potencial de utilidades	2. Calidad del producto
3. Estabilidad financiera	3. Ciclo de vida del producto
4. Conocimiento tecnológico	4. Productividad
5. Utilización de recursos	5. Lealtad del consumidor
6. Intensidad de capital	6. Utilización de la capacidad de los competidores
7. Facilidad de entrada al mercado	7. Conocimiento tecnológico
8. Productividad/utilización de la capacidad	8. Integración vertical
9. Poder de negociación de los proveedores	9. Velocidad de introducción de nuevos productos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17:
Análisis de estabilidad del entorno – MPEYEA

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										Evaluación
1. Cambios tecnológicos	Mucho	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6. Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Promedio - 6 =										-3,25

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18:
Análisis de fortaleza de la industria – MPEYEA

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										Evaluación
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Promedio										3,67

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19:
Análisis de fortaleza financiera – MPEYEA

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										Evaluación
1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	4

4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4
Promedio =										3,78

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20:
Análisis de fortaleza financiera – MPEYEA

Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										Evaluación
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3. Productividad	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
Promedio - 6 =										-2,56

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21:
Vector direccional – MPEYEA

Vector direccional		
Eje X	FI + VC	1,11
Eje Y	FF + EE	0,53

Fuente: Elaboración propia.

Tras ejecutar la matriz PEYEA, se obtuvo una ponderación en estabilidad del entorno (EE) de -3,25; en fortaleza de la industria (FI) de 3,67; en fortaleza financiera (FF) de 3,78 y en ventaja competitiva (VC) de -2,56.

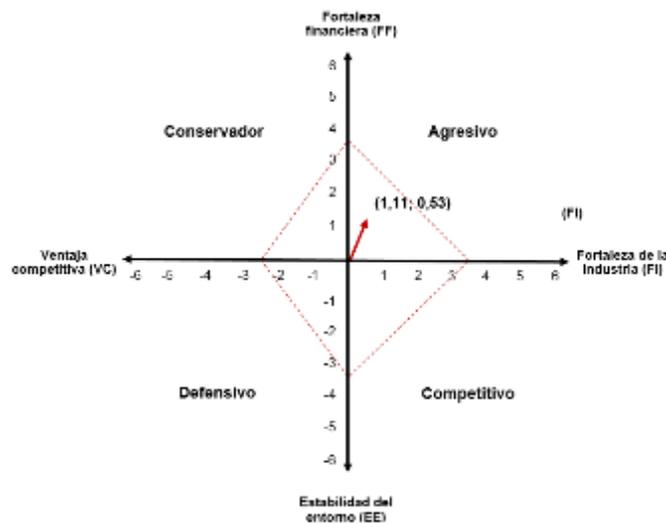


Figura 9. Matriz PEYEA
Fuente. Elaboración propia.

El vector resultante se encuentra en el cuadrante de postura agresiva, lo cual señala que es una industria muy atractiva con poca turbulencia del entorno. Por ello, es recomendable que la empresa aplique estrategias tales como penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación. Nos indica también que se encuentra en una buena posición para usar sus fuerzas internas y así mismo aprovechar sus oportunidades externas; además de superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

3.2.5.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz realiza los esfuerzos en formular estrategias de la empresa Marini's E.I.R.L., donde se evalúa la participación de productos sobre las ventas de la empresa, lo cual nos muestra que los productos pollo a la brasa y parrilla se encuentran ubicados en el cuadrante estrella, debido a su alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria, se recomienda aplicar estrategias intensivas e invertir en estos productos para consolidar una posición dominante. Así mismo, se ubica el producto bebidas en el cuadrante de vacas lecheras, ya que generan liquidez a la

empresa para otros propósitos, es conveniente aplicar estrategias de desarrollo y diversificación concéntrica para este producto.

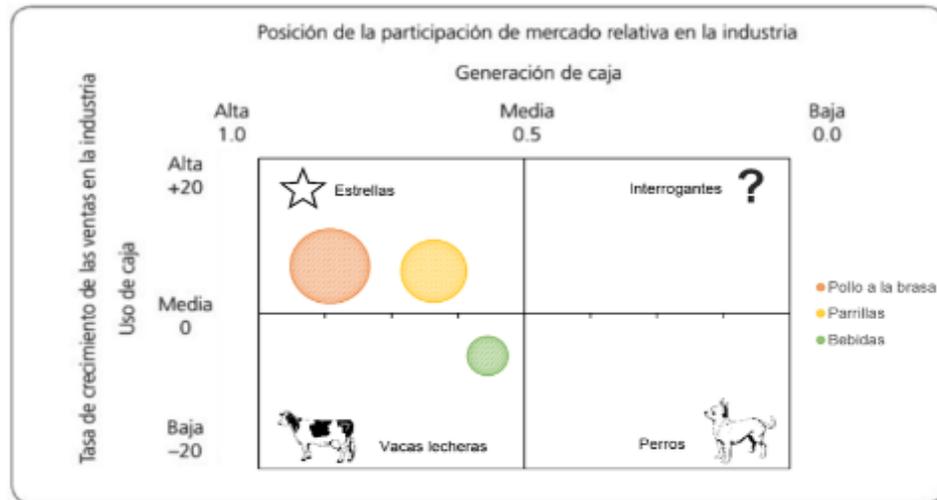


Figura 10. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)
Fuente. Elaboración propia

3.2.5.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

El resultado de la MIE se forma sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI.

Tabla 22:
Matriz interna-externa (MIE)

		Total ponderado EFI		
		Fuerte 3.0 A 4.0	Promedio 2.0 A 2.99	Débil 1.0 A 1.9
Total ponderado EFE	Alto 3.0 A 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 A 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 A 1.9	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23:
Celdas en la MIE

Celdas	Prescripción	Estrategias
	Crecer y construir	Intensivas e Integración
	Retener y mantener	Penetración de mercado y desarrollo de productos
	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados de valor 2.35 para la MEFE y de valor 2.55 para la MEFI, la empresa Marini's E.I.R.L. se ubica en la casilla V (Desarrollarse selectivamente para mejorar), con la prescripción "retener y mantener". En este caso, se sugiere aplicar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

3.2.5.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La MGE permite evaluar y afinar la elección adecuada de estrategias en función de la situación de la empresa mediante dos conceptos básicos: crecimiento del mercado (rápido o lento) y posición competitiva de la empresa en dicho mercado (fuerte o débil). Gráficamente, se producen cuatro cuadrantes. Para el caso de la empresa Marini's E.I.R.L., se considera que mantiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido. Por este motivo, se ubica en el cuadrante II, eso indica que debe evaluar seriamente su acercamiento al mercado, necesita determinar por qué su enfoque actual es inefectivo y de qué manera pueden cambiar para mejorar su competitividad. Se recomienda utilizar la estrategia intensiva (desarrollo de mercados, penetración en el mercado y desarrollo de productos).

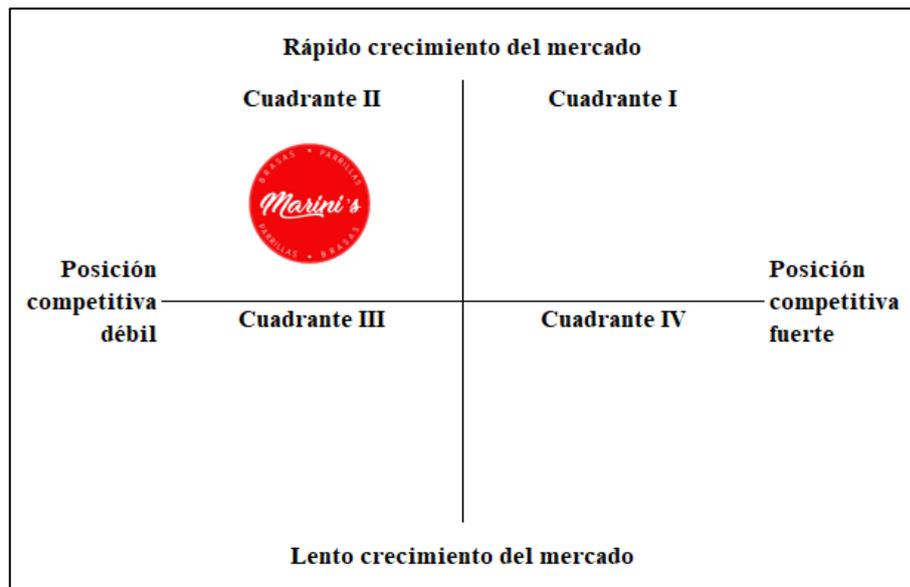


Figura 11. Matriz de la gran estrategia (MGE)
Fuente. Elaboración propia

3.2.5.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE reúne las matrices utilizadas anteriormente (FODA, PEYEA, BCG, IE Y GE), y permite apreciar las repeticiones de cada estrategia y seleccionar aquellas de mayor repetición. Después de utilizar la MDE, se seleccionaron 12 de las 15 estrategias planteadas. En la Tabla 24, se muestra la MDE para Marini's E.I.R.L.

Tabla 24:
Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
E1	Aumentar el número de sucursales en lugares estratégicos de Víctor Larco.	Penetración en el mercado	X	X		X	X	4
E2	Tener mayor número de proveedores confiables, flexibles a créditos y con productos de calidad.	Integración vertical hacia atrás	X					1
E3	Invertir en estrategias marketing.	Penetración en el mercado	X	X		X	X	4
E4	Elaborar investigaciones de mercado para conocer su mercado objetivo y desarrollar posicionamiento	Desarrollo de mercados	X	X			X	3

acorde a su perfil psicográfico.							
E5	Realizar marketing digital para posicionar en el mercado objetivo.	Penetración en el mercado	X	X	X	X	4
E6	Capacitación de personal para aumento de productividad y calidad.	Penetración en el mercado	X	X	X	X	4
E7	Desarrollar productos innovadores que permitan sorprender al cliente.	Desarrollo de productos	X	X	X	X	5
E8	Premiar en forma efectiva a los clientes por su lealtad a la marca.	Penetración en el mercado	X	X	X	X	4
E9	Diseñar un plan de contingencia para enfrentar la tendencia de productos saludables, aumento de la delincuencia, fenómenos naturales, etc.	Integración horizontal	X			X	2
E10	Desarrollar estrategias financieras en caso de siniestros o contingencias.	Integración horizontal	X			X	2
E11	Crear un atributo que permita diferenciar al restaurante de la competencia.	Desarrollo de productos	X	X	X	X	5
E12	Mejorar la automatización integrando el proceso productivo y atención al cliente.	Desarrollo de productos	X	X	X	X	4
E13	Aumentar el número de motorizados para el servicio delivery con un adecuado control de calidad de servicio de entrega.	Penetración en el mercado	X	X	X	X	4
E14	Implementar un programa de motivación laboral basado en puntuación de los clientes.	Penetración en el mercado	X	X	X	X	4
E15	Realizar capacitaciones en herramientas tecnológicas y atención al cliente.	Penetración en el mercado	X	X	X	X	4

Fuente. Elaboración propia

3.2.5.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 25, se muestran las estrategias retenidas resultantes de la MDE. Los puntajes obtenidos de las estrategias se encuentran entre 4.86 y 6.68; el criterio utilizado es retener las estrategias con puntajes iguales a 5.00 o

más. Como resultado, se seleccionó un total de 9 estrategias de un grupo de 12, debido a que éstas obtuvieron un puntaje mayor a 5.

Tabla 25:
Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores clave		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA																		
Oportunidades																										
1	Crecimiento de la población.	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15
2	Incremento de la riqueza personal.	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	0	3	0.15	
3	Incremento de la demanda en el rubro gastronómico.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.2	4	0.2	4	0.2
4	Crecimiento económico del Perú y de la región La Libertad.	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.2	2	0.12	2	0.12
5	Posibilidad de desarrollar nuevos segmentos de mercado.	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.2	4	0.24	4	0.24
6	Tendencia creciente del consumo de pollo a la brasa	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.3	4	0.32	4	0.32
7	Mayor cantidad de proveedores como oferta.	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
8	Interés por parte del gobierno en el sector gastronómico.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1
9	Nuevas tecnologías e innovaciones.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15	3	0.15

Amenazas																										
1	Alta competencia a nivel local.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.2	4	0.32	4	0.32
2	Ingreso de franquicias mundiales.	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.3	4	0.28	4	0.28
3	Elevada cantidad de productos sustitutos.	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.1	2	0.12	2	0.12
4	Incremento del precio del dólar.	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.2	3	0.15	3	0.15
5	Aumento de la delincuencia.	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
6	Tendencia del consumo de productos saludables.	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	1	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05
7	Incremento en el precio y costo de insumos.	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
8	Inestabilidad política y jurídica del Perú.	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.1	2	0.08	2	0.08
9	Fenómenos naturales adversos (cambio climático) y Fenómeno del Niño.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	1	0.05	3	0.2	2	0.1	2	0.1
Fortalezas																										
1	Amplia experiencia en el rubro de restaurantes.	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.2	4	0.2	4	0.2
2	Producto de buena calidad.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.2	2	0.16	2	0.16
3	Precios competitivos.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1
4	Buena infraestructura.	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2	0.1
5	Ubicación estratégica dentro del segmento AB.	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.3	1	0.07	1	0.07
6	Software de control de ventas e inventario.	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	1	0	2	0.08	2	0.08
7	Acceso a financiamientos.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.2	3	0.18	3	0.18
8	Buenas relaciones con los proveedores.	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	1	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1
9	Excelente cumplimiento de las leyes laborales.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09	1	0.03	1	0	4	0.12	4	0.12

10	Política gerencial orientada al liderazgo en el rubro.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12	1	0.04	2	0.1	4	0.16	4	0.16	
Debilidades																											
1	No se ha logrado sistematizar la productividad de los colaboradores.	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.2	2	0.1	2	0.1	
2	Poca participación de mercado local a pesar de su tamaño y potencial.	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.1	2	0.14	2	0.14	
3	Bajo posicionamiento de marca.	0.03	1	0.03	3	0.09	4	0.12	2	0.06	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.1	2	0.06	2	0.06	
4	Poca asociación del valor de producto con la marca.	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.2	2	0.1	2	0.1	
5	No cuenta con cadena de valor.	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.1	2	0.06	2	0.06	
6	Algunos procesos no tienen apoyo tecnológico.	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	4	0.12	4	0.12	2	0.06	1	0	2	0.06	2	0.06	
7	Falta de estandarización de productos/producción.	0.03	1	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06	1	0.03	4	0.12	1	0.03	3	0.09	4	0.12	1	0	2	0.06	2	0.06	
8	El servicio de delivery requiere ser mejorado.	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	1	0	2	0.08	2	0.08	
9	Análisis de los recursos financieros limitado, no enfocado en el crecimiento.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0	3	0.09	3	0.09	
10	Falta de previsión frente al Fenómeno del Niño (fondos de reserva e inversiones específicas).	0.04	1	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.1	2	0.08	2	0.08	
11	Falta de un sistema integrado de gestión.	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.1	4	0.16	4	0.16	
12	Falta de un sistema de marketing digital.	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.1	4	0.16	4	0.16	
Total		2.00		4.92		5.77		5.46		5.97		4.88		6.32		5.67		6.68		4.89		5.3		5.05		5.25	

3.2.5.8 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

En la Tabla 26, se presentan las estrategias retenidas y de contingencia, que resultaron de la evaluación de las matrices anteriormente desarrolladas. Es decir, se debe exponer en esta matriz las nueve estrategias que han sido retenidas en la MCPE, en tanto que las estrategias restantes conformarán las denominadas de contingencia.

Tabla 26:
Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias retenidas	
E3	Realizar de estrategias marketing.
E4	Elaborar investigaciones de mercado para conocer su mercado objetivo y desarrollar posicionamiento acorde a su perfil psicográfico.
E5	Invertir en marketing digital para posicionar en el mercado objetivo.
E7	Desarrollar productos innovadores que permitan sorprender al cliente.
E8	Premiar en forma efectiva a los clientes por su lealtad a la marca.
E11	Crear un atributo que permita diferenciar al restaurante de la competencia.
E13	Aumentar el número de motorizados para el servicio delivery con un adecuado control de calidad de servicio de entrega.
E14	Implementar un programa de motivación laboral basado en la puntuación de los clientes.
E15	Capacitar a la fuerza de ventas en herramientas tecnológicas y atención al cliente.
Estrategias de contingencia	
E1	Aumentar el número de sucursales en lugares estratégicos de Víctor Larco.
E2	Tener mayor número de proveedores confiables, flexibles a créditos y con productos de calidad.
E6	Capacitación de personal para aumento de productividad y calidad.
E9	Diseñar un plan de contingencia para enfrentar la tendencia de productos saludables, aumento de la delincuencia, fenómenos naturales, etc.
E10	Desarrollar estrategias financieras en caso de siniestros o contingencias.
E12	Mejorar la automatización integrando el proceso productivo y atención al cliente.

3.2.5.9 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

La Tabla 27, muestra la evaluación de las estrategias seleccionadas con la visión y los objetivos de largo plazo, planteados para la empresa Marini's E.I.R.L. Su finalidad es asegurar que exista correspondencia entre los OLP y las estrategias que serán seguidas para lograrlos.

Tabla 27:
Matriz de estrategias vs. Objetivos de largo plazo (MEOLP)

Visión						
Al año 2029, ser una empresa líder en el mercado local con perspectivas de crecimiento; reconocida por nuestros estándares de calidad y óptima atención, con el apoyo de colaboradores comprometidos con su labor.						
Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1. Aumentar la rentabilidad						
2. Incrementar la participación de mercado en el segmento objetivo.						
3. Crear factores de diferenciación con el fin de obtener un fuerte posicionamiento.						
4. Brindar productos y servicios de calidad a los clientes.						
5. Contar con un personal capacitado para que responda con calidad a los diferentes imprevistos que se presenten en su area de trabajo.						
Estrategias						
E3 Realizar de estrategias marketing.	X	X	X	X		
E4 Elaborar investigaciones de mercado para conocer su mercado objetivo y desarrollar posicionamiento	X	X		X	X	

	acorde a su perfil psicográfico.							
E5	Invertir en marketing digital para posicionar en el mercado objetivo.	X	X		X		X	
E7	Desarrollar productos innovadores que permitan sorprender al cliente.	X			X			
E8	Premiar en forma efectiva a los clientes por su lealtad a la marca.	X	X	X	X			
E11	Crear un atributo que permita diferenciar al restaurante de la competencia.	X	X		X			
E13	Aumentar el número de motorizados para el servicio delivery con un adecuado control de calidad de servicio de entrega.	X	X	X	X		X	
E14	Implementar un programa de motivación laboral basado en la puntuación de los clientes.	X	X	X	X		X	X
E15	Capacitar a la fuerza de ventas en herramientas tecnológicas y atención al cliente.	X	X	X	X		X	X

Fuente: Elaboración propia.

3.2.5.7 Objetivos a Corto Plazo

A continuación, se describen los objetivos de corto plazo (OCP) determinados para cada uno de los seis objetivos de largo plazo (OLP) seleccionados para la empresa Marini's E.I.R.L.

- OLP1: En los próximos 5 años, incrementar la rentabilidad en un régimen de 15% anual.
 - OCP1.1: Al año 2020, incrementar las ventas en un 5% anual.
 - OCP1.2: Al año 2020, analizar, proponer e implementar una política de costos de producción.
 - OCP1.3: Al año 2020, reducir los costos de ventas en un 8% anual.

- OLP2: Al año 2024, posicionar la marca Marini's a un 60% en el distrito de Víctor Larco Herrera.
 - OCP2.1: Al año 2019, realizar una campaña de publicidad digital con la finalidad de diseñar estrategias para generar un mayor posicionamiento de marca.
 - OCP2.2: Al año 2020, controlar el impacto de la implementación de la campaña de publicidad digital para su retroalimentación.

- OLP3: Para el año 2024, mejorar los niveles de satisfacción de cliente, en no menos de 90%.
 - OCP3.1: Al año 2019, implementar la remodelación del restaurante con tendencia al sector socioeconómico A/B.
 - OCP3.2: Al año 2020, reducir los tiempos de espera por pedido en un 95%.
 - OCP3.3: Al año 2020, mantener los estándares de calidad en la higiene en un 90%.
 - OCP3.4: Al año 2020, alcanzar un 40% de nivel de recordación de marca.

- OLP4: Conocer las necesidades de los clientes y desarrollar actividades de fidelización en no menos de 90% dentro de los próximos 5 años.
 - OCP4.1: Al año 2019, captar nuevos clientes.
 - OCP4.2: Al año 2020, establecer relación con los clientes.
 - OCP4.3: Al año 2020, crear una base de datos de clientes.
 - OCP4.4: Al año 2020, lograr un 10% de fidelización de clientes.

- OLP5: Mejorar el proceso de gestión operacional en un 10% anual en los próximos 5 años.
 - OCP5.1: Al año 2020, automatizar los procesos operacionales.
 - OCP5.2: Al año 2020, gestionar de manera eficiente el inventario.
 - OCP5.3: Al año 2021, implementar la estandarización de productos.

- OLP6: Para el año 2024, incrementar el índice de personal capacitado y motivado, en no menos de 90%.
 - OCP6.1: Al año 2019, incrementar la cantidad de capacitaciones dentro de la organización en un 70%.
 - OCP6.2: Al año 2019, fortalecer el clima laboral en un 85%.
 - OCP6.3: Al año 2019, obtener un resultado de desempeño laboral en un 90% anual.

3.2.5.8 Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

A continuación, se muestran los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos asignados a los objetivos de corto plazo.

a) Recursos financieros

La empresa Marini's E.I.R.L., presenta una situación financiera adecuada, con un nivel de ingresos en promedio de S/.829,500.10 en el año 2018. Asimismo, la empresa cuenta con patrimonial inmobiliario, representado por los activos fijos, local propio e

infraestructura del mismo, valorizado en USD 1,000,000; la empresa cuenta con acceso crediticio en el sistema financiero, cuenta con obligación financiera vigente en el Scotiabank Perú S.A.A. con un préstamo de mediano plazo, otorgado en el 2018, con 14 cuotas pagadas de 36, y un saldo capital de S/.10,000. Sin embargo, su política es operar con capital propio, es por ello que no cuenta con deuda de corto plazo.

b) Recursos físicos

La empresa Marini's E.I.R.L., cuenta con equipos informáticos diseñados a la medida, el cual brinda información a la gerencia en tiempo real.

En el área de cocina, cuenta con equipos modernos, a carbón, a gas y eléctricos en cocina y con procesos definidos claramente para el desenvolvimiento de esta área.

Cuenta con mobiliario moderno y adecuado en el área de comedor, que permiten sentir la comodidad del cliente mientras está consumiendo, haciendo placentera su estadía en el local.

Como se indicó anteriormente, hubo una inversión importante en la infraestructura del restaurante, respecto a la apariencia y nuevo estilo que se imprimió, dando comodidad al cliente e imprimiendo un ambiente acogedor y de renovada elegancia.

c) Recursos humanos

El personal percibe una remuneración fija, que se encuentra dentro del promedio del mercado. No existe una política de incentivos y motivación por desempeño; la empresa tampoco cuenta con un sistema de capacitaciones periódicas. Es necesario implementar estrategias de marketing personal para evitar la alta rotación de personal, y así lograr una retención del talento humano, orientado a los nuevos objetivos de

desarrollo de mercado, gestión de calidad y ejecución de plan propuesto.

d) Recursos tecnológicos

La empresa Marini's E.I.R.L. cuenta con equipos de cómputo y un software de restaurante desarrollado para cubrir las necesidades de comunicación entre las distintas áreas de la empresa, su implementación ha permitido mejorar los tiempos de respuesta a los comensales y llevar los controles necesarios para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

La información queda almacenada en la base de datos, permitiendo obtener reportes de facturación, costos, tickets promedio, control de inventarios, platos consumidos, entre otros. Esta información es monitoreada en forma diaria por el administrador y el gerente general de la empresa.

3.2.5.9 Políticas de cada estrategia

A continuación, se presentan las siguientes políticas de cada estrategia.

- E1. Realizar estrategias de marketing
 - P1.1. Aumentar las ventas de los productos.
 - P2.1. Fomentar el conocimiento del mercado objetivo.

- E2. Elaborar investigaciones de mercado para conocer su mercado objetivo y desarrollar posicionamiento acorde a su perfil psicográfico.
 - P2.1. Desarrollar nuevos segmentos de mercado.

- E3. Invertir en marketing digital para posicionar el mercado objetivo.
 - P3.1. Realizar marketing digital y monitorearla constantemente.
 - P3.2. Crear una comunidad a través de las redes sociales.

- E4. Desarrollar productos innovadores que permitan sorprender al cliente.
 - P4.1. Conocer los gustos y preferencias de consumo del mercado objetivo.
 - P4.2. Renovar la propuesta culinaria según requerimiento del mercado objetivo.
 - P4.3. Promover en el personal la generación de nuevas ideas para la incursión de nuevos productos.

- E5. Premiar en forma efectiva a los clientes por su lealtad a la marca.
 - P5.1. Incentivar al consumo de los productos de la empresa.
 - P5.2. Actualizar constantemente de la base de datos de clientes de la empresa.

- E6. Crear un atributo que permita diferenciar al restaurante de la competencia.
 - P6.1. Entender las experiencias del consumidor y adaptarlas a la experiencia de compra.
 - P6.2. Mejorar la imagen corporativa de la empresa.

- E7. Aumentar el número de motorizados para el servicio delivery con un adecuado control de calidad de servicio de entrega
 - P7.1. Lograr una entrega del producto dentro de los 30 minutos en el distrito de Víctor Larco Herrera.

- E8. Implementar un programa de motivación laboral basado en la puntuación de los clientes.
 - P8.1. Motivar al personal a mantener y mejorar la calidad de servicio.
 - P8.2. Medir la satisfacción del cliente a través de encuestas.

- P8.3. Establecer la comunicación permanente entre todos los colaboradores.

- E9. Capacitar a la fuerza de ventas en herramientas tecnológicas y atención al cliente.
 - P9.1. Mejorar el servicio de atención al cliente.
 - P9.2. Brindar una experiencia única.
 - P9.3. Realizar un monitoreo constante para verificar la interconexión de todas las áreas de la empresa.

3.2.5.10 Estructura de la empresa Marini's E.I.R.L.

La empresa Marini's E.I.R.L. cuenta con una estructura organizacional básica con diecisiete trabajadores. En cocina laboran cinco personas, nueve personas en servicio al cliente y una persona en almacén. El auxiliar administrativo es responsable del control operativo, mientras que el gerente general de la administración y control financiero. La Figura 12 muestra el organigrama propuesto para la empresa de estudio, desplegándose por las áreas identificadas dentro de la organización.

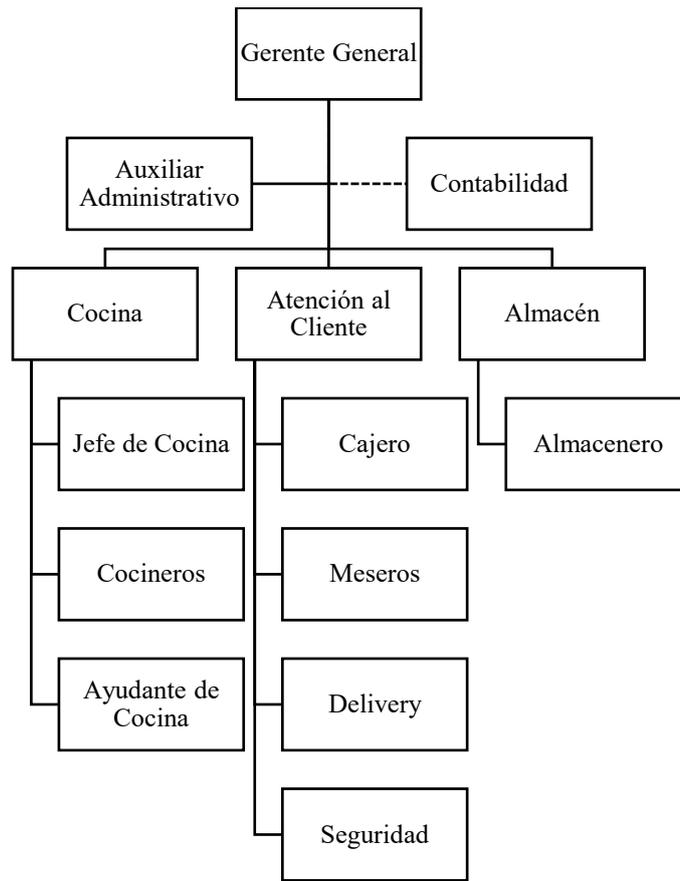


Figura 12. Organigrama propuesto para Marini's E.I.R.L.
Fuente. Elaboración propia

3.2.5.11 Recursos humanos y motivación

La empresa Marini's E.I.R.L. aplicará la administración de recursos humanos, empezando con el proceso de reclutamiento y selección con el objetivo de contar con un talento humano acorde a las necesidades y estrategias, un programa de motivación e incentivos para que el personal se sienta parte de la empresa y pueda desempeñarse eficientemente en sus funciones, capacitación constante para mejorar su desempeño y finalmente la evaluación del desempeño para medir su rendimiento en el trabajo.

3.2.5.12 Gestión del cambio

La empresa Marini's E.I.R.L. debe comprometer a todos los colaboradores de la organización en la implementación de estrategias planteadas para generar el cambio deseado, quienes deben reconocer la necesidad de

participar activamente en el cambio propuesto con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados. Asimismo, es importante que todas las acciones a seguir deben de ser documentadas e informadas a los integrantes de todos los niveles de la organización, para su activa participación. Estas tareas, funciones y responsabilidades serán monitoreadas por personal a cargo, para aplicar las medidas correctivas en el caso sea necesario.

3.2.5.13 Responsabilidad social y manejo del medio ambiente y ecología

La empresa Marini's E.I.R.L. contratará personas de la localidad, otorgará recompensas por un buen desempeño y desarrollará sus capacidades para entregar valor a los clientes. Por otro lado, implementará políticas de reciclaje con desechos como plásticos, aceites, papeles y desperdicios de alimentos. Asimismo, se capacitará y estimulará a los colaboradores en la aplicación de estas políticas, como por ejemplo utilizar envases biodegradables, hacer porciones de un tamaño razonable para el comensal, entre otras. Es importante hacer de estas políticas una cultura corporativa para la conservación del medioambiente.

3.2.6 Evaluación Estratégica

3.2.6.1 Mapa estratégico

En la Figura 13, se muestra el mapa estratégico de Marini's E.I.R.L., el cual permitirá alinear a los miembros de la empresa hacia la consecución de los objetivos estratégicos. Está conformado por cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

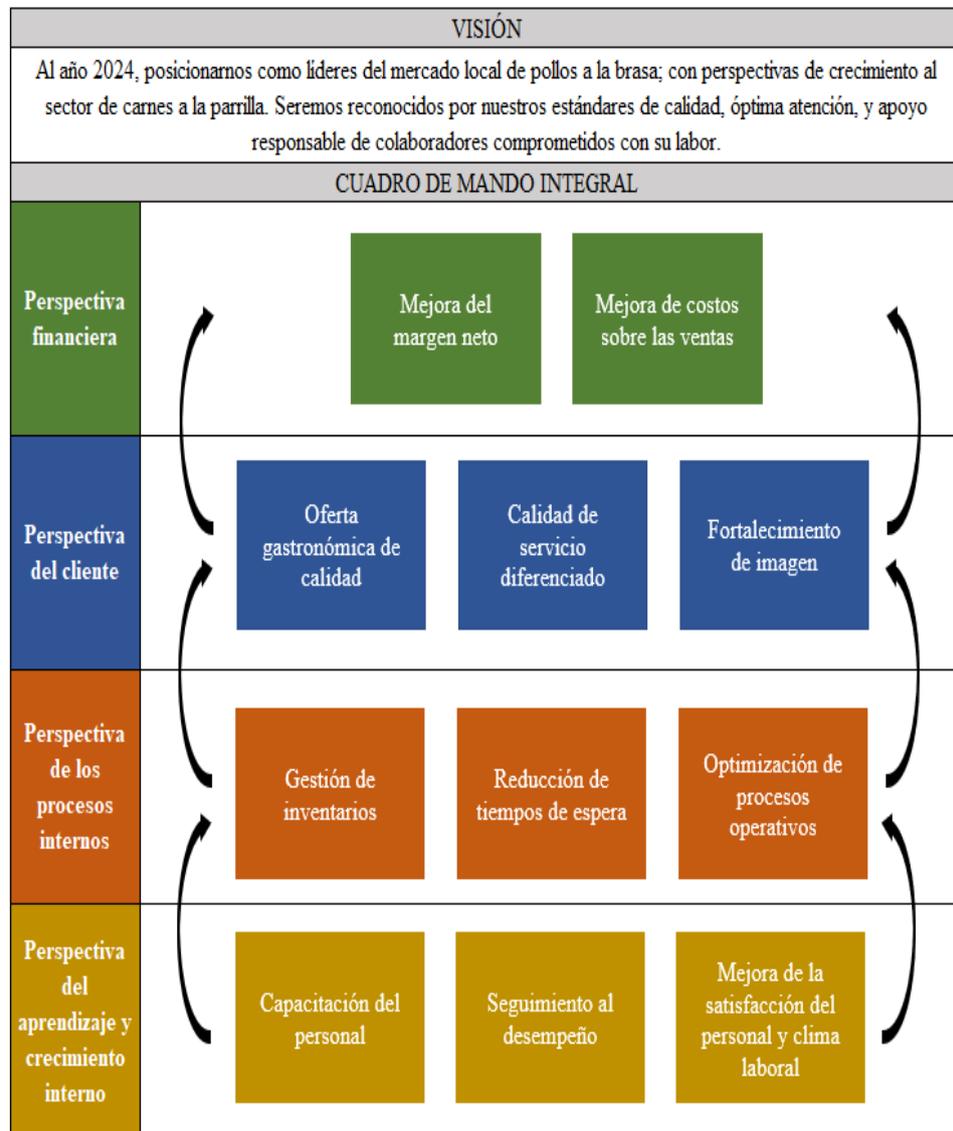


Figura 13. Mapa estratégico
Fuente. Elaboración propia

3.2.6.2 Tablero de Control Balanceado

En la Tabla 28, se muestra el tablero de control balanceado, el cual integra los objetivos agrupados en perspectivas: financiera, clientes, interna y de aprendizaje; las cuales tienen que ser controladas constantemente a través de las métricas consideradas para cada perspectiva.

Tabla 28:
Tablero de control balanceado

Perspectivas	Objetivo	Indicador		Responsable	Periodo	Iniciativa
		Fórmula	Meta			
Financiera	Mejora de margen neto	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	> 15% con respecto a las ventas	Gerente General/ Administrador	Anual	Elaboración de los estados financieros
	Incrementar las ventas	$\frac{\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año anterior}}{\text{Total de ventas del año anterior}} \times 100$	> 5% durante el primer año	Gerente General/ Administrador	Anual	Reporte obtenido del software de ventas
	Mejora de costos sobre las ventas	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}} \times 100$	< 40% con respecto a las ventas	Gerente General/ Administrador	Anual	Elaboración de los estados financieros
Clientes	Satisfacción del cliente	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos con la propuesta de valor}}{\# \text{ de clientes encuestados en el negocio}} \times 100$	> 90%	Gerente General/ Administrador	Trimestral	Encuestas de satisfacción de clientes
	Fortalecimiento de imagen	$\frac{\# \text{ de clientes que indicaron haber visitado el negocio y han retornado}}{\# \text{ de clientes encuestados en el distrito del mercado objetivo}} \times 100$	> 40%	Administrador	Semestral	Encuesta externa de percepción del restaurante
	Mantener estándares de calidad en la higiene e infraestructura del local	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos con la higiene e infraestructura del local}}{\# \text{ de clientes encuestados}} \times 100$	> 90%	Administrador	Mensual	Encuestas de satisfacción de clientes
	Fidelización de clientes	$\frac{\# \text{ de clientes que realizan su primera compra}}{\# \text{ de clientes encuestados}} \times 100$	> 10%	Administrador	Mensual	Encuestas de satisfacción de clientes

Procesos internos	Controlar el crecimiento en las compras	$\frac{\text{Valor de compra}}{\text{Total de las ventas}} \times 100$	> 85%	Administrador/ Jefe de cocina	Mensual	Control estricto de inventarios
	Optimizar costos en el proceso de compras	$\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Recursos comprados}} \times 100$	> 90%	Administrador/ Jefe de cocina	Semanal	Control estricto de inventarios
	Reducción de tiempos de espera	$\frac{\text{Entrega del pedido en los primeros 10 minutos}}{\text{Total de pedidos entregados}} \times 100$	> 95%	Jefe de cocina	Diario	Control desde el pedido hasta la entrega del plato
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar la cantidad de capacitaciones dentro de la organización	$\frac{\# \text{ de trabajadores capacitados en el semestre}}{\# \text{ total de trabajadores}} \times 100$	> 70%	Gerente General/ Administrador	Semestral	Plan de capacitación alineado a los objetivos de la empresa.
	Fortalecer el clima laboral	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores satisfechos}}{\# \text{ total de trabajadores}} \times 100$	> 85%	Gerente General/ Administrador	Semestral	Encuesta clima laboral
	Obtener un resultado de desempeño anual superior a la meta establecida.	$\frac{\# \text{ de trabajadores que aprobaron la evaluación de desempeño}}{\# \text{ total de trabajadores}} \times 100$	> 90%	Administrador	Trimestral	Evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia

3.2.7 Planes de acción

En las siguientes figuras se muestra el desarrollo de las actividades con sus planes de acción (ver Figuras 14 – 22).

Plan de Acción		Estrategia	Realizar estrategias de marketing															
		Objetivo	Captar clientes, generar un motivo de compra y hacer que adquieran los productos o servicios del restaurante.															
Actividad		Respon.	Cronograma															
			Mar-19				Abr-19				May-19				Jun-19			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A1	Crear productos con oferta	GG/AA	■	■														
A2	Aplicar entrega a domicilio gratis	AA					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A3	Ejecutar sorteos	AA			■	■									■	■		
A4	Realizar eventos	AA							■	■								
A5	Diseñar proformas	AA											■	■				
A6	Renovar fachada del ambiente ejecutivo.	GG/AA	■	■	■	■												

Figura 14. Plan de acción para la primera estrategia.

Fuente. Elaboración propia

Plan de Acción		Estrategia	Elaborar investigaciones de mercado para conocer su mercado objetivo y desarrollar posicionamiento acorde a su perfil psicográfico.															
		Objetivo	Conocer el mercado objetivo del restaurante.															
Actividad		Respon.	Cronograma															
			Mar-19				Abr-19				May-19				Jun-19			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A1	Crear encuestas	GG/AA		■														
A2	Aplicar encuestas	AA			■	■												
A3	Recopilar información	AA							■									
A4	Denificar mercado objetivo	GG/AA							■									

Figura 15. Plan de acción para la segunda estrategia.

Fuente. Elaboración propia

Plan de Acción		Estrategia	Premiar a los clientes por su lealtad a la marca.															
		Objetivo	Fidelizar a los clientes															
Actividad		Respon.	Cronograma															
			Mar-19				Abr-19				May-19				Jun-19			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A1	Crear cuponera	GG/AA																
A2	Premiar a los consumidores por completar la cuponera	AA																

Figura 18. Plan de acción para la quinta estrategia.
Fuente. Elaboración propia

Plan de Acción		Estrategia	Crear un atributo que permita diferenciar al restaurante de la competencia.															
		Objetivo	Diferenciarse de la competencia.															
Actividad		Respon.	Cronograma															
			Mar-19				Abr-19				May-19				Jun-19			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A1	Definir atributo	GG/AA																
A2	Aplicar atributo (la tradición)	AA																

Figura 19. Plan de acción para la sexta estrategia.
Fuente. Elaboración propia

Plan de Acción		Estrategia	Aumentar el número de motorizado para el servicio delivery con un adecuado control de calidad de servicio de entrega.															
		Objetivo	Mejorar el servicio de delivery															
Actividad		Respon.	Cronograma															
			Mar-19				Abr-19				May-19				Jun-19			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A1	Contratar motorizados para delivery	GG/AA																
A2	Establecer un tiempo límite de entrega en delivery	AA																

Figura 20. Plan de acción para la séptima estrategia.
Fuente. Elaboración propia

Plan de Acción		Estrategia	Implementar un programa de motivación laboral basado en la puntuación de los clientes.																			
		Objetivo	Motivar al personal para lograr un mejor desempeño, mejorar el clima de trabajo o lograr una fidelización a la empresa.																			
Actividad		Respon.	Cronograma																			
			Mar-19				Abr-19				May-19				Jun-19							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
A1	Crear encuesta de satisfacción de manera virtual	GG/AA																				
A2	Aplicar encuesta de satisfacción de manera virtual	AA																				

Figura 21. Plan de acción para la octava estrategia.
Fuente. Elaboración propia

Plan de Acción		Estrategia	Capacitar a la fuerza de ventas en herramientas tecnológicas y atención al cliente.																			
		Objetivo	Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal del restaurante.																			
Actividad		Respon.	Cronograma																			
			Mar-19				Abr-19				May-19				Jun-19							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
A1	Preparar capacitaciones	GG/AA																				
A2	Aplicar capacitaciones a los colaboradores	AA																				

Figura 22. Plan de acción para la novena estrategia.
Fuente. Elaboración propia

3.3 Implementación del modelo estratégico de planificación en el restaurante

A continuación, se describe la implementación de las nueve estrategias seleccionados para la empresa Marini's E.I.R.L.

a) E1. Realizar estrategias de marketing.

Se utilizó estrategias de marketing, donde se creó productos con oferta para atraer nuevos clientes y lograr que prueben los productos del restaurante Marini's (ver Anexo 8). Asimismo, se puso en marcha la técnica de entrega a domicilio gratis

para crear una motivación de compra en los clientes (ver Anexo 9). También, se planificó y ejecutó sorteos para captar clientes potenciales (ver Anexo 10). Además, se realizaron eventos para promocionar los diferentes ambientes del restaurante, adicionalmente se diseñaron nuevas proformas para personas interesadas en realizar algún evento en el restaurante (ver Anexo 11 y 12). Por otro lado, se renovó la fachada del ambiente ejecutivo con el objetivo de atraer la atención de los clientes y conozcan el restaurante (ver Anexo 13).

- b) E2. Elaborar investigaciones de mercado para conocer su mercado objetivo y desarrollar posicionamiento acorde a su perfil psicográfico.

Se realizó una encuesta a una muestra de 90 clientes, de los cuales 45 consumieron en el local y 45 pidieron entrega a domicilio. Esta encuesta tuvo el objetivo de determinar el perfil psicográfico de los clientes del restaurante Marini's. En la Tabla 29, se muestran los resultados de la encuesta.

Tabla 29:
Perfil psicográfico de los clientes de Marini's enero 2019

Perfil psicográfico	Perfil psicográfico	
	F	%
Altamente involucrado	11	12%
Sistemático y de rutina	58	64%
Analítico problemático	2	2%
Impulsivo no planificado	19	21%
Total	90	100%

Fuente: Cuestionario VALS aplicado clientes restaurante Marini's

- c) E3. Invertir en marketing digital para posicionar la marca en el mercado objetivo.

Con respecto al marketing digital, se decidió crear una cuenta al restaurante Marini's en las redes sociales más utilizadas por el mercado objetivo (Facebook e Instagram). De esta manera, se logró crear campañas publicitarias online (ver Anexo 15 y 16). Además, se creó un bot de charla para mantener una conversación con las personas al proveer respuestas automáticas a entradas hechas por los usuarios (ver Anexo 17). Asimismo, se diseñó una página web con información

del restaurante y una página de aterrizaje para crear prospectos a través de un formulario de contacto (ver Anexo 18 y 19).

d) E4. Desarrollar productos innovadores que permitan sorprender al cliente.

Se desarrollaron productos como, empaques, carta del restaurante, tarjetas de visita, entre otros, que tengan impresa la marca Marini's para posicionarla en la mente de los clientes (ver Anexo 20 - 29).

e) E5. Premiar a los clientes por su lealtad a la marca.

Se premió a los clientes por su lealtad a la marca a través de una “cuponera”. La cual consiste en por cada treinta soles de consumo se le coloca un sello. Cuando el cliente llega a completar los primeros nueve sellos se gana medio pollo a la brasa y cuando llega a completar los siguientes nueve sellos ganará un pollo a la brasa entero. (ver Anexo 30).

f) E6. Crear un atributo que permita diferenciar al restaurante de la competencia.

El atributo utilizado es el de “la tradición”, esto permitió comunicar a los clientes que el restaurante está presente en el mercado desde hace mucho tiempo (16 años). Creando en la mente de las personas el concepto de que el restaurante tiene más experiencia en el rubro y por ende su producto es más confiable respecto a los demás.

g) E7. Aumentar el número de motorizado para el servicio delivery con un adecuado control de calidad de servicio de entrega.

Para esta estrategia se contrató más motorizados para mejorar el servicio delivery, logrando una disminución del tiempo de entrega del producto a 30 minutos (ver Anexo 31).

h) E8. Implementar un programa de motivación laboral basado en la puntuación de los clientes.

La motivación laboral nace de las encuestas que se hicieron a los clientes para que califiquen la experiencia de compra. Con la puntuación obtenida, se premió a los trabajadores. Esto permitió incentivar colaboradores ha hacer un mejor trabajo (ver Anexo 32).

- i) E9. Capacitar a la fuerza de ventas en herramientas tecnológicas y atención al cliente.

A la fuerza de ventas se les dio capacitaciones del uso de herramientas tecnológicas y atención al cliente (ver Anexo 33).

3.4 Análisis del posicionamiento después de la implementación del modelo estratégico de planificación (Post – test)

En la Tabla 30 se muestran los resultados del posicionamiento del restaurante después de la implementación del modelo estratégico de planificación. En la dimensión Posicionamiento Cognitivo, el mayor porcentaje lo obtuvo la categoría Alto con 45% (170 transeúntes) y el menor porcentaje lo obtuvo la categoría Insuficiente con 11% (43 transeúntes); la dimensión Posicionamiento Valorativo, el mayor porcentaje lo obtuvo la categoría Medio con 45% (171 transeúntes) y el menor porcentaje lo obtuvo la categoría Insuficiente con 13% (48 transeúntes); y finalmente la dimensión Posicionamiento Emocional, el mayor porcentaje lo obtuvo la categoría Alto con 47% (179 transeúntes) y el menor porcentaje lo obtuvo la categoría Insuficiente con 11% (43 transeúntes).

Tabla 30:
Posicionamiento después de la implementación del modelo estratégico.

Categoría	P. Cognitivo		P. Valorativo		P. Emocional	
	F	%	F	%	F	%
Insuficiente	43	11%	48	13%	43	11%
Medio	168	44%	171	45%	159	42%
Alto	170	45%	162	43%	179	47%
Total	381	100%	381	100%	381	100%

Fuente: Encuesta realizada.

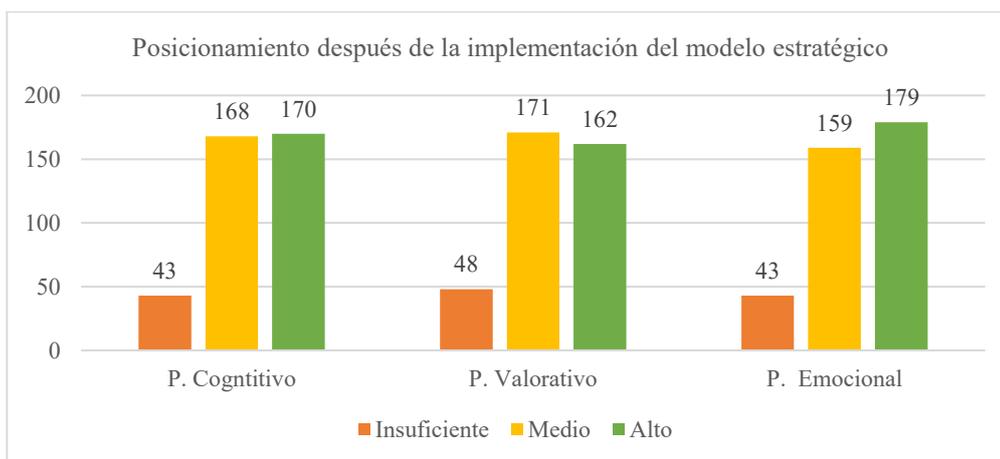


Figura 23. Posicionamiento después de la implementación del modelo estratégico.
Fuente. Tabla 30.

Impacto

En la Tabla 31 se muestra el impacto del modelo estratégico de planificación en el posicionamiento del restaurante. En la dimensión Posicionamiento Cognitivo, la categoría alto se incrementó en 138 participantes, mientras que en la categoría insuficiente disminuyó en 169 participantes; la dimensión Posicionamiento Valorativo, la categoría alto se incrementó en 133 participantes, mientras que en la categoría insuficiente disminuyó en 166 participantes; y finalmente la dimensión Posicionamiento Emocional, la categoría alto se incrementó en 148 participantes, mientras que en la categoría insuficiente disminuyó en 169 participantes.

Tabla 31:

Impacto del modelo estratégico en el posicionamiento del restaurante Marini's.

Categoría	P. Cognitivo			P. Valorativo			P. Emocional		
	Antes	Después	Impacto	Antes	Después	Impacto	Antes	Después	Impacto
Insuficiente	212	43	-169	214	48	-166	215	43	-172
Medio	137	168	31	138	171	33	135	159	24
Alto	32	170	138	29	162	133	31	179	148

Fuente: Tabla 5 y tabla 30.

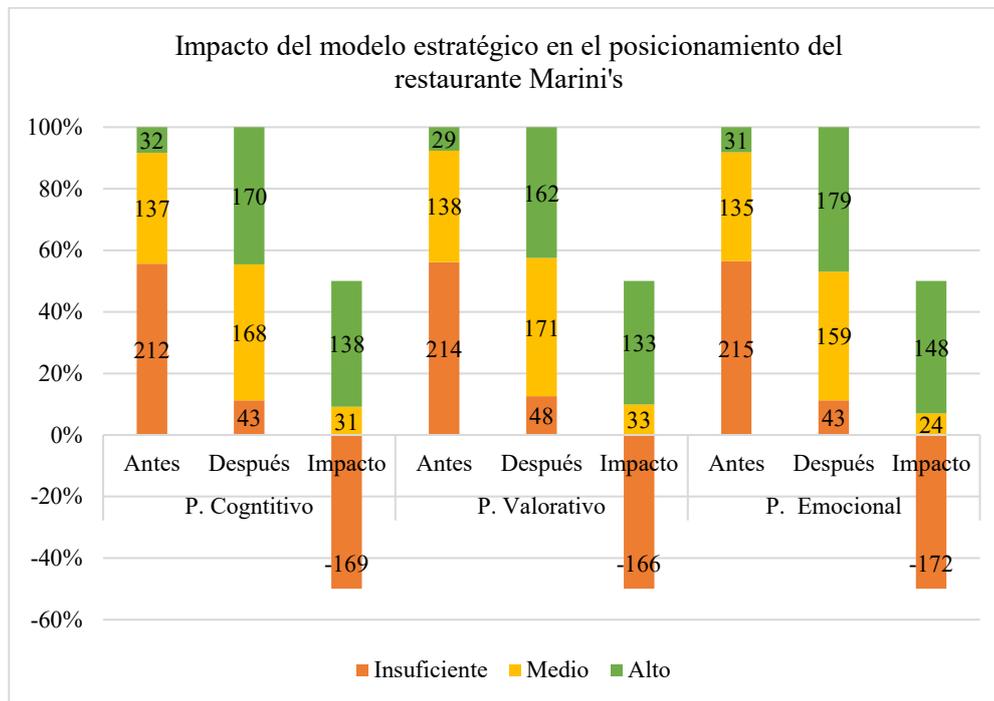


Figura 24. Impacto del modelo estratégico en el posicionamiento del restaurante Marini's.
Fuente. Tabla 31.

Validación estadística del impacto del modelo estratégico de planificación en la dimensión posicionamiento cognitivo

Hipótesis estadística:

Ho: No existe diferencia estadística significativa entre la dimensión posicionamiento cognitivo antes del modelo estratégico y la dimensión posicionamiento cognitivo después del modelo estratégico.

Ha: Existe diferencia estadística significativa entre la dimensión posicionamiento cognitivo antes del modelo estratégico y la dimensión posicionamiento cognitivo después del modelo estratégico.

Estadístico de contraste:

El estadístico de contraste se utilizará la prueba de t -Student con un nivel de confianza del 95%.

Resultado estadístico:

Dado que el p valor es = 0.000 menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que el modelo estratégico si impacto en la mejora del posicionamiento cognitivo.

Tabla 32:

Prueba de muestra única del impacto del modelo estratégico de planificación en la dimensión posicionamiento cognitivo.

Prueba de muestra única						
Valor de prueba = 0						
t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia		
				Inferior	Superior	
APC46,101380		,000	1,52756	1,4624	1,5927	
DPC67,961380		,000	2,33333	2,2658	2,4008	

Validación estadística del impacto del modelo de planificación en la dimensión posicionamiento valorativo

Hipótesis estadística:

Ho: No existe diferencia estadística significativa entre la dimensión posicionamiento valorativo antes del modelo estratégico y la dimensión posicionamiento valorativo después del modelo estratégico.

Ha: Existe diferencia estadística significativa entre la dimensión posicionamiento valorativo antes del modelo estratégico y la dimensión posicionamiento valorativo después del modelo estratégico.

Estadístico de contraste:

El estadístico de contraste se utilizará la prueba de t - Student con un nivel de confianza del 95%.

Resultado estadístico:

Dado que el p valor es = 0.000 menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que el modelo estratégico si impacto en la mejora del posicionamiento valorativo.

Tabla 33:

Prueba de muestra única del impacto del modelo de planificación en la dimensión posicionamiento valorativo

Prueba de muestra única					
Valor de prueba = 0					
t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
				Inferior	Superior
APV46,560380		,000	1,51444	1,4505	1,5784
DPV65,965380		,000	2,29921	2,2307	2,3677

Validación estadística del impacto del modelo estratégico de planificación en la dimensión posicionamiento emocional

Hipótesis estadística:

Ho: No existe diferencia estadística significativa entre la dimensión posicionamiento emocional antes del modelo estratégico y la dimensión posicionamiento emocional después del modelo estratégico.

Ha: Existe diferencia estadística significativa entre la dimensión posicionamiento emocional antes del modelo estratégico y la dimensión posicionamiento emocional después del modelo estratégico.

Estadístico de contraste:

El estadístico de contraste se utilizará la prueba de t -Student con un nivel de confianza del 95%.

Resultado estadístico:

Dado que el p valor es = 0.000 menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que el modelo estratégico si impacto en la mejora del posicionamiento emocional.

Tabla 34:

Prueba de muestra única del impacto del modelo estratégico de planificación en la dimensión posicionamiento emocional.

Prueba de muestra única					
Valor de prueba = 0					
t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
				Inferior	Superior
APE46,048380		,000	1,51706	1,4523	1,5818
DPE68,095380		,000	2,35696	2,2889	2,4250

3.5 Evaluación económica del modelo estratégico

El objetivo de la evaluación económica es analizar la rentabilidad y viabilidad económica de las estratégicas propuestas para el restaurante Marini's E.I.R.L., para lo cual se ha considerado un periodo de cinco años.

3.5.1. Inversión en la propuesta

La inversión requerida para implementar las estrategias asciende a S/.110,000. La estructura de capital utilizada será de 70% capital propio y 30% con préstamo bancario. En la Figura 25, se muestra la inversión total para la implementación del modelo estratégico.

Concepto	Inversión
Presupuesto de la Investigación	S/ 2,500
Estrategias de marketing	S/ 25,000
Investigaciones de mercado	S/ 3,500
Marketing digital	S/ 13,000
Desarrollo de productos innovadores	S/ 18,000
Premiación a los clientes	S/ 10,000
Nuevos motorizados para el servicio delivery	S/ 20,000
Programa de motivación laboral	S/ 8,000
Capacitaciones a la fuerza de ventas	S/ 10,000
Total	S/ 110,000

Figura 25. Inversión total para la implementación del modelo estratégico.
Fuente. Elaboración propia

3.5.2. Estado de ganancias y pérdidas

En la Figura 26 se muestra la proyección de estado de ganancias y pérdidas de los próximos cinco años con la implementación del modelo estratégico.

Periodo	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Ventas Netas	870975	931943	1025137	1158405	1332766
Costo de ventas	316684	324964	345642	358054	372533
Utilidad Bruta	554291	606979	679495	800351	960233
Gastos Operativos	355972	357082	358592	359302	360412
Gastos Administrativos	349152	350132	351512	352092	353072
Gastos de Ventas	6820	6950	7080	7210	7340
Utilidad Operativa (EBIT)	202,670	253,469	323,716	442,850	600,503
Gastos Financieros	4351	3572	2813	1801	682
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	198,319	249,897	320,903	441,049	599,821
Impuesto a la Renta (30%)	59,496	74,969	96,271	132,315	179,946
Utilidad Neta	138,823	174,928	224,632	308,734	419,875

Figura 26. Proyección de estado de ganancias y pérdidas de los próximos cinco años con la implementación del modelo estratégico.

Fuente. Elaboración propia

3.5.3. Cálculo de las tasas de descuento

Para calcular el COK, se utilizó la fórmula CAPM, para lo cual se halló el beta desapalancado del sector “restaurantes” del mercado estadounidense (0.63) y se apalancó con la estructura deuda patrimonio del restaurante Marini's E.I.R.L.

$$B \text{ apalancado} = ((1 + (D/E) \times (1 - 30\%)) \times \text{Beta desapalancado del sector})$$

$$B \text{ apalancado} = ((1 + (0.30/0.70) \times (1 - 30\%)) \times 0.63)$$

$$B \text{ apalancado} = 0.819$$

Luego, en la Figura 27 se halló la R_f y R_m .

Tasa Impuesto a la Renta (IR)	30%	Tasa actual según SUNAT
Tasa Libre Riesgo (Rf)	4.12%	Tasa de interés promedio de los Certificados de depósitos BCR (12 últimos años).
Rendimiento Mercado (Rm)	26.98%	Rendimiento promedio del IGBVL de los últimos 12 años.

Figura 27. Rf y Rm.
Fuente. Elaboración propia

$$\text{COK} = 4.12\% + 0.819 (26.98\% - 4.12\%)$$

$$\text{COK} = 23\%$$

3.5.4. Cálculo de costo promedio ponderado del capital (WACC)

En la Figura 28 se muestra los datos con los que se obtuvo el WACC.

Datos	
Patrimonio (E)	70%
Deuda (D)	30%
E + D	100%
TEA del préstamo	15%
Imp. Renta	30%
COK	23%

Figura 28. Datos con los que se obtuvo el WACC.
Fuente. Elaboración propia

$$\text{WACC} = D/D+E \times i \times (1 - \text{Imp. Renta}) + E/D+E \times \text{COK}$$

$$\text{WACC} = 0.30/1 \times 0.15 \times (1 - 0.30) + 0.70/1 \times 0.23$$

$$\text{WACC} = 19\%$$

3.5.5. Flujo de caja operativo

En la Figura 29 se muestra la proyección del flujo de caja operativo para los próximos cinco años con la implementación del modelo estratégico.

Periodo	Año 0	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad Neta		138,823	174,928	224,632	308,734	419,875
(+) Depreciación		500	500	500	500	500
Flujo de Caja Operativo		139,323	175,428	225,132	309,234	420,375

Figura 29. Proyección del flujo de caja operativo.
Fuente. Elaboración propia.

3.5.6. Flujo de caja libre

En la Figura 30 se muestra la proyección del flujo de caja libre para los próximos cinco años con la implementación del modelo estratégico.

Periodo	Año 0	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de Caja Operativo		139,323	175,428	225,132	309,234	420,375
(-) Inversión en el Presupuesto del Modelo Estratégico	-107,500					
(-) Inversión en la Presupuesto de la Investigación Principal	-2,500					
(-) Amortización						
Flujo de Caja Libre	-110,000	139,323	175,428	225,132	309,234	420,375
Ingresos		870,975	931,943	1,025,137	1,158,405	1,332,766
Egresos	-110,000	736,503	760,587	803,318	851,472	913,573

Figura 30. Proyección del flujo de caja libre para los próximos cinco años con la implementación del modelo estratégico.
Fuente. Elaboración propia

3.5.7. Resultado de beneficios económicos proyectados

En la Figura 31 se muestra los indicadores financieros VAN, TIR y B/C.

Indicador	Resultado	Criterio
VAN	S/ 524,629	Se acepta
TIR	151%	Se acepta
B/C	1.35	Se acepta

Figura 31. Indicadores financieros VAN, TIR y B/C.
Fuente. Elaboración propia

El resultado del valor actual neto es mayor a 0, eso indica que los flujos positivos de ingresos logran pagar la inversión realizada. Asimismo, la tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento (19%), por ende, la ejecución del modelo estratégico de planificación generará beneficios. Por último, el resultado de la relación costo beneficio muestra que los beneficios de ejecutar el modelo estratégico de planificación son mayores al costo de este, por ello el proyecto debe ser considerado a ejecutar.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Los resultados obtenidos de la implementación del modelo estratégico de planificación permiten confirmar la hipótesis de investigación la cual sostiene que esta influye en el posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L. en el distrito de Víctor Larco Herrera en el año 2019.

Estos resultados coinciden con Guevara (2018), permitiendo validar y demostrar que el modelo de un planeamiento estratégico orientado al posicionamiento, posibilita a la empresa incrementar su posicionamiento y su recordación de marca a través de la implementación estrategias competitivas.

Por otra parte, la recolección de datos tuvo un papel importante para determinar el posicionamiento del restaurante. Esta técnica coincide con el estudio realizado por Sampén (2018), el cual permitió, mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, determinar que el posicionamiento de la marca se encontraba en un nivel deficiente; sin embargo, con la implementación de un modelo estratégico se logró obtener una influencia positiva en el posicionamiento.

En el diseño del modelo estratégico de planificación, al igual que los estudios realizados por Abanto (2017) y Bayona (2017) se muestra que un correcto análisis del entorno interno y externo de una organización, ayuda al desarrollo de estrategias contundentes. Igualmente, las investigaciones realizadas por Ordoñez (2018), Veintimilla (2015), Cabanillas y Jara (2014) y Alcivar (2016), evidencian la importancia de aplicar estrategias de marketing para incrementar el posicionamiento y rentabilidad de una empresa. Asimismo, coincidiendo con la tesis de Espinoza (2016), quien evidencia que es importante el desarrollo de objetivos a largo a plazo para lograr el posicionamiento esperado, ya que constantemente la competencia varía en sus estrategias.

Además, la implementación del modelo estratégico de planificación en el restaurante Marini's E.I.R.L. tuvo una influencia positiva, ya que se logró un aumento en la satisfacción de los clientes coincidiendo con los resultados de Zanabria (2018) que logró un aumento al 93% de satisfacción de clientes después del modelo estratégico. Del mismo modo, Prado (2018) en su investigación, obtuvo la generación de nuevos clientes y por ende un aumento de las ventas.

También, las inversiones realizadas en la implementación del modelo estratégico de planificación generan beneficios a largo plazo, como se demuestra a través del aumento de las ventas anuales. Estos resultados coinciden con el estudio realizado por Loloy y Rodríguez (2018) en el cual la implementación de un modelo estratégico logró un aumento de las ventas e incremento de la rentabilidad, lo que da soporte a la investigación de Lizarzaburú y Lizarzaburú (2016) quien sostiene que la formulación de un modelo estratégico influye positivamente en la satisfacción de los clientes y en la rentabilidad de la empresa.

Por lo mencionado anteriormente, se puede corroborar que los resultados que se proyectan en el trabajo de investigación, en relación al modelo estratégico de planificación y su influencia en el posicionamiento de marca, son confirmados por los autores mencionados en el marco teórico.

4.2 Conclusiones

Se concluye que el modelo estratégico de planificación influye positivamente en el posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L., evidenciando el incremento del porcentaje de posicionamiento cognitivo, valorativo y emocional. Asimismo, los resultados de las proyecciones reflejan una tasa interna de retorno de 151%, asegurando una utilidad creciente durante los próximos cinco años, confirmándose la hipótesis propuesta de la investigación.

Se determinó el posicionamiento antes de realizar la implementación del modelo estratégico de planificación, en donde el nivel de posicionamiento del restaurante

se encontraba en nivel deficiente; con una predominante categoría de posicionamiento insuficiente (56%, 214 participantes), seguido de la categoría posicionamiento medio (36%, 137 participantes), y en último lugar, un posicionamiento alto (8%, 31 participantes).

Se diseñó el modelo estratégico de planificación para la empresa Marini's E.I.R.L., el cual inicia con el análisis interno y externo de la empresa, lo cual permitió determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para emplearlas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, y así generar inicialmente quince estrategias, las que luego de analizarlas en las matrices DE y CPE, fueron retenidas nueve estrategias como marco de referencia para el cumplimiento de los seis objetivos estratégicos de la empresa.

Se implementó las nueve estrategias del modelo estrategia de planificación junto al apoyo, previa coordinación y validación del gerente general de la empresa Marini's E.I.R.L., permitiendo realizar estrategias de marketing, elaborar investigaciones de mercado, invertir en marketing digital, desarrollar productos innovadores, premiar a los clientes por su lealtad a la marca, crear un atributo al restaurante, contratar motorizados para el servicio delivery, implementar un programa de motivación laboral y, por último, capacitar a la fuerza de ventas.

Se evaluó la influencia del modelo estratégico de planificación en el posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L., en donde la categoría de posicionamiento insuficiente disminuyó en 45% (de 56% a 11%), en la categoría de posicionamiento medio incrementó en 8% (de 36% a 44%) y en la categoría posicionamiento alto incrementó en 37% (de 8% a 45%).

Se evaluó económicamente el modelo estratégico de planificación, el cual tiene un valor actual neto proyectado de S/. 524,629 y una tasa interna de retorno proyectada de 151%, mostrando que la relación de costo beneficio es de 1.35, es decir que los beneficios serán mayores que los costos.

REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalising on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Abanto, G. (2017). *Modelo de planeamiento estratégico basado en procesos y su influencia en la satisfacción del cliente de Campana Group S.A.C., 2016*. (Tesis de Grado). Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Alcivar, F. (2016). *Plan de marketing para el posicionamiento de la marca Eight Technology para la comercialización de equipos tecnológicos en la ciudad de Quito*. (Tesis de Grado). Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Álvarez, N. (2008). *La campaña publicitaria perfecta*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Alzamora, M. (2018). *Influencia del marketing mix en el posicionamiento de la marca de guitarras Erasmo en el año 2017*. (Tesis de Grado). Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Baños, M. & Rodríguez, T. (2012). *Imagen de marca y product placement*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Bayona, A. (2017). *Modelo estratégico y su influencia en la gestión de procesos en el área de almacén de la empresa R&S Distribuidores S.A.C. de la ciudad de Trujillo, Año 2017*. (Tesis de Grado). Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Braidot, N. (2013). *Neuromarketing en acción: ¿Por qué los clientes te engañan con otros si dicen que gustan de ti? (1ª ed.)*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Cabanillas, P. & Jara, J. (2014). *Plan estratégico Restaurante Centolla*. (Tesis de Maestría). Lima: Universidad del Pacífico.
- Castillo, C. (2012). *Planeamiento estratégico para mejorar el posicionamiento del restaurant turístico Molino Viejo en la ciudad de Huamachuco*. (Tesis de Grado). Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2014). *Importancia del Planeamiento Estratégico*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/actividades/comision/importancia.pdf>
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: Fundamento y aplicaciones*. (2ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.

- Clark, M. (2017, 20 de octubre). Peruvian Grilled Chicken: A Spicy, Succulent Delight. The New York Times. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2017/10/20/dining/peruvian-chicken.html>
- Colmont, M. & Landaburu, E. (2014). Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de ventas de la empresa Mizpa S.A. distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Grado). Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Contreras, C. & Romero, (2018, 9 de abril). El Perú es el segundo país con las cifras más altas de inseguridad: solo Venezuela le gana. La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1223999-el-peru-es-el-segundo-pais-con-las-cifras-mas-altas-de-inseguridad-solo-venezuela-le-gana>
- Contreras, F. & Matos, F. (2015). Gestión estratégica en unidades de información: planeamiento. (1ª ed). Lima: OSREVI.
- Cuartas, S. (2013). Creación de marca de café patisserie: Cofito y su manual de normas. Argentina: Tesis de la Universidad de Palermo.
- D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. (3ª ed). México: Pearson Educación de México.
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. (14ª ed). México: Pearson Educación.
- Dávila, N. & Mozombite, O. (2018). Relación del plan estratégico para el posicionamiento de las empresas del sector turismo del distrito de Miraflores, Lima 2017. (Tesis de Grado). Lima: Universidad Privada del Norte.
- De la Cruz, Y. & Su, K. (2016). El marketing directo y su relación con el posicionamiento de marca de una empresa productora de eventos. (Tesis de Grado). Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Delgado, H. (2016). Plan de marketing estratégico para el posicionamiento de la empresa Zarza Brewing Co. de la ciudad de Loja. (Tesis de Grado). Loja: Universidad Internacional del Ecuador.
- Dess, G. & Lumpkin, G. (2003). Dirección estratégica. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Drucker, P. F. (1984). Planeamiento estratégico. Buenos Aires: El Ateneo

- El Comercio. (2010, 22 de mayo). En Puerto Rico el pollo a la brasa es el protagonista de un local peruano. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/gastronomia/peruana/puerto-rico-pollo-brasa-protagonista-local-peruano-noticia-482462>
- El Comercio. (2011, 17 de julio). De exportación: el pollo a la brasa en distintas partes del mundo. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/gastronomia/peruana/exportacion-pollo-brasa-distintas-partes-mundo-noticia-878921>
- El Comercio. (2014, 20 de junio). La experiencia gastronómica es más exquisita con la tecnología. Recuperado de <https://elcomercio.pe/paginas/experiencia-gastronomica-exquisita-tecnologia-331082>
- El Comercio. (2015, 18 de marzo). El Comercio-Ipsos: todos los cuadros de la encuesta de marzo. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/comercio-ipsos-cuadros-encuesta-marzo-noticia-617529>
- El Comercio. (2016, 14 de julio). 130 millones de pollos a la brasa se consumen al año en el Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/130-millones-pollos-brasa-consumen-ano-peru-220734>
- El Comercio. (2019, 29 de enero). El Perú mantiene un alto índice de percepción de corrupción. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/peru-mantiene-alto-indice-percepcion-corrupcion-noticia-602105>
- Espinoza, P. (2016). Estrategias de comercialización para el posicionamiento de la marca Paolé en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados. (Tesis de Grado). Ambato: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- García, F., Freijeiro, A., Loureiro, D., Lucio, E., Pérez., Silva, E. & Fernández, S. (2005). Gestión comercial de la pyme. Herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa. (1ª ed.). Vigo, España: Ideas propias. [En línea] Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=OfuLEwLwlJwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Gestión. (2016, 16 de julio). ¿Cuántos pollos a la brasa comemos los peruanos al año? Recuperado de <https://gestion.pe/economia/pollos-brasa-comemos-peruanos-ano-146891>
- Gestión. (2018, 21 de diciembre). BCR mantuvo proyección de crecimiento del PBI para el 2019. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-mantuvo-proyeccion-crecimiento-pbi-2019-253565>
- Gestión. (2019, 24 de diciembre). Precios de algunos alimentos suben en la capital por lluvias y paro de transportistas. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/precios-alimentos-suben-capital-lluvias-paro-transportistas-nndc-259584>
- Gestión. (2019, 15 de agosto). ¿Luego de su presentación ante el Congreso, cree que los ministros serán interpelados?
- Gonzales, L. (2017). Relación entre la fidelización de clientes y el posicionamiento de marca de la empresa Transportes Cielo Azul de la ciudad de Cajamarca en el año 2017. (Tesis de Grado). Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Granados, S.; Martínez, L. & Umanzor, J. (2014). Diseño de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa de lácteos Montegrande de la ciudad de San Miguel, año 2014. (Tesis de Grado). San Miguel: Universidad de El Salvador.
- Guevara, D. (2018). Modelo estratégico y su influencia en el posicionamiento de la constructora y consultora José Abiel S.A.C., Jaén, 2018. (Tesis de Grado). Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Hartmann, P; Apaolaza, V. & Forcada, J. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. Cuadernos de gestión, 2(2), 103-108.
- Hill, C., Jones, G. & Schilling, M. (2015). Administración estratégica: un enfoque integral. (11ª ed.). México: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2008). Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos. (11ª ed.) México: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019, febrero). Demografía Empresarial en el Perú. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia-empresarial-01-febrero-2019-5ta-correccion.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019, marzo). Encuesta Mensual del Sector de Servicios. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-03-marzo-2019-2da-correccion.pdf>
- Keller, K. (2008). *Branding: Administración estratégica de marca*. (3ª ed.) México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. (14ª ed.). México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (14ª ed.). México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11ª ed.). México: Pearson Educación de México.
- Lambin, J. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid: ESIC.
- Lerma, A. & Bárcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales Guía Práctica*. (1ª ed.). México: Alfaomega.
- Lizarzaburu, J. & Lizarzaburu, L. (2016). *Formulación de un modelo estratégico y su impacto en la gestión del cliente en la empresa de transportes Cargum Express S.R.L.* (Tesis de Grado). Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Loachamín, N. (2019). *Plan de marketing para fortalecer el posicionamiento en el mercado de la cooperativa de ahorro y crédito "San Juan de Cotogchoa"*. (Tesis de Grado). Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Loloy, C. & Rodríguez, M. (2018). *Implementación de un modelo estratégico y su influencia en la gestión de venta de la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L.* – Trujillo. (Tesis de Grado). Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Londoño, C., & Sanchez, M. V. (2013). *Elaboración de una estrategia de comunicación publicitaria que genere principios de posicionamiento comercial en la empresa "Transportes del quindio S.A" de la ciudad de Santiago de Cali en el año 2013*. Colombia: Tesis de la Universidad Autónoma de Occidente.
- Maroun, D., & Villegas, L. (2016). *Los efectos del Rebranding realizado en 2014 por la marca Melao: Auditoría de imagen*. Caracas, Venezuela: Tesis de la Universidad Católica Andres Bello.

- Martínez, D. & Milla, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. (1ª ed.). España: Díaz de Santos.
- Martínez, M.; Hernández, F. & Majano, E. (2016). Plan promocional para el posicionamiento de marca de la mediana industria de embutidos en el área metropolitana de San Salvador. Caso Ilustrativo. (Tesis de Grado). San Salvador: Universidad de el Salvador.
- Mestanza, J. (2018). Propuesta de un plan estratégico en la empresa “EL SUPER S.A.C.” para incrementar las ventas, en el periodo 2018-2022. (Tesis de Grado). Chiclayo: Universidad de San Martín de Porres.
- Mir, J. (2015). Posicionarse o desaparecer. Madrid, España: ESIC.
- Nieves, A. (4 de 04 de 2013). Posicionamiento emocional y de mercado.
- Nina, M. (2015). Centro de formación gastronómica y difusión de la cocina peruana en la ciudad de Tacna. (Tesis de Grado). Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Ocaña, G. (2016). Plan estratégico de marketing para incrementar las ventas en la empresa “AQUAMAX”. (Tesis de Grado). Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Ordoñez, R. (2018). Plan de marketing y posicionamiento de marca para la empresa Bigcell “Tienda de Celulares” de la ciudad de Loja. (Tesis de Grado). Loja: Universidad Internacional del Ecuador.
- Ordozgoiti, R. & Perez, I. (2003). Imagen de Marca. (1ª ed.) Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Prado, J. (2018). Modelo estratégico y su influencia en la gestión de ventas de un restaurant, 2017. (Tesis de Grado). Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). Posicionamiento: la batalla por su mente (Vol. 2). México: McGraw-Hill.
- RPP Noticias. (2018, 7 de diciembre). Un fenómeno que es parte de la costa peruana: El Niño. Recuperado de <https://rpp.pe/columnistas/juancarlossueiro/un-fenomeno-que-es-parte-de-la-costa-peruana-el-nino-noticia-1165927>
- Ries, A. & Trout, J. (2002). Posicionamiento: la batalla por su mente. (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Sainz, J. (2015). El plan estratégico en la práctica. (4ª ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.

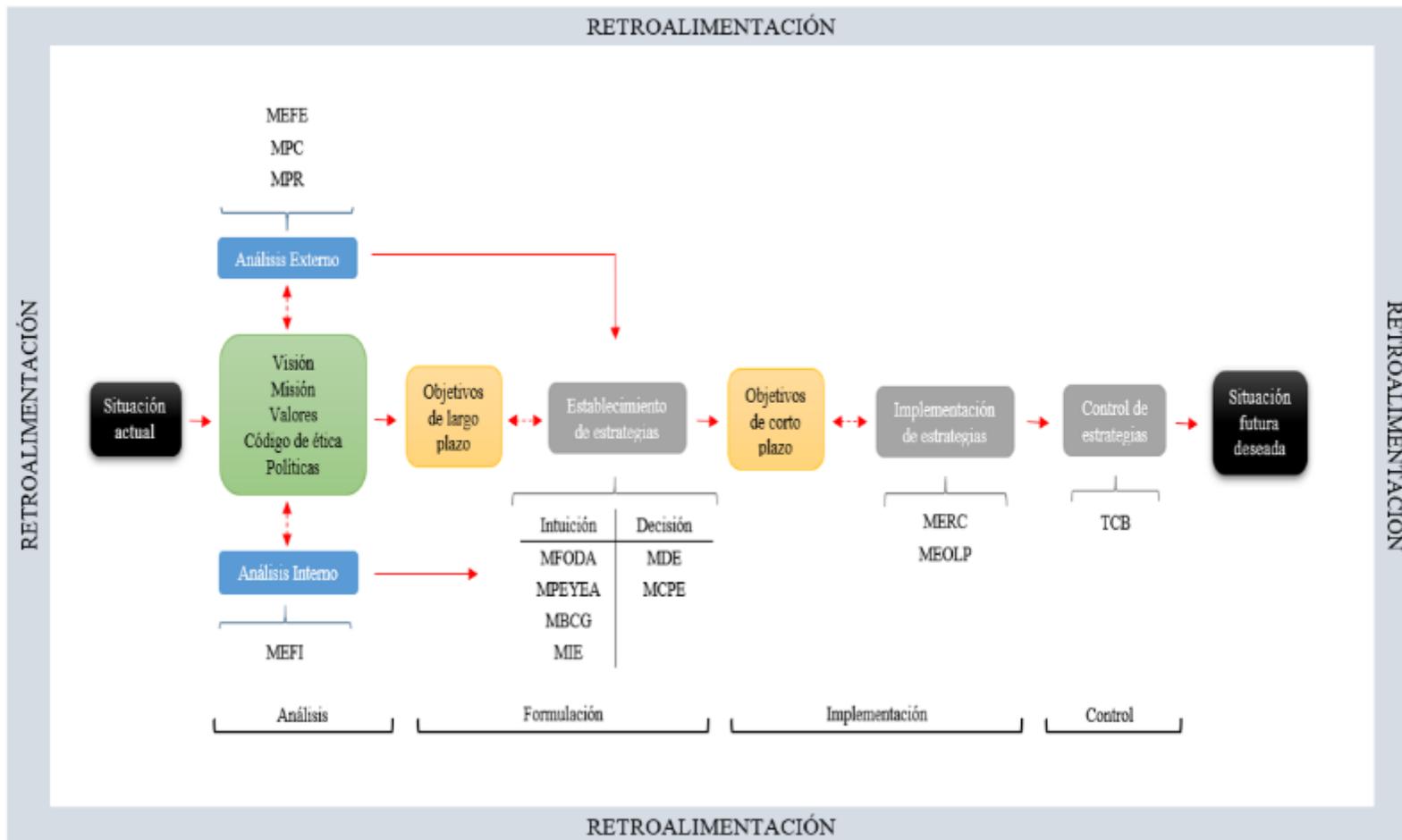
- Salas, Y. (2016). Elaboración de un plan estratégico de marketing orientado al posicionamiento de la marca Anaflex de la empresa Laboratorio Bagó. (Tesis de Grado). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sampén, F. (2018). Diseño de un modelo estratégico y su influencia en el posicionamiento de marca. (Tesis de Grado). Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Schiffman & Wisenblit (2015). Comportamiento del consumidor. (11ª ed.). México: Pearson Educación de México.
- Serralvo, F. A., & Tadeu, M. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. *Revista Galega de Economía*.
- Siancas, F. (2017). Elaboración de un plan estratégico de marketing para incrementar el posicionamiento de Jugos Liber en la ciudad de Trujillo-2017. (Tesis de Grado). Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Tenorio, J. (2018). Plan estratégico de mejora continua para el desarrollo empresarial de “Pollos Ricky” de la ciudad de Loja. (Tesis de Grado). Loja: Universidad Internacional del Ecuador.
- Vakratsas, D., & Ambler, T. (1999). How advertising works: What do we really know? *Journal of Marketing*, 63(1), 26-43.
- Vaugh, R. (1980). How advertising works: A planning model revisited. *Journal of Advertising Research*, 20, 27-33.
- Veintimilla, D. (2015). Plan de marketing para el posicionamiento del restaurant de comida mexicana Papá Charro de la ciudad de Loja. (Tesis de Grado). Loja: Universidad Internacional del Ecuador.
- Vélez, M. (2016). Plan de marketing estratégico para el posicionamiento de la empresa Eat Clean dietas express, en la ciudad de Loja para el año 2016. (Tesis de Grado). Loja: Universidad Internacional del Ecuador.
- Wheeler, A. (2013). *Designing brand identity*. Estados Unidos: Wiley.
- Zanabria, P. (2018). Implementación de un modelo estratégico y su influencia en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. – Trujillo 2018. (Tesis de Grado). Trujillo: Universidad Privada del Norte

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Métodología
¿En que medida un modelo estratégico de planificación influye en el posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L.?	General	El modelo estratégico de planificación influirá positivamente en el posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L. en el distrito de Víctor Larco Herrera en el año 2019.	Independiente	Propósito
	Determinar la influencia de un modelo estratégico de planificación en el posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L.		Modelo estratégico de planificación	Aplicada
	Específicos		Dependiente	Diseño de investigación
	- Determinar el posicionamiento actual del restaurante.		Posicionamiento	Experimental
	- Diseñar un modelo estratégico de planificación para el restaurante.			Pre-experimental
	- Implementar un modelo estratégico de planificación en el restaurante.			Población
	- Evaluar la influencia del modelo estratégico de planificación en el posicionamiento del restaurante.			Habitantes del distrito de Trujillo y Víctor Larco, del NSE AB del año 2019.
	- Evaluar económicamente el modelo estratégico de planificación.			Muestra
				381 personas ubicadas en los establecimientos de Real Plaza de Trujillo, Wong de la Urb. California, y Carwash de la Urb. El Golf.
				Técnica
				Entrevista
				Encuesta

Anexo 2. Modelo estratégico de planificación para el restaurante Marini's E.I.R.L.



Anexo 3. Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista tiene como fin dar a conocer la situación actual de la empresa Marini's E.I.R.L. para uso de investigación que tiene como título "MODELO ESTRATÉGICO DE PLANIFICACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANTE MARINI'S E.I.R.L." realizado por el estudiante Renzo Arturo Marini Rojas. Los datos emitidos en esta entrevista serán de carácter confidencial.

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Fecha:

¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado?

.....

¿Por qué decidió incursionar en el mercado de los restaurantes?

.....

¿Considera usted que existe una competencia agresiva en el rubro gastronómico?

.....

¿Cuáles son sus volúmenes de ventas con respecto a años anteriores?

.....

¿Considera usted que la empresa tiene bien definido su visión, misión, valores y políticas?

.....

¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

.....

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que se pueden evidenciar en la empresa?

.....

¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?

.....

De acuerdo a su criterio, ¿cuáles es el medio de comunicación más efectivo para dar a conocer una marca?

.....

¿Conoce la empresa el nivel de satisfacción de sus clientes?

.....

¿En la empresa se aplican programas de motivación laboral??

.....

¿Cuántas capacitaciones y evaluaciones de desempeño realizan al año?

.....

¿Cómo ve a la empresa en un periodo de 5 años? ¿Cuál sería la situación deseada?

.....

Anexo 4. Cuestionario
CUESTIONARIO

A continuación, se le presenta un cuestionario con fines académicos, cuyo objetivo es determinar el nivel de posicionamiento de la empresa Marini's E.I.R.L. en el distrito de Víctor Larco Herrera. Por favor, dedique unos minutos y responda con sinceridad las siguientes preguntas. Asimismo, manifestarle que la información que nos brinde será tratada de manera confidencial.

Su colaboración es muy importante, por ello agradecemos su participación.

1) ¿Usted reconoce la marca “Marini’s”?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

2) Cuando piensa en comer pollo a la brasa o carnes a la parrilla, ¿con qué frecuencia escoge “Marini’s”?

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente

3) ¿Con qué frecuencia escucha la marca “Marini’s” entre su círculo social?

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente

4) ¿Con qué frecuencia escucha la marca “Marini’s” en las redes sociales Facebook e Instagram?

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente

5) ¿Cómo califica la atención ofrecida por el personal de “Marini’s”?

1	2	3	4	5
Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente

6) ¿Está de acuerdo que el beneficio, único y diferente de “Marini’s” es el sabor?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

7) ¿Considera que el atributo de “Marini’s” es la experiencia de compra?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

8) ¿Usted asocia a la marca “Marini’s” con comodidad?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

9) ¿Usted volvería a comprar en “Marini’s”?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

10) ¿Usted recomendaría la marca “Marini’s”?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Anexo 5. Carta de autorización de uso del nombre comercial de la empresa

Marini's

Trujillo, 15 de enero del 2019

Señores:

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

Trujillo

Presente.-

Asunto: Autorización de uso del nombre comercial y acceso a información confidencial.

Yo, RUDY ROCKY MARINI CARRANZA, identificado con el D.N.I. N°: 17877924 actuando como Gerente General de la empresa MARINI'S E.I.R.L. autorizo a RENZO ARTURO MARINI ROJAS identificado con D.N.I. N°: 70428848, estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial, para que utilice el nombre comercial y tenga acceso a información confidencial de la empresa en su proyecto de tesis titulado: "DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN EL POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANTE MARINI'S E.I.R.L."

Atentamente,



Rudy Rocky Marini Carranza
Gerente General

Anexo 6. Matrices para evaluación de expertos – Validación de instrumentos

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la Investigación	Diseño de un modelo estratégico y su influencia en el posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L.			
Línea de Investigación	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios			
Apellidos y Nombres del experto	Juan Miguel Deza Castillo			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Guía de entrevista			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. Tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		<i>Responsables de Alta Gerencia.</i>
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera obtener los datos requeridos?	✓		
<p>Sugerencias</p> <p style="font-size: 1.2em; font-family: cursive;">Presentar las 2 ó 3 entrevistas relacionadas.</p>				
<p>Firma del experto:</p> 				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la Investigación	Diseño de un modelo estratégico y su influencia en el posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L.
Línea de Investigación	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios
Apellidos y Nombres del experto	Juan Miguel Deza Castillo
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Cuestionario - Encuesta

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. Tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	✓		adjuntar en anexo.
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?		✓	No se mencionan la variable.
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera obtener los datos requeridos?	✓		

Sugerencias

Alinea las preguntas a un modelo en la escala de Likert. (las del tipo).

Firma del experto:



Anexo 7. Transcripción “Guía de entrevista”

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista tiene como fin dar a conocer la situación actual de la empresa Marini's E.I.R.L. para uso de investigación que tiene como título “MODELO ESTRATÉGICO DE PLANIFICACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANTE MARINI'S E.I.R.L.” realizado por el estudiante Renzo Arturo Marini Rojas. Los datos emitidos en esta entrevista serán de carácter confidencial.

Nombre del entrevistado: Rudy Rocky Marini Carranza

Cargo: Gerente general

Fecha: 15/01/19

1. ¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado?
La empresa tiene 16 años en el mercado, se inauguró un 9 de mayo del 2003.
2. ¿Por qué decidió incursionar en el mercado de los restaurantes?
Se realizó un estudio de mercado en el distrito de Víctor Larco Herrera y se identificó que existía la demanda de los productos pollos a la brasa y carnes a la parrilla.
3. ¿Considera usted que existe una competencia agresiva en el rubro gastronómico?
En los últimos años, el rubro de restaurantes ha experimentado un crecimiento considerable. La aparición de nuevos competidores es muy latente, ya que el mercado es muy atractivo.
4. ¿Cuáles son sus volúmenes de ventas con respecto a años anteriores?
Las ventas tuvieron un aumento hasta el año 2016. Sin embargo, en ese año la empresa tuvo una disminución en sus ventas de manera considerable.
5. ¿Considera usted que la empresa tiene bien definido su visión, misión, valores y políticas?
Considero que la misión, visión y valores podrían ser revisados y actualizados. La empresa aún no tiene establecido sus políticas.
6. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

Como principales objetivos tenemos aumentar nuestra participación de mercado e incrementar las ventas.

7. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que se pueden evidenciar en la empresa?

Entre las fortalezas de la empresa se puede destacar la calidad del producto, la infraestructura (juegos) y precio. Entre sus debilidades está la poca cantidad de motorizados para el servicio de delivery.

8. ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?

El mercado objetivo de la empresa son familias y/o personas visitantes, que tengan el deseo de comer bien.

9. De acuerdo a su criterio, ¿cuáles es el medio de comunicación más efectivo para dar a conocer una marca?

A mi criterio, creo que internet es el medio de comunicación más eficaz para dar a conocer una marca. Actualmente, no realizamos publicidad por ese medio. Antes se realizaba publicidad mediante páginas amarillas, radio y televisión.

10. ¿Conoce la empresa el nivel de satisfacción de sus clientes?

No se conoce el nivel de satisfacción, debido a que nunca han realizado encuestas.

11. ¿En la empresa se aplican programas de motivación laboral?

No aplicamos programas de motivación laboral.

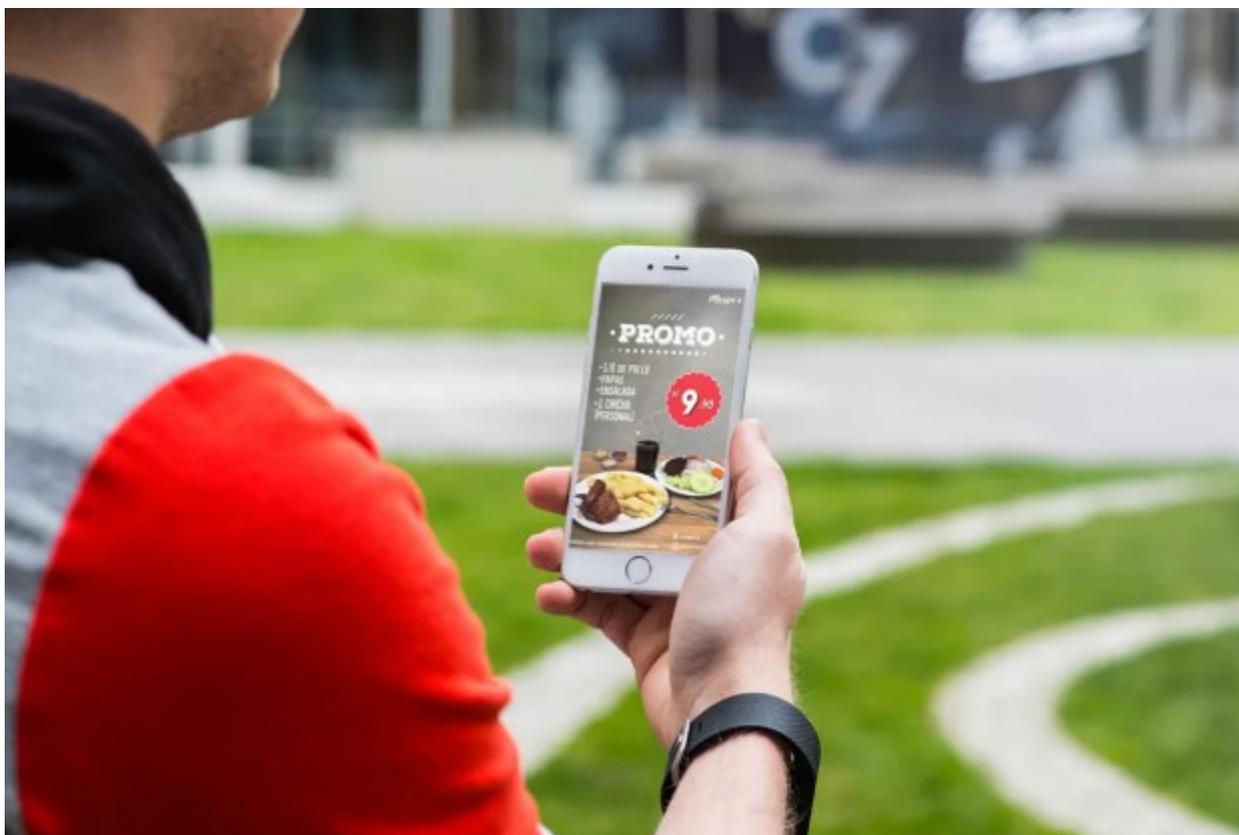
12. ¿Cuántas capacitaciones y evaluaciones del desempeño se realizan al año?

No se realizan capacitaciones y evaluaciones del desempeño al personal.

13. ¿Cómo ve a la empresa en un periodo de 5 años? ¿Cuál sería la situación deseada?

Se cuenta con un sistema de control de ventas e inventario, lo que permite tener la información registrada para la toma de decisiones oportunas.

Anexo 8. Productos con oferta



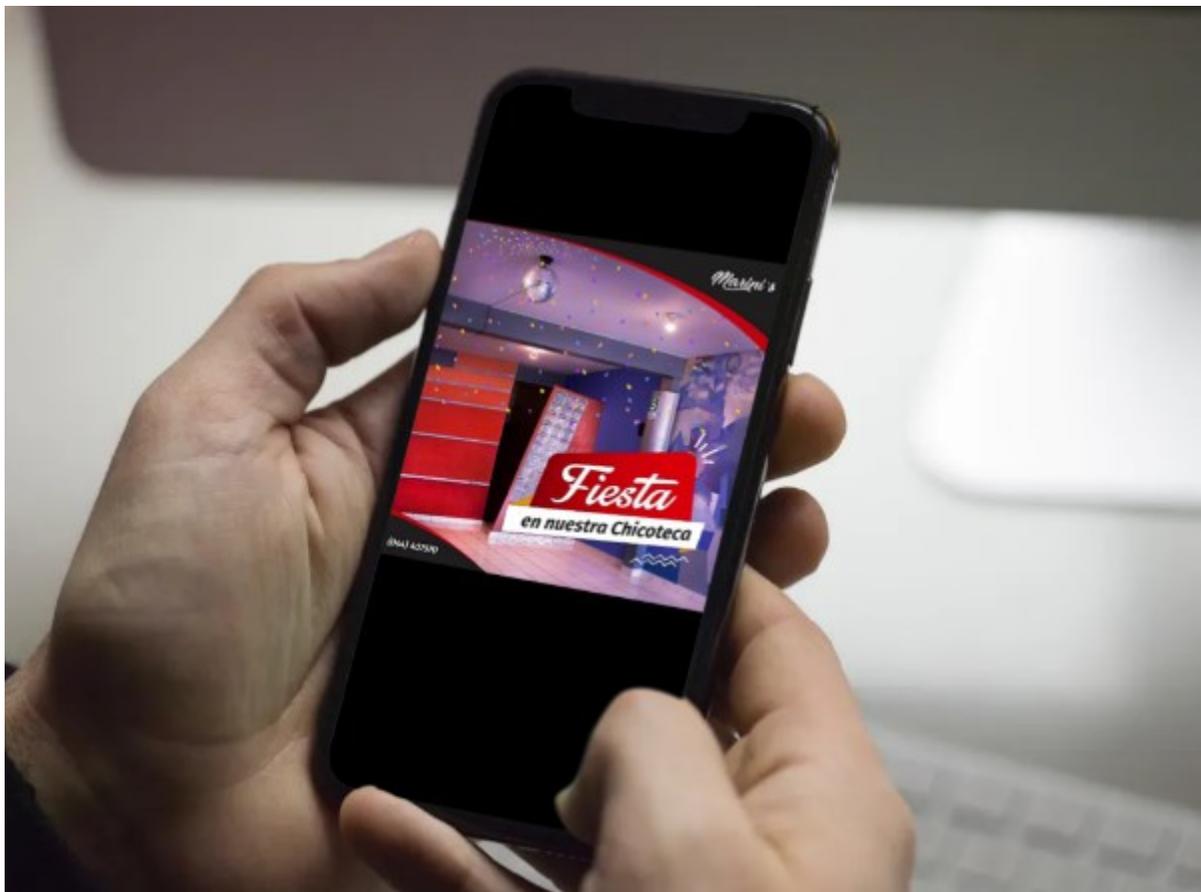
Anexo 9. Entrega a domicilio gratis



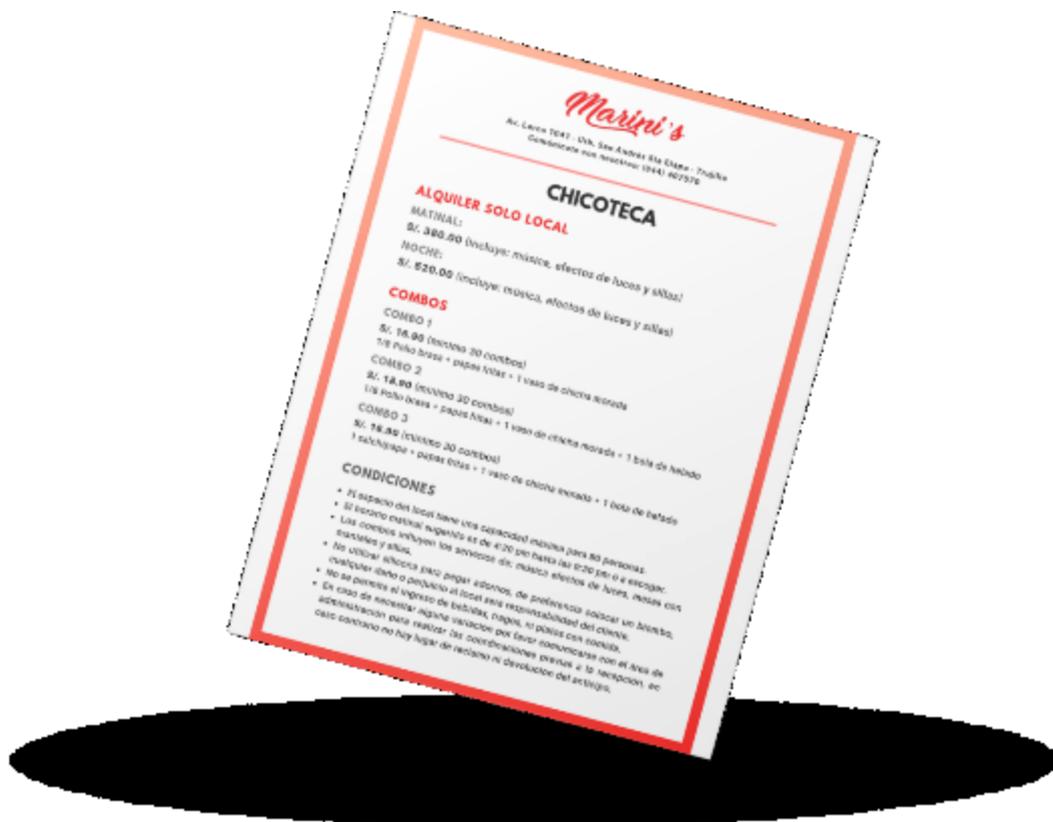
Anexo 10. Sorteos

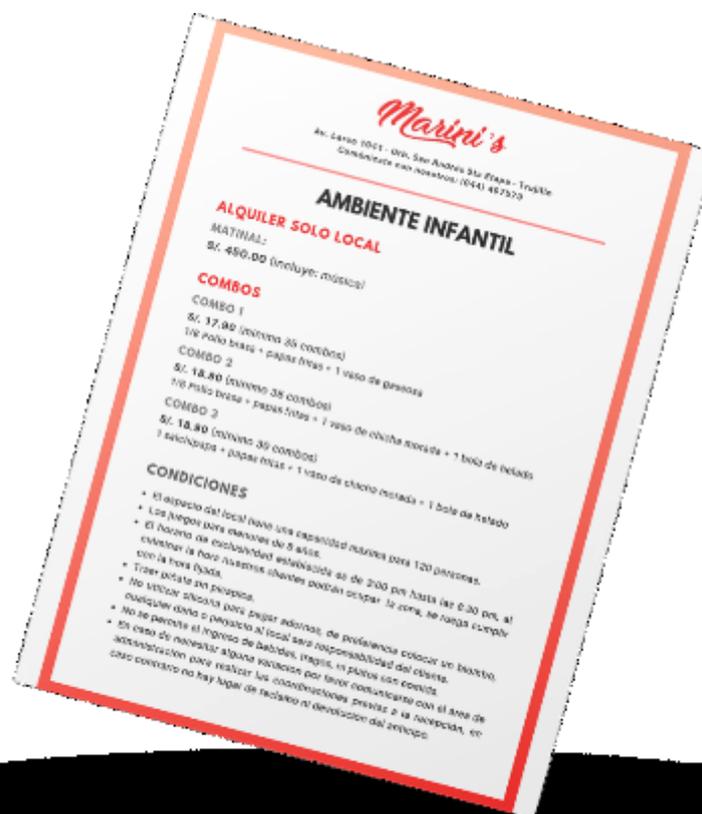


Anexo 11. Eventos



Anexo 12. Proformas

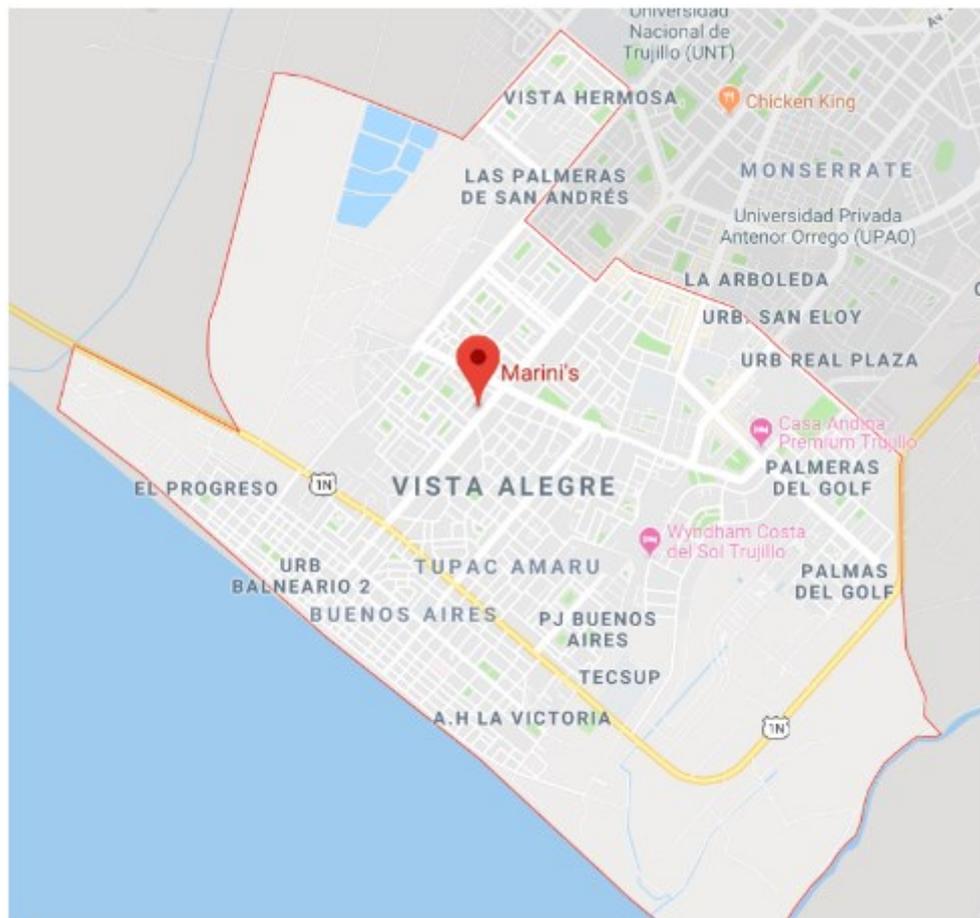




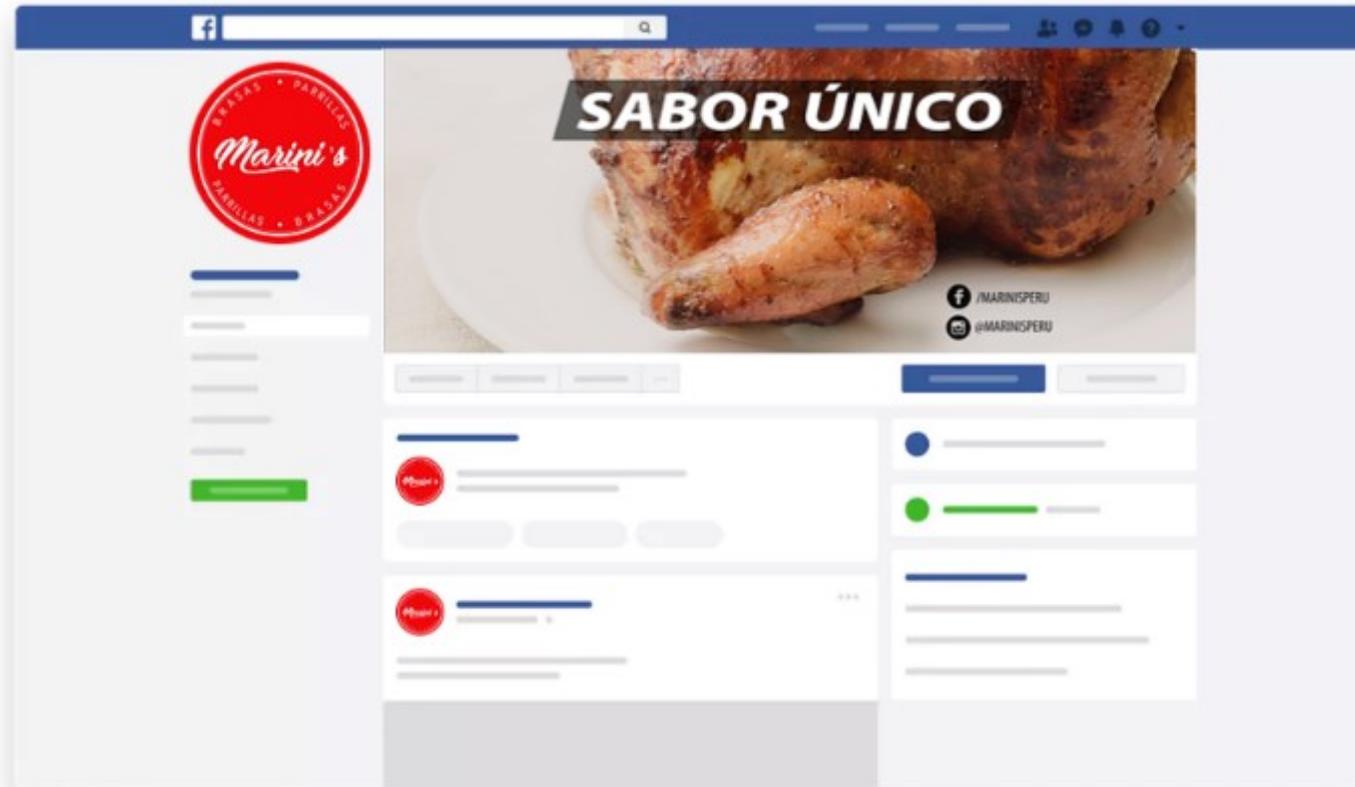
Anexo 13. Remodelación de la fachada del ambiente ejecutivo

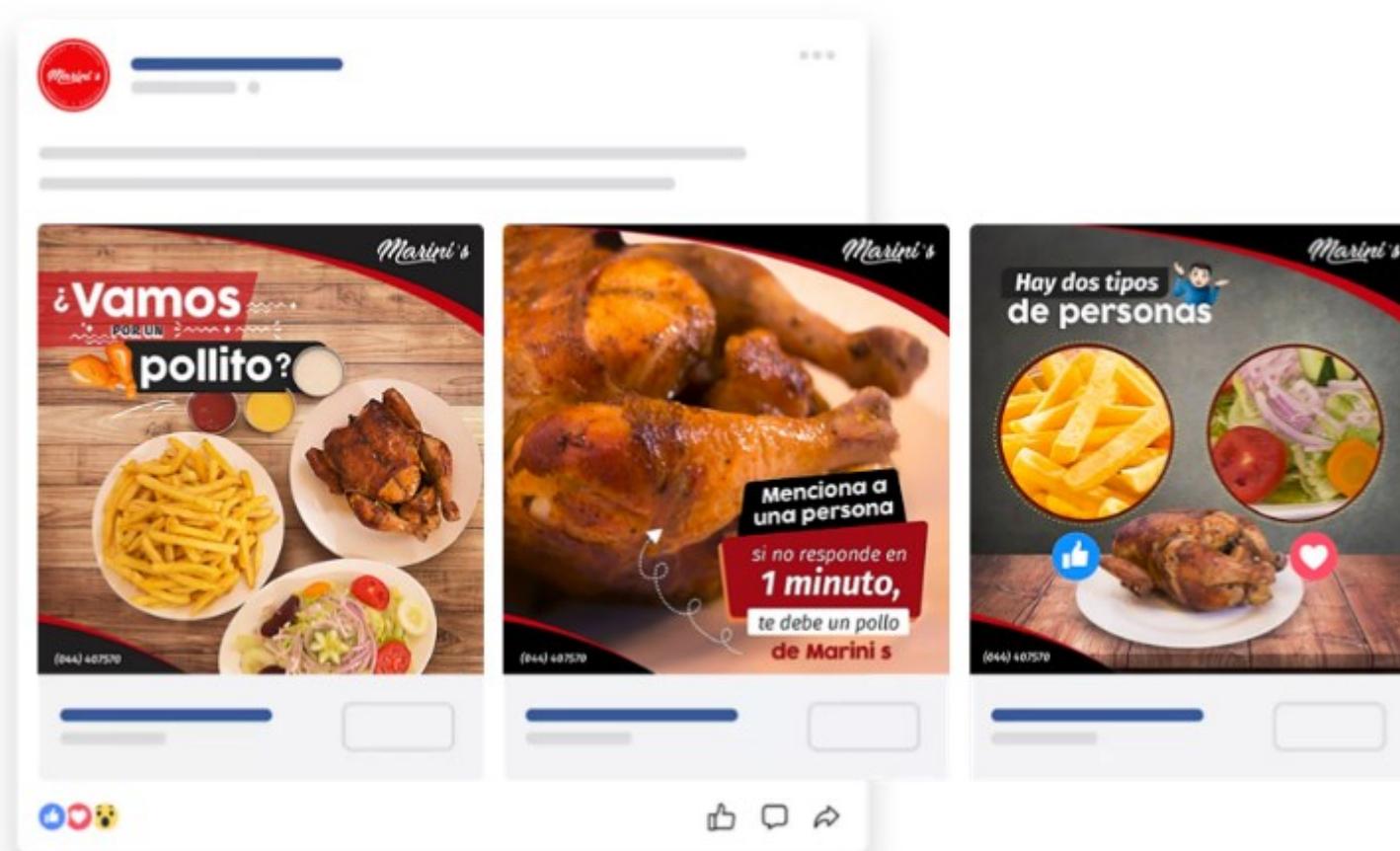


Anexo 14. Ubicación y mercado objetivo del restaurante Marini's

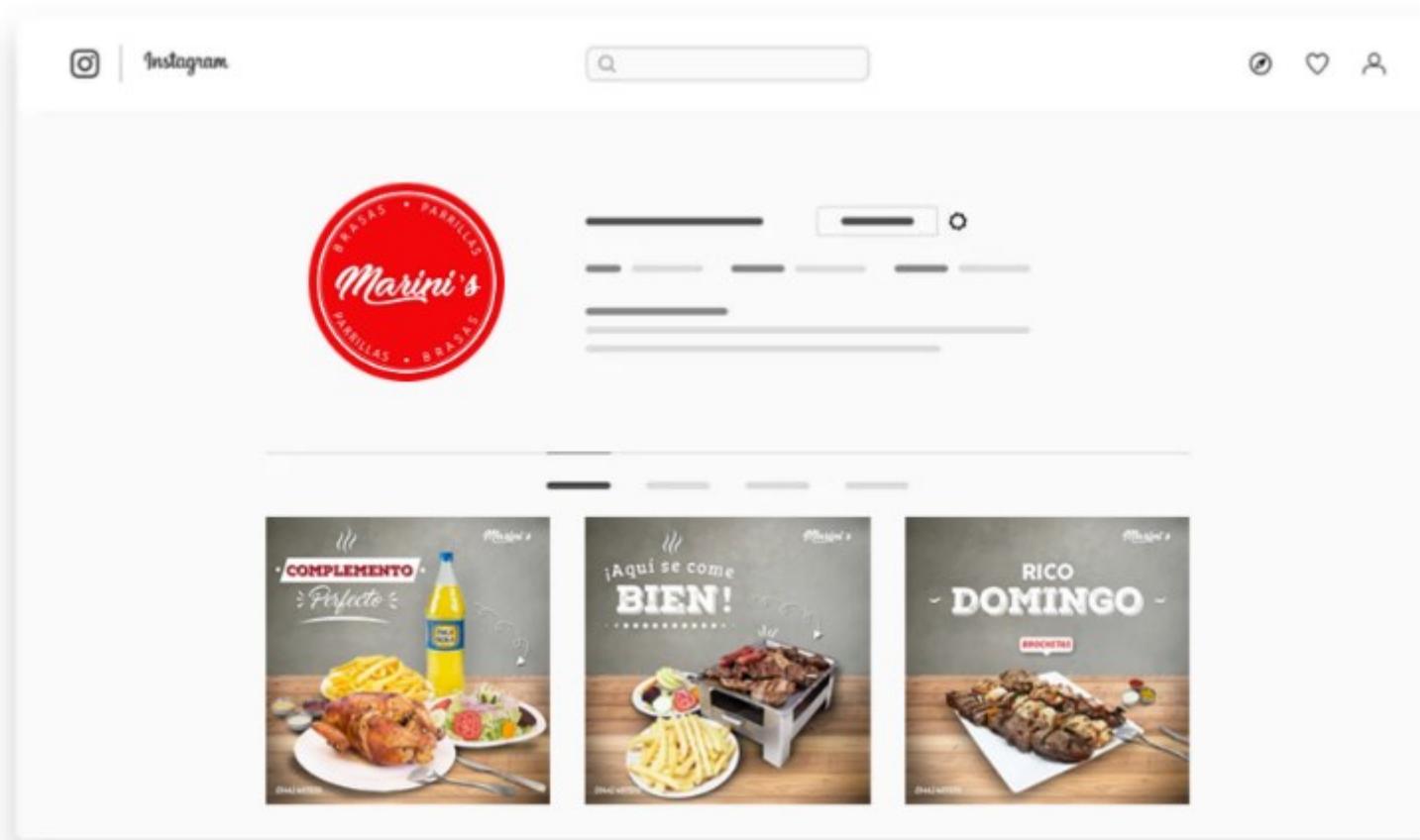


Anexo 15. Facebook





Anexo 16. Instagram





Anexo 17. Bot de charla



Anexo 18. Página web



Anexo 19. Página de aterrizaje



Marini's

¿Cómo escoger los mejores cortes de carne para parrilla?

Existen diferentes cortes. La brasa y el tiempo de cocción juegan un papel fundamental para resaltar el sabor.

Apúntate a este webinar gratuito para cuáles son los cortes más sabrosos.

NO ME LO QUIERO PERDER

f @

Anexo 20. Empaque



Anexo 21. Carta del restaurante



Anexo 22. Tarjetas de visita



Anexo 23. Imantados



Anexo 24. Globos



Anexo 25. Polos



Anexo 26. Gorras



Anexo 27. Almohadas



Anexo 28. Tazas



Anexo 29. Cases para celulares



Anexo 30. Cuponera



Anexo 31. Motorizados para delivery



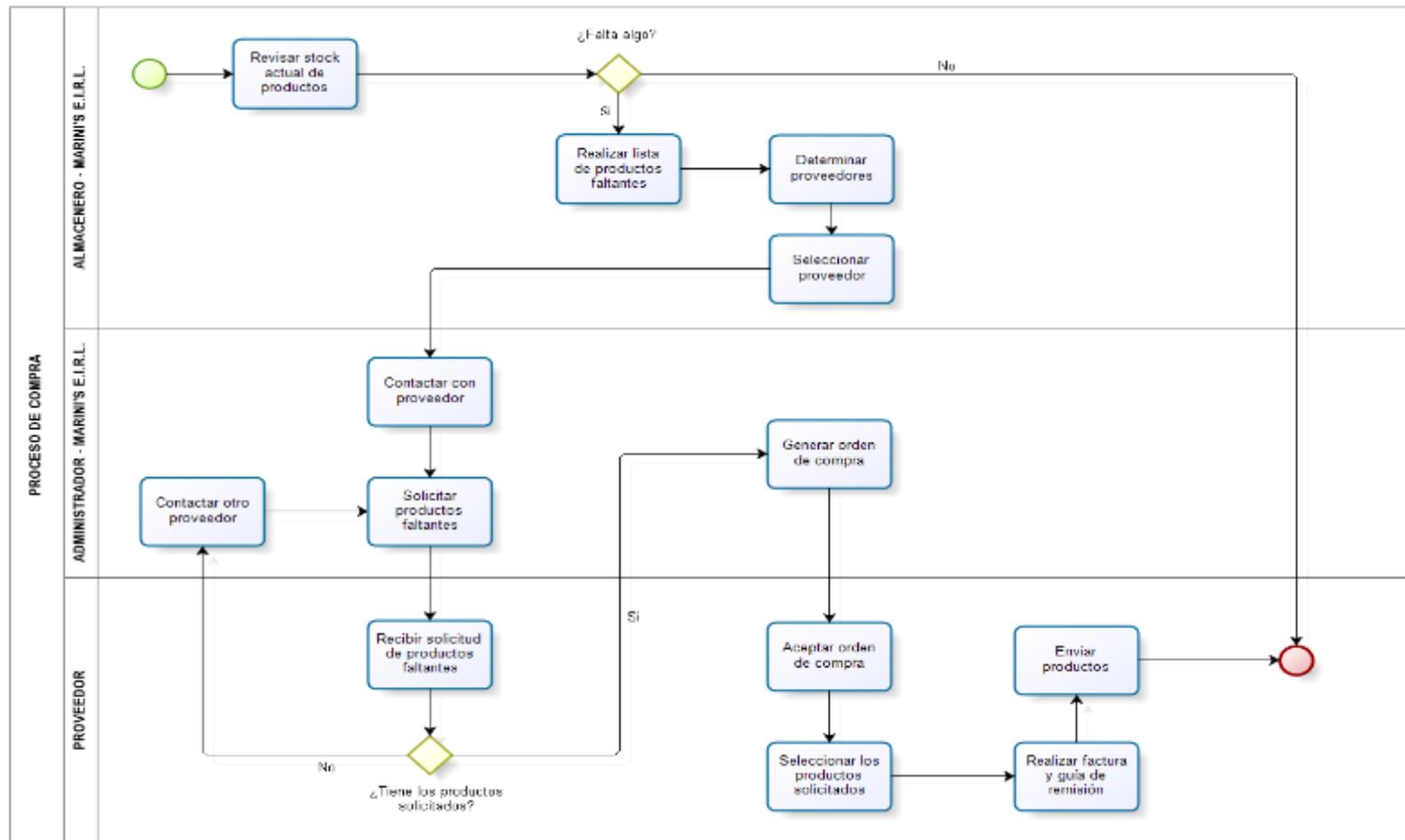
Anexo 32. Encuesta de satisfacción



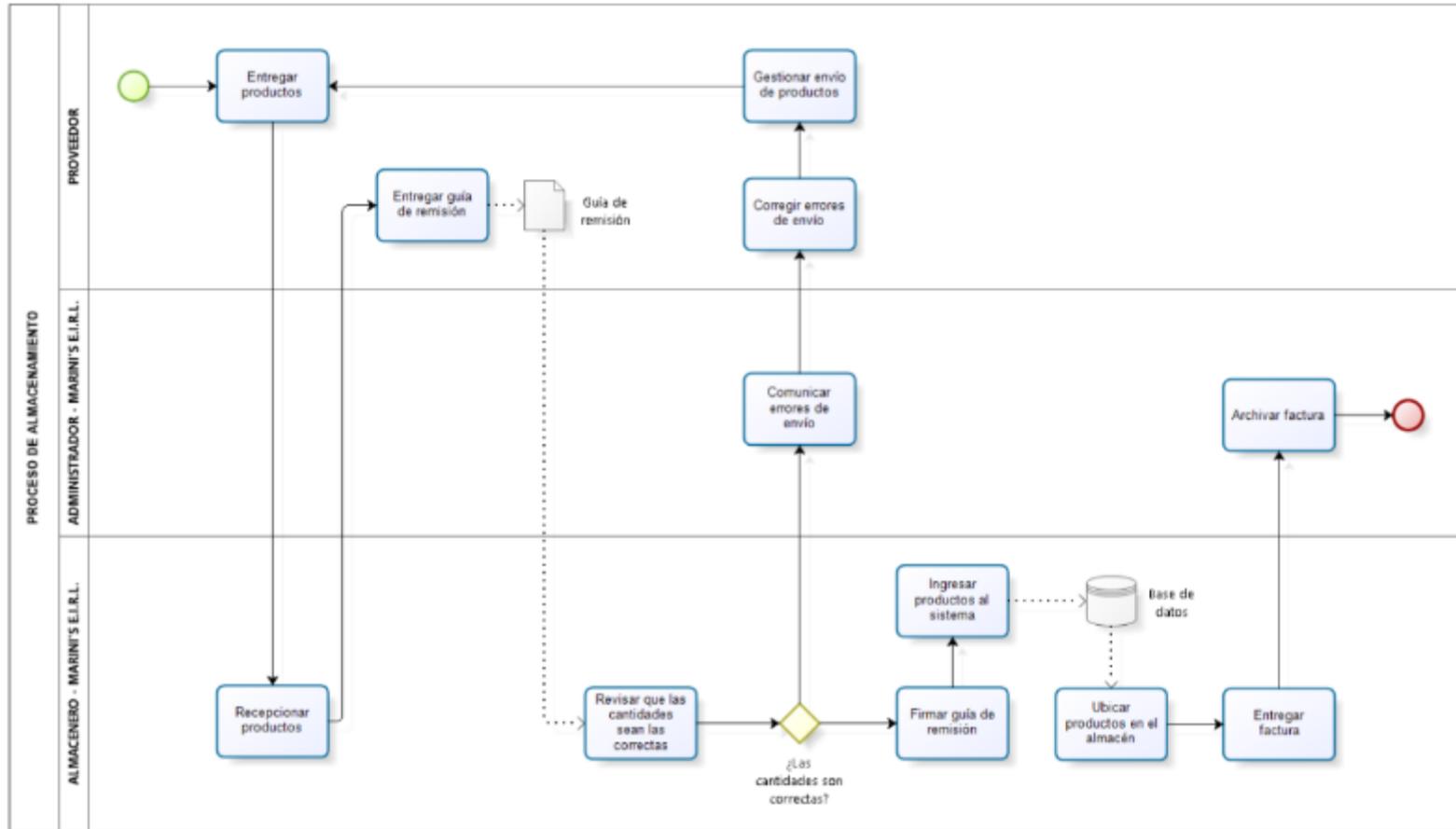
Anexo 33. Capacitación a la fuerza de ventas en atención al cliente



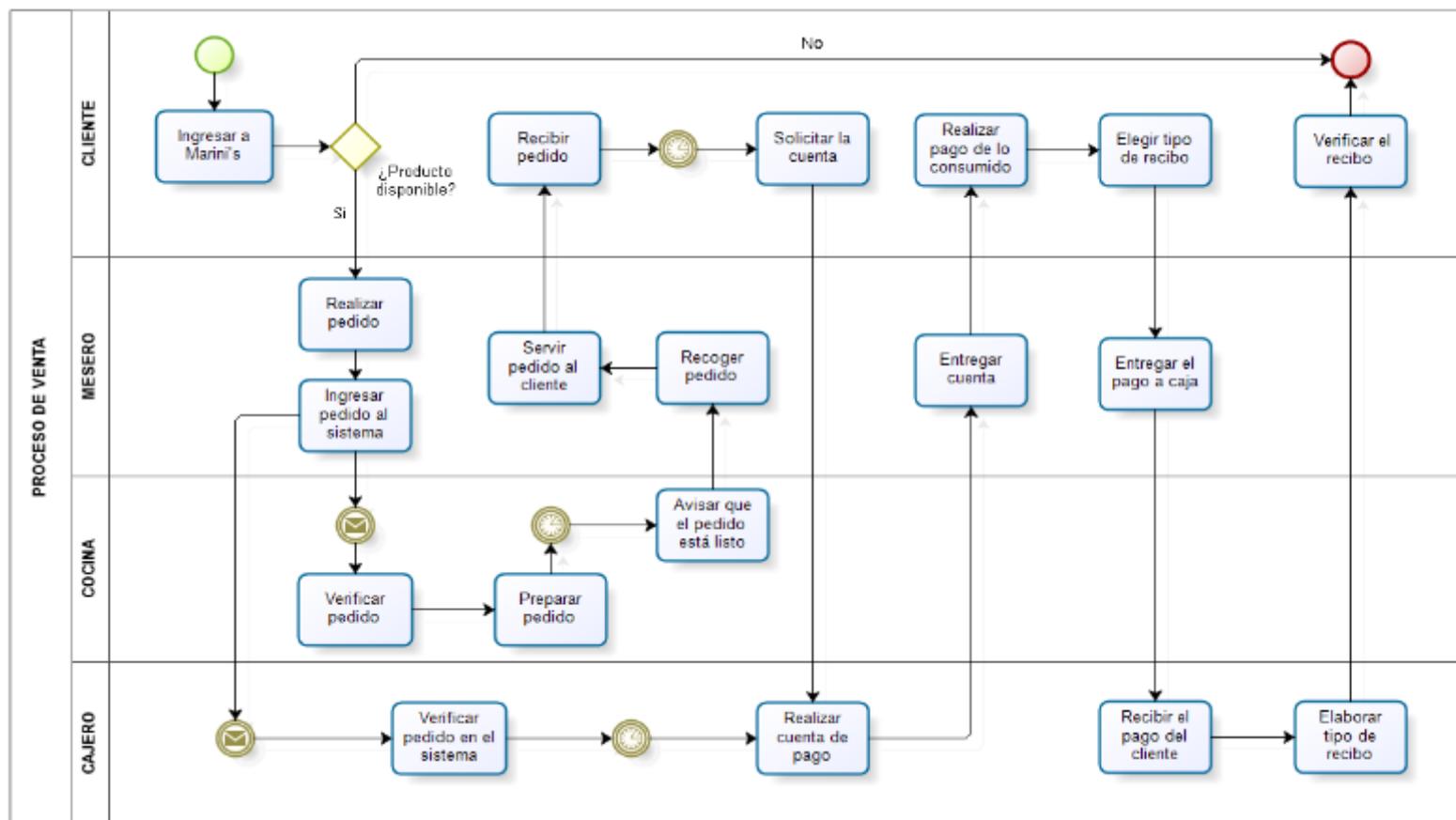
Anexo 34. Proceso de compra



Anexo 35. Proceso de almacenamiento



Anexo 36. Proceso de venta



Anexo 37. Cálculo Alfa de Cronbach
Correlación de validación de encuestas por SPSS

	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1) ¿Usted reconoce la marca “Marini’s”?	,474	,889
2) Cuando piensa en comer pollo a la brasa o carnes a la parrilla, ¿con qué frecuencia escoge “Marini’s”?	,517	,887
3) ¿Con qué frecuencia escucha la marca “Marini” entre su círculo social?	,531	,886
4) ¿Con qué frecuencia escucha la marca “Marini’s” en las redes sociales Facebook e Instagram?	,662	,879
5) ¿Cómo califica la atención ofrecida por el personal de “Marini’s”?	,749	,872
6) ¿Está de acuerdo que el beneficio, único y diferente de “Marini’s” es el sabor?	,359	,894
7) ¿Considera que el atributo de “Marini’s” es la experiencia de compra?	,768	,870
8) ¿Usted asocia a la marca “Marini’s” con comodidad?	,709	,876
9) ¿Usted volvería a comprar en “Marini’s”?	,448	,892
10) ¿Usted recomendaría la marca “Marini’s”?	,745	,873

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	15	100,0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,891	10



CONSTANCIA

Yo, EDUARDO YACHE CUENCA, Doctor en Estadística de la Universidad Nacional de Trujillo, hace CONSTAR que está asesorando la confiabilidad estadística del instrumento que evalúa el posicionamiento de la Investigación Titulada:

“MODELO ESTRATÉGICO DE PLANIFICACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANTE MARINI'S E.I.R.L.”

En base a 15 pruebas realizadas a nivel piloto para medir la confiabilidad del instrumento se obtuvo para el instrumento total un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.891$ ($\alpha > 0.70$) para el instrumento que evalúa el posicionamiento, lo cual indica que el instrumento que evalúa el posicionamiento es confiable.

Del alumno: Br. RENZO ARTURO MARINI ROJAS

Universidad: UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

Se expide el presente para los fines convenientes.

Trujillo, 14 de Octubre del 2019.

ASESORIA Y CONSULTORIA ESTADÍSTICA
SOLUCIONES
Dr. YACHE CUENCA EDUARDO JAVIER
Colegio de Estadísticos del Perú COESPE 428
546669959 / 549310911

Anexo 38. Base de datos de posicionamiento antes del modelo estratégico

N° de encuesta	P. Cognitivo				P. Valorativo			P. Emocional			P. Cognitivo	P. Valorativo	P. Emocional
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10			
M001	3	3	1	2	1	1	1	2	1	3	9	3	6
M002	2	1	2	3	3	3	3	1	2	2	8	9	5
M003	3	1	1	3	3	2	2	1	2	1	8	7	4
M004	2	3	1	1	2	2	1	3	1	3	7	5	7
M005	2	2	3	1	3	3	3	1	1	3	8	9	5
M006	1	3	1	2	1	2	1	2	3	1	7	4	6
M007	3	1	3	1	2	2	1	1	2	1	8	5	4
M008	2	1	2	1	3	3	3	1	3	2	6	9	6
M009	3	2	2	2	2	3	3	1	3	2	9	8	6
M010	2	2	3	2	3	2	3	3	1	2	9	8	6
M011	1	3	1	1	3	1	2	1	3	1	6	6	5
M012	3	2	2	2	3	1	2	1	2	1	9	6	4
M013	3	2	2	1	2	2	3	3	3	1	8	7	7
M014	1	3	3	1	1	2	1	2	2	1	8	4	5
M015	3	1	2	3	1	3	3	1	3	1	9	7	5
M016	2	2	1	2	1	1	1	2	2	3	7	3	7
M017	2	1	2	1	1	3	3	1	2	2	6	7	5
M018	2	2	1	2	2	1	1	3	3	2	7	4	8
M019	1	2	3	2	3	2	3	3	2	2	8	8	7
M020	3	1	1	3	2	1	3	1	3	2	8	6	6
M021	1	3	1	3	2	3	2	3	2	2	8	7	7
M022	1	2	2	1	2	1	1	3	1	1	6	4	5
M023	2	3	1	2	2	2	2	2	3	3	8	6	8
M024	2	2	3	3	3	3	1	2	3	1	10	7	6
M025	1	3	1	2	2	3	3	1	2	1	7	8	4
M026	3	2	3	2	1	1	1	3	1	1	10	3	5
M027	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	6	3	5
M028	1	1	2	1	2	1	2	1	3	2	6	4	6
M029	1	3	2	1	3	3	3	1	1	1	7	9	3
M030	2	2	1	3	1	2	1	2	2	3	8	4	7
M031	1	3	2	2	2	2	2	3	3	2	8	6	8
M032	1	3	1	1	3	2	2	1	1	2	6	7	4
M033	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	7	7	5
M034	3	1	1	3	2	2	2	2	2	3	8	6	7
M035	3	2	2	3	3	2	1	3	2	3	10	6	8
M036	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	8	4	5
M037	1	3	2	2	3	2	2	3	3	1	8	7	7
M038	3	1	3	3	1	2	3	3	3	2	10	6	8
M039	1	3	1	1	1	3	3	1	3	2	6	7	6
M040	3	1	2	2	2	2	1	2	2	1	8	5	5
M041	1	3	3	2	3	3	2	3	1	3	9	8	7
M042	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	7	4	5
M043	3	2	1	2	1	1	2	2	1	1	8	4	4
M044	1	1	3	1	1	2	3	3	3	2	6	6	8
M045	1	3	2	1	3	3	1	2	2	1	7	7	5
M046	1	3	2	2	1	1	2	3	1	1	8	4	5
M047	3	1	3	2	3	2	3	2	1	2	9	8	5
M048	3	3	1	3	1	2	3	1	1	2	10	6	4
M049	1	1	1	3	1	1	2	2	2	2	6	4	6
M050	3	1	1	2	1	3	1	3	2	2	7	5	7
M051	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	6

M051	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	6	3	6
M052	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	6	4	5
M053	2	1	2	2	3	3	1	2	1	3	7	7	6
M054	2	1	2	3	1	2	1	3	3	1	8	4	7
M055	2	2	2	3	2	3	3	2	2	1	9	8	5
M056	1	2	3	2	2	2	3	2	3	1	8	7	6
M057	2	2	2	3	1	1	3	1	2	2	9	5	5
M058	2	3	1	2	3	1	2	3	3	3	8	6	9
M059	3	3	1	2	2	1	2	3	2	3	9	5	8
M060	2	3	1	2	2	2	2	2	3	3	8	6	8
M061	2	2	3	3	3	3	1	2	3	1	10	7	6
M062	1	3	1	2	2	3	3	1	2	1	7	8	4
M063	3	2	3	2	1	1	1	3	1	1	10	3	5
M064	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	6	3	5
M065	1	1	2	2	1	2	1	3	2	1	6	4	6
M066	1	3	2	1	3	3	3	1	1	1	7	9	3
M067	2	2	1	3	1	2	1	2	2	3	8	4	7
M068	1	3	2	2	2	2	2	3	3	2	8	6	8
M069	1	3	1	1	3	2	2	1	1	2	6	7	4
M070	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	7	7	5
M071	3	1	1	3	2	2	2	2	2	3	8	6	7
M072	3	2	2	3	3	2	1	3	2	3	10	6	8
M073	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	8	4	5
M074	1	3	2	2	3	2	2	3	3	1	8	7	7
M075	2	3	1	2	2	2	2	2	3	3	8	6	8
M076	2	2	3	3	3	3	1	2	3	1	10	7	6
M077	1	3	1	2	2	3	3	1	2	1	7	8	4
M078	3	2	3	2	1	1	1	3	1	1	10	3	5
M079	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	6	3	5
M080	1	1	2	2	1	2	1	3	2	1	6	4	6
M081	1	3	2	1	3	3	3	1	1	1	7	9	3
M082	2	2	1	3	1	2	1	2	2	3	8	4	7
M083	1	3	2	2	2	2	2	3	3	2	8	6	8
M084	1	3	1	1	3	2	2	1	1	2	6	7	4
M085	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	7	7	5
M086	3	1	1	3	2	2	2	2	2	3	8	6	7
M087	3	2	2	3	3	2	1	3	2	3	10	6	8
M088	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	8	4	5
M089	1	3	2	2	3	2	2	3	3	1	8	7	7
M090	2	3	1	2	2	2	2	2	3	3	8	6	8
M091	2	2	3	3	3	3	1	2	3	1	10	7	6
M092	1	3	1	2	2	3	3	1	2	1	7	8	4
M093	3	2	3	2	1	1	1	3	1	1	10	3	5
M094	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	6	3	5
M095	1	1	2	2	1	2	1	3	2	1	6	4	6
M096	1	3	2	1	3	3	3	1	1	1	7	9	3
M097	2	2	1	3	1	2	1	2	2	3	8	4	7
M098	1	3	2	2	2	2	2	3	3	2	8	6	8
M099	1	3	1	1	3	2	2	1	1	2	6	7	4
M100	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	7	7	5
M101	3	1	1	3	2	2	2	2	2	3	8	6	7
M102	3	2	2	3	3	2	1	3	2	3	10	6	8
M103	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	8	4	5
M104	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	8	7	7

P. Antes

P. Después

Impacto



M 104	1	3	2	2	3	2	2	3	3	1	8	7	7
M 105	2	2	3	1	3	3	3	1	1	3	8	9	5
M 106	1	3	1	2	1	2	1	2	3	1	7	4	6
M 107	3	1	3	1	2	2	1	1	2	1	8	5	4
M 108	2	1	2	1	3	3	3	1	3	2	6	9	6
M 109	3	2	2	2	2	3	3	1	3	2	9	8	6
M 110	2	2	3	2	3	2	3	3	1	2	9	8	6
M 111	1	3	1	1	3	1	2	1	3	1	6	6	5
M 112	3	2	2	2	3	1	2	1	2	1	9	6	4
M 113	3	2	2	1	2	2	3	3	3	1	8	7	7
M 114	1	3	3	1	1	2	1	2	2	1	8	4	5
M 115	3	1	2	3	1	3	3	1	3	1	9	7	5
M 116	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	6	3	4
M 117	2	3	1	3	1	1	2	1	3	2	9	4	6
M 118	2	3	1	3	1	2	3	3	1	2	9	6	6
M 119	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	10	9	9
M 120	3	2	1	1	3	1	3	3	2	1	7	7	6
M 121	2	3	1	2	1	1	1	3	2	1	8	3	6
M 122	1	2	1	1	2	3	2	2	3	3	5	7	8
M 123	2	3	1	1	3	1	3	1	1	1	7	7	3
M 124	2	1	1	2	2	2	3	3	1	3	6	7	7
M 125	2	2	1	3	1	1	3	3	1	3	8	5	7
M 126	1	3	2	1	3	1	3	3	2	1	7	7	6
M 127	3	2	3	1	3	2	1	3	1	1	9	6	5
M 128	2	2	1	3	1	1	1	3	2	2	8	3	7
M 129	2	2	1	2	1	1	1	2	2	3	7	3	7
M 130	2	1	2	1	1	3	3	1	2	2	6	7	5
M 131	2	2	1	2	2	1	1	3	3	2	7	4	8
M 132	1	2	3	2	3	2	3	3	2	2	8	8	7
M 133	3	1	1	3	2	1	3	1	3	2	8	6	6
M 134	1	3	1	3	2	3	2	3	2	2	8	7	7
M 135	1	2	2	1	2	1	1	3	1	1	6	4	5
M 136	2	3	1	2	2	2	2	2	3	3	8	6	8
M 137	2	2	3	3	3	3	1	2	3	1	10	7	6
M 138	1	3	1	2	2	3	3	1	2	1	7	8	4
M 139	3	2	3	2	1	1	1	3	1	1	10	3	5
M 140	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	6	3	5
M 141	1	1	2	2	1	2	1	3	2	1	6	4	6
M 142	1	3	2	1	3	3	3	1	1	1	7	9	3
M 143	2	2	1	3	1	2	1	2	2	3	8	4	7
M 144	1	3	2	2	2	2	2	3	3	2	8	6	8
M 145	1	3	1	1	3	2	2	1	1	2	6	7	4
M 146	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	7	7	5
M 147	3	1	1	3	2	2	2	2	2	3	8	6	7
M 148	3	2	2	3	3	2	1	3	2	3	10	6	8
M 149	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	8	4	5
M 150	1	3	2	2	3	2	2	3	3	1	8	7	7
M 151	3	1	3	3	1	2	3	3	3	2	10	6	8
M 152	1	3	1	1	1	3	3	1	3	2	6	7	6
M 153	3	1	2	2	2	2	1	2	2	1	8	5	5
M 154	1	3	3	2	3	3	2	3	1	3	9	8	7
M 155	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	7	4	5
M 156	3	1	1	2	1	1	2	2	1	1	8	4	4

P. Antes

P. Después

Impacto



M	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
M156	3	2	1	2	1	1	2	2	1	1			8	4	4
M157	1	1	3	1	1	2	3	3	3	2			6	6	8
M158	1	3	2	1	3	3	1	2	2	1			7	7	5
M159	1	3	2	2	1	1	2	3	1	1			8	4	5
M160	3	1	3	2	3	2	3	2	1	2			9	8	5
M161	3	3	1	3	1	2	3	1	1	2			10	6	4
M162	1	1	1	3	1	1	2	2	2	2			6	4	6
M163	3	1	1	2	1	3	1	3	2	2			7	5	7
M164	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1			6	3	6
M165	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1			6	4	5
M166	2	1	2	2	3	3	1	2	1	3			7	7	6
M167	2	1	2	3	1	2	1	3	3	1			8	4	7
M168	2	2	2	3	2	3	3	2	2	1			9	8	5
M169	1	2	3	2	2	2	3	2	3	1			8	7	6
M170	2	2	2	3	1	1	3	1	2	2			9	5	5
M171	2	3	1	2	3	1	2	3	3	3			8	6	9
M172	3	3	1	2	2	1	2	3	2	3			9	5	8
M173	3	1	2	2	1	3	1	2	3	2			8	5	7
M174	2	2	2	1	2	3	1	1	2	1			7	6	4
M175	1	1	2	1	1	3	2	3	1	3			5	6	7
M176	3	3	1	1	1	3	2	3	2	2			8	6	7
M177	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3			10	9	8
M178	3	2	2	2	2	1	2	3	3	2			9	5	8
M179	3	3	3	2	2	1	3	1	1	3			11	6	5
M180	3	2	2	2	1	1	1	2	2	3			9	3	7
M181	3	3	1	2	1	1	2	2	1	2			9	4	5
M182	2	3	2	2	2	3	3	3	1	2			9	8	6
M183	2	3	1	2	3	2	3	3	2	2			8	8	7
M184	1	3	1	2	3	2	1	3	3	1			7	6	7
M185	3	3	1	3	2	3	2	1	2	1			10	7	4
M186	1	3	2	1	3	2	2	3	1	3			7	7	7
M187	2	1	1	3	1	3	1	2	2	2			7	5	6
M188	1	2	2	1	2	3	2	1	2	3			6	7	6
M189	1	1	3	1	3	3	2	2	1	1			6	8	4
M190	3	2	2	2	1	3	1	2	3	3			9	5	8
M191	3	3	3	2	3	1	3	3	1	3			11	7	7
M192	1	2	1	3	2	3	1	1	3	1			7	6	5
M193	1	3	3	1	3	3	1	1	2	1			8	7	4
M194	2	3	3	1	3	3	3	1	2	3			9	9	6
M195	2	2	2	3	2	3	2	2	1	3			9	7	6
M196	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1			6	5	4
M197	3	3	1	3	3	1	1	3	3	3			10	5	9
M198	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3			6	5	5
M199	3	2	2	2	1	2	3	3	2	1			9	6	6
M200	3	1	1	1	1	3	2	2	2	2			6	6	6
M201	2	1	1	2	1	3	1	1	2	1			6	5	4
M202	2	3	1	2	3	2	2	3	1	2			8	7	6
M203	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3			9	6	8
M204	1	3	1	3	3	2	3	2	2	1			8	8	5
M205	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3			6	6	6
M206	3	3	1	1	3	1	3	2	3	2			8	7	7
M207	3	1	3	2	2	2	2	3	1	3			9	6	7
M208	2	3	3	2	3	2	3	3	1	2			10	8	6
M209	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2			8	5	8

P. Antes

P. Después

Impacto



M209	1	3	1	3	1	3	1	3	3	2	8	5	8
M210	1	3	3	1	1	3	1	2	3	3	8	5	8
M211	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	12	7	7
M212	2	1	2	1	1	1	1	1	2	3	6	3	6
M213	1	3	2	3	1	3	1	1	1	1	9	5	3
M214	2	2	1	1	2	3	2	1	3	1	6	7	5
M215	2	3	3	1	3	2	3	3	2	2	9	8	7
M216	1	3	3	2	3	3	3	2	2	2	9	9	6
M217	2	3	3	1	2	3	1	1	2	3	9	6	6
M218	3	2	2	1	1	3	2	3	2	2	8	6	7
M219	1	2	1	2	1	2	1	3	2	3	6	4	8
M220	3	3	2	3	1	1	1	1	1	3	11	3	5
M221	3	1	3	1	3	1	1	2	3	1	8	5	6
M222	2	1	3	1	1	2	2	3	2	2	7	5	7
M223	1	3	3	3	2	1	3	3	3	2	10	6	8
M224	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	8	6	6
M225	1	3	1	3	1	1	3	3	3	1	8	5	7
M226	2	1	2	1	1	3	2	1	1	1	6	6	3
M227	1	1	2	3	1	2	1	3	3	1	7	4	7
M228	2	3	1	1	2	2	3	3	3	1	7	7	7
M229	2	1	3	2	1	1	1	1	1	2	8	3	4
M230	2	3	2	2	2	1	3	3	3	3	9	6	9
M231	3	2	3	2	1	3	2	3	3	3	10	6	9
M232	1	2	2	1	2	3	1	3	3	1	6	6	7
M233	2	1	2	1	1	2	2	3	3	2	6	5	8
M234	1	2	1	1	2	1	3	1	2	1	5	6	4
M235	3	2	1	2	2	1	3	1	1	1	8	6	3
M236	2	2	3	1	2	1	2	2	3	2	8	5	7
M237	3	1	2	1	2	1	3	3	1	2	7	6	6
M238	3	2	1	1	2	2	3	3	2	2	7	7	7
M239	3	1	3	1	1	2	3	1	1	1	8	6	3
M240	3	1	3	2	3	3	3	3	3	2	9	9	8
M241	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	9	9	7
M242	1	3	2	3	2	2	3	3	3	1	9	7	7
M243	1	3	1	2	2	2	1	3	3	1	7	5	7
M244	2	1	2	3	3	1	3	3	2	3	8	7	8
M245	3	2	3	2	1	3	1	1	2	3	10	5	6
M246	2	3	1	1	3	3	3	2	2	3	7	9	7
M247	3	3	2	1	3	3	3	2	3	2	9	9	7
M248	1	1	3	2	1	1	2	3	3	3	7	4	9
M249	1	3	3	2	1	2	1	2	1	1	9	4	4
M250	1	2	1	2	2	1	3	1	1	1	6	6	3
M251	1	1	2	3	1	2	2	2	3	1	7	5	6
M252	2	3	3	3	2	1	1	3	1	2	11	4	6
M253	2	3	3	3	3	3	2	1	1	2	11	8	4
M254	1	1	3	3	1	2	3	2	1	1	8	6	4
M255	2	2	3	3	3	1	3	2	3	2	10	7	7
M256	3	3	1	1	2	3	3	3	3	2	8	8	8
M257	1	1	1	2	3	1	3	1	3	2	5	7	6
M258	1	3	2	2	1	3	2	2	3	1	8	6	6

P. Antes

P. Después

Impacto



M259	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	6	5	3
M260	3	3	1	1	2	1	3	3	3	2	8	6	8
M261	3	2	2	3	3	1	3	1	2	3	10	7	6
M262	3	2	1	1	2	3	3	2	1	3	7	8	6
M263	2	1	3	3	3	2	2	3	2	1	9	7	6
M264	1	3	1	1	3	3	2	3	3	1	6	8	7
M265	2	1	2	1	1	3	3	3	3	2	6	7	8
M266	2	3	1	3	2	1	1	3	3	2	9	4	8
M267	2	1	2	2	2	3	2	2	1	1	7	7	4
M268	1	1	3	2	1	3	2	3	1	3	7	6	7
M269	3	3	2	2	3	3	2	3	1	3	10	8	7
M270	3	1	3	3	3	2	3	1	2	3	10	8	6
M271	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	8	5	5
M272	2	3	3	2	2	2	2	3	1	3	10	6	7
M273	2	2	3	3	3	2	1	1	2	1	10	6	4
M274	1	3	3	2	3	2	1	2	2	2	9	6	6
M275	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	7	7	9
M276	3	1	2	1	3	1	2	2	2	1	7	6	5
M277	2	1	2	1	1	3	3	3	1	2	6	7	6
M278	2	2	2	1	1	1	1	1	2	3	7	3	6
M279	2	2	3	2	2	1	3	2	3	3	9	6	8
M280	1	3	3	2	1	3	3	3	2	1	9	7	6
M281	2	1	3	1	1	3	3	2	1	2	7	7	5
M282	2	2	1	1	2	3	1	1	3	3	6	6	7
M283	2	1	1	2	1	3	3	1	3	2	6	7	6
M284	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	8	5	6
M285	3	3	1	1	2	3	2	1	3	2	8	7	6
M286	1	2	1	3	3	1	3	2	3	1	7	7	6
M287	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	9	9	6
M288	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	8	3	4
M289	3	2	2	3	2	3	2	2	1	3	10	7	6
M290	1	1	2	2	1	3	2	3	1	2	6	6	6
M291	1	2	3	1	3	2	1	2	1	3	7	6	6
M292	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	5	6	5
M293	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	9	6	6
M294	1	2	2	3	3	1	3	1	2	2	8	7	5
M295	3	2	2	1	3	1	1	1	1	2	8	5	4
M296	2	3	3	1	1	2	1	3	3	1	9	4	7
M297	2	1	3	2	3	1	3	2	3	3	8	7	8
M298	2	2	3	3	1	2	1	3	2	1	10	4	6
M299	1	3	2	2	1	1	1	1	3	1	8	3	5
M300	2	3	1	3	2	1	3	2	2	3	9	6	7
M301	3	4	3	4	2	3	4	3	2	3	14	9	8
M302	3	2	4	3	3	2	2	4	3	3	12	7	10
M303	2	2	4	3	3	2	3	4	3	2	11	8	9
M304	3	4	3	4	4	4	2	3	4	3	14	10	10
M305	3	4	2	4	4	2	4	4	4	3	13	10	11
M306	3	2	4	4	4	4	4	2	2	4	13	12	8
M307	2	4	2	4	4	4	2	2	4	2	12	10	8
M308	?	4	?	?	?	4	?	?	?	?	10	8	7
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> ▶ P. Antes P. Después Impacto ⊕ </div>												

M 308	2	4	2	2	2	4	2	3	2	2	10	8	7
M 309	2	4	3	4	2	2	2	4	3	3	13	6	10
M 310	3	2	2	3	2	3	4	4	4	2	10	9	10
M 311	2	2	2	2	4	3	3	2	4	3	8	10	9
M 312	3	3	4	2	3	2	4	4	3	2	12	9	9
M 313	4	2	2	4	4	2	4	4	2	2	12	10	8
M 314	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	14	10	11
M 315	3	3	3	2	4	2	2	4	4	3	11	8	11
M 316	2	3	2	2	3	4	3	2	3	3	9	10	8
M 317	4	3	2	3	2	2	2	3	3	2	12	6	8
M 318	3	3	4	3	2	4	4	2	2	4	13	10	8
M 319	3	4	3	3	4	2	4	4	2	2	13	10	8
M 320	3	3	2	4	2	2	3	2	2	2	12	7	6
M 321	3	2	3	4	3	3	3	2	2	4	12	9	8
M 322	2	2	3	3	3	4	2	2	4	4	10	9	10
M 323	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	8	8	10
M 324	4	3	3	3	2	4	2	4	4	4	13	8	12
M 325	4	3	2	2	4	4	4	4	2	3	11	12	9
M 326	2	4	4	4	2	3	2	3	3	2	14	7	8
M 327	2	3	3	2	4	3	3	4	4	4	10	10	12
M 328	3	4	4	4	2	3	2	4	3	3	15	7	10
M 329	3	3	2	3	4	4	2	2	4	4	11	10	10
M 330	3	4	3	2	4	3	4	4	2	4	12	11	10
M 331	3	4	3	4	2	3	4	4	3	2	14	9	9
M 332	2	2	4	3	4	2	2	2	3	4	11	8	9
M 333	3	3	3	2	4	3	2	4	3	3	11	9	10
M 334	2	3	2	4	2	2	2	4	3	4	11	6	11
M 335	3	4	2	2	3	2	3	2	2	2	11	8	6
M 336	4	4	3	3	2	3	4	2	3	3	14	9	8
M 337	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	14	10	12
M 338	4	3	2	2	4	4	3	3	4	2	11	11	9
M 339	4	2	4	4	4	3	3	4	3	4	14	10	11
M 340	4	2	3	3	2	2	3	4	2	2	12	7	8
M 341	3	4	3	2	3	2	2	4	4	3	12	7	11
M 342	2	3	4	2	2	2	3	2	3	3	11	7	8
M 343	4	4	3	3	4	2	2	4	3	2	14	8	9
M 344	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	14	10	10
M 345	4	3	4	4	3	2	3	4	4	2	15	8	10
M 346	4	2	3	3	2	4	2	3	2	4	12	8	9
M 347	3	4	4	3	2	2	4	2	3	2	14	8	7
M 348	2	2	2	3	2	4	4	2	3	3	9	10	8
M 349	2	3	2	2	4	2	4	4	3	4	9	10	11
M 350	4	3	2	3	3	4	2	3	2	2	12	9	7
M 351	3	2	3	4	2	3	4	2	2	2	12	9	6
M 352	4	3	3	3	4	3	3	4	2	4	13	10	10
M 353	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3	14	11	9
M 354	4	3	2	4	4	2	2	3	4	2	13	8	9
M 355	2	3	4	3	2	2	2	2	3	3	12	6	8
M 356	4	4	2	2	2	3	3	4	4	3	12	8	11
M 357	4	2	3	3	2	4	4	3	2	3	12	10	8



P. Antes

P. Después

Impacto



M357	4	2	3	3	2	4	4	3	2	3	12	10	8
M358	2	4	4	4	4	2	3	2	4	3	14	9	9
M359	2	3	4	4	3	4	3	2	2	2	13	10	6
M360	2	2	4	2	2	4	4	2	4	4	10	10	10
M361	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	15	8	9
M362	4	2	4	3	4	2	4	4	4	3	13	10	11
M363	2	2	2	3	2	3	4	4	4	3	9	9	11
M364	4	3	2	4	3	4	2	2	4	3	13	9	9
M365	3	2	4	2	3	2	3	2	3	4	11	8	9
M366	2	4	3	3	2	2	4	3	4	2	12	8	9
M367	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	16	9	10
M368	3	2	3	4	3	3	2	4	4	4	12	8	12
M369	4	3	2	3	3	3	4	4	2	3	12	10	9
M370	4	3	4	3	3	4	2	4	3	4	14	9	11
M371	4	2	4	3	4	3	2	4	2	2	13	9	8
M372	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2	10	11	9
M373	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	12	9	8
M374	4	3	2	4	3	4	4	2	2	4	13	11	8
M375	4	4	3	4	3	3	2	3	2	2	15	8	7
M376	3	2	3	2	2	3	4	2	2	2	10	9	6
M377	3	4	2	2	4	4	3	3	4	3	11	11	10
M378	4	4	2	4	4	4	4	3	2	4	14	12	9
M379	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	12	8	8
M380	3	4	3	4	2	2	4	2	2	2	14	8	6
M381	4	2	2	3	2	2	3	2	2	4	11	7	8

▶	P. Antes	P. Después	Impacto	⊕
---	-----------------	------------	---------	---

Anexo 38. Base de datos de posicionamiento después del modelo estratégico

N° de encuesta	P. Cognitivo				P. Valorativo			P. Emocional			P. Cognitivo	P. Valorativo	P. Emocional
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10			
M001	4	3	2	3	3	3	2	4	5	5	12	8	14
M002	2	2	2	3	4	4	4	2	2	3	9	12	7
M003	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	11	8	3
M004	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	11	12	11
M005	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	15	12	13
M006	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	10	9	11
M007	2	2	2	3	4	4	3	2	2	3	9	11	7
M008	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	9	12	9
M009	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	8	9	3
M010	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	11	8	4
M011	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	11	8	9
M012	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	13	9	9
M013	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	16	12	9
M014	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M015	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	11	11	12
M016	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	12	9	8
M017	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M018	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	11	10	12
M019	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	12	9	9
M020	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	14	12	12
M021	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	13	12	11
M022	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	15	8	11
M023	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	15	11	8
M024	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	15	9	10
M025	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	15	12	12
M026	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	14	9	10
M027	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	14	8	8
M028	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	11	9	9
M029	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	14	11	10
M030	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3	16	9	11
M031	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	14	12	8
M032	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	11	11	9
M033	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	11	9	12
M034	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	15	11	9
M035	4	3	2	3	3	3	2	4	5	5	12	8	14
M036	2	2	2	3	4	4	4	2	2	3	9	12	7
M037	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	11	8	3
M038	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	11	12	11
M039	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	15	12	13
M040	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	10	9	11
M041	2	2	2	3	4	4	3	2	2	3	9	11	7
M042	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	9	12	9
M043	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	8	9	3
M044	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	11	8	4
M045	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	11	8	9
M046	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	13	9	9
M047	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	16	12	9
M048	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M049	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	11	11	12
M050	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	12	9	8
M051	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	12	9	8

► P. Antes | **P. Después** | Impacto | (+)

M051	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M052	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	11	10	12
M053	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	12	9	9
M054	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	14	12	12
M055	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	13	12	11
M056	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	15	8	11
M057	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	15	11	8
M058	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	15	9	10
M059	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	15	12	12
M060	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	14	9	10
M061	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	14	8	8
M062	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	11	9	9
M063	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	14	11	10
M064	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3	16	9	11
M065	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	14	12	8
M066	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	11	11	9
M067	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	11	9	12
M068	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	15	11	9
M069	4	3	2	3	3	3	2	4	5	5	12	8	14
M070	2	2	2	3	4	4	4	2	2	3	9	12	7
M071	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	11	8	3
M072	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	11	12	11
M073	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	15	12	13
M074	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	10	9	11
M075	2	2	2	3	4	4	3	2	2	3	9	11	7
M076	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	9	12	9
M077	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	8	9	3
M078	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	11	8	4
M079	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	11	8	9
M080	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	13	9	9
M081	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	16	12	9
M082	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M083	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	11	11	12
M084	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	12	9	8
M085	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M086	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	11	10	12
M087	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	12	9	9
M088	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	14	12	12
M089	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	13	12	11
M090	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	15	8	11
M091	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	15	11	8
M092	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	15	9	10
M093	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	15	12	12
M094	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	14	9	10
M095	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	14	8	8
M096	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	11	9	9
M097	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	14	11	10
M098	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3	16	9	11
M099	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	14	12	8
M100	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	11	11	9
M101	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	11	9	12
M102	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	15	11	9
M103	4	3	2	3	3	3	2	4	5	5	12	8	14
M104	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	11	9	9

M104	2	2	2	3	4	4	4	2	2	3	9	12	7
M105	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	11	8	3
M106	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	11	12	11
M107	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	15	12	13
M108	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	10	9	11
M109	2	2	2	3	4	4	3	2	2	3	9	11	7
M110	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	9	12	9
M111	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	8	9	3
M112	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	11	8	4
M113	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	11	8	9
M114	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	13	9	9
M115	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	16	12	9
M116	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M117	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	11	11	12
M118	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	12	9	8
M119	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M120	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	11	10	12
M121	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	12	9	9
M122	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	14	12	12
M123	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	13	12	11
M124	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	15	8	11
M125	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	15	11	8
M126	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	15	9	10
M127	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	15	12	12
M128	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	14	9	10
M129	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	14	8	8
M130	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	11	9	9
M131	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	14	11	10
M132	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3	16	9	11
M133	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	14	12	8
M134	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	11	11	9
M135	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	11	9	12
M136	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	15	11	9
M137	4	3	2	3	3	3	2	4	5	5	12	8	14
M138	2	2	2	3	4	4	4	2	2	3	9	12	7
M139	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	11	8	3
M140	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	11	12	11
M141	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	15	12	13
M142	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	10	9	11
M143	2	2	2	3	4	4	3	2	2	3	9	11	7
M144	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	9	12	9
M145	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	8	9	3
M146	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	11	8	4
M147	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	11	8	9
M148	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	13	9	9
M149	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	16	12	9
M150	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M151	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	11	11	12
M152	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	12	9	8
M153	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M154	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	11	10	12
M155	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	12	9	9
M156	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	14	12	12
M157	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	12	11	11

P. Antes P. Después Impacto (+)

M 157	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	13	12	11
M 158	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	15	8	11
M 159	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	15	11	8
M 160	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	15	9	10
M 161	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	15	12	12
M 162	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	14	9	10
M 163	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	14	8	8
M 164	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	11	9	9
M 165	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	14	11	10
M 166	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3	16	9	11
M 167	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	14	12	8
M 168	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	11	11	9
M 169	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	11	9	12
M 170	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	15	11	9
M 171	4	3	2	3	3	3	2	4	5	5	12	8	14
M 172	2	2	2	3	4	4	4	2	2	3	9	12	7
M 173	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	11	8	3
M 174	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	11	12	11
M 175	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	15	12	13
M 176	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	10	9	11
M 177	2	2	2	3	4	4	3	2	2	3	9	11	7
M 178	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	9	12	9
M 179	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	8	9	3
M 180	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	11	8	4
M 181	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	11	8	9
M 182	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	13	9	9
M 183	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	16	12	9
M 184	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M 185	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	11	11	12
M 186	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	12	9	8
M 187	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M 188	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	11	10	12
M 189	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	12	9	9
M 190	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	14	12	12
M 191	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	13	12	11
M 192	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	15	8	11
M 193	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	15	11	8
M 194	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	15	9	10
M 195	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	15	12	12
M 196	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	14	9	10
M 197	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	14	8	8
M 198	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	11	9	9
M 199	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	14	11	10
M 200	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3	16	9	11
M 201	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	14	12	8
M 202	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	11	11	9
M 203	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	11	9	12
M 204	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	15	11	9
M 205	4	3	2	3	3	3	2	4	5	5	12	8	14
M 206	2	2	2	3	4	4	4	2	2	3	9	12	7
M 207	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	11	8	3
M 208	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	11	12	11
M 209	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	15	12	13
M 210	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	10	8	11

M210	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	10	9	11
M211	2	2	2	3	4	4	4	3	2	2	3	9	11	7
M212	2	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3	9	12	9
M213	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	8	9	3
M214	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	2	11	8	4
M215	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	11	8	9
M216	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	13	9	9
M217	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	16	12	9
M218	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	12	11	11
M219	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	11	11	12
M220	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	12	9	8
M221	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	12	11	11
M222	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	11	10	12
M223	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	12	9	9
M224	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	14	12	12
M225	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	13	12	11
M226	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	15	8	11
M227	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	15	11	8
M228	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	15	9	10
M229	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	15	12	12
M230	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	14	9	10
M231	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	14	8	8
M232	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	11	9	9
M233	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	14	11	10
M234	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3	3	16	9	11
M235	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2	14	12	8
M236	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	11	11	9
M237	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	11	9	12
M238	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	15	11	9
M239	4	3	2	3	3	3	2	4	5	5	5	12	8	14
M240	2	2	2	3	4	4	4	2	2	3	3	9	12	7
M241	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	1	11	8	3
M242	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	11	12	11
M243	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	15	12	13
M244	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	10	9	11
M245	2	2	2	3	4	4	3	2	2	3	3	9	11	7
M246	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	9	12	9
M247	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	8	9	3
M248	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	2	11	8	4
M249	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	11	8	9
M250	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	13	9	9
M251	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	16	12	9
M252	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	12	11	11
M253	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	11	11	12
M254	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	12	9	8
M255	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	12	11	11
M256	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	11	10	12
M257	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	12	9	9
M258	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	14	12	12
M259	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	13	12	11
M260	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	15	8	11
M261	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	15	11	8
M262	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	15	9	10
M263	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	15	12	12

M263	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	15	12	12
M264	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	14	9	10
M265	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	14	8	8
M266	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	11	9	9
M267	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	14	11	10
M268	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3	16	9	11
M269	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	14	12	8
M270	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	11	11	9
M271	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	11	9	12
M272	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	15	11	9
M273	4	3	2	3	3	3	2	4	5	5	12	8	14
M274	2	2	2	3	4	4	4	2	2	3	9	12	7
M275	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	11	8	3
M276	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	11	12	11
M277	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	15	12	13
M278	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	10	9	11
M279	2	2	2	3	4	4	3	2	2	3	9	11	7
M280	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	9	12	9
M281	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	8	9	3
M282	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	11	8	4
M283	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	11	8	9
M284	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	13	9	9
M285	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	16	12	9
M286	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M287	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	11	11	12
M288	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	12	9	8
M289	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M290	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	11	10	12
M291	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	12	9	9
M292	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	14	12	12
M293	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	13	12	11
M294	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	15	8	11
M295	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	15	11	8
M296	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	15	9	10
M297	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	15	12	12
M298	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	14	9	10
M299	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	14	8	8
M300	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	11	9	9
M301	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	14	11	10
M302	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3	16	9	11
M303	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	14	12	8
M304	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	11	11	9
M305	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	11	9	12
M306	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	15	11	9
M307	4	3	2	3	3	3	2	4	5	5	12	8	14
M308	2	2	2	3	4	4	4	2	2	3	9	12	7
M309	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	11	8	3
M310	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	11	12	11
M311	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	15	12	13
M312	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	10	9	11
M313	2	2	2	3	4	4	3	2	2	3	9	11	7
M314	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	9	12	9
M315	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	8	9	3
M316	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	8	9	3

▶	P. Antes	P. Después	Impacto	⊕
---	----------	------------	---------	---

M 316	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	11	8	4
M 317	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	11	8	9
M 318	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	13	9	9
M 319	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	16	12	9
M 320	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M 321	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	11	11	12
M 322	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	12	9	8
M 323	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M 324	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	11	10	12
M 325	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	12	9	9
M 326	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	14	12	12
M 327	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	13	12	11
M 328	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	15	8	11
M 329	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	15	11	8
M 330	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	15	9	10
M 331	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	15	12	12
M 332	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	14	9	10
M 333	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	14	8	8
M 334	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	11	9	9
M 335	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	14	11	10
M 336	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3	16	9	11
M 337	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	14	12	8
M 338	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	11	11	9
M 339	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	11	9	12
M 340	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	15	11	9
M 341	4	3	2	3	3	3	2	4	5	5	12	8	14
M 342	2	2	2	3	4	4	4	2	2	3	9	12	7
M 343	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	11	8	3
M 344	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	11	12	11
M 345	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	15	12	13
M 346	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	10	9	11
M 347	2	2	2	3	4	4	3	2	2	3	9	11	7
M 348	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	9	12	9
M 349	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	8	9	3
M 350	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	11	8	4
M 351	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	11	8	9
M 352	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	13	9	9
M 353	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	16	12	9
M 354	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M 355	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	11	11	12
M 356	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	12	9	8
M 357	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	12	11	11
M 358	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	11	10	12
M 359	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	12	9	9
M 360	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	14	12	12
M 361	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	13	12	11
M 362	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	15	8	11
M 363	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	15	11	8
M 364	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	15	9	10
M 365	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	15	12	12
M 366	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	14	9	10
M 367	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	14	8	8
M 368	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	11	9	9
M 369	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	14	11	10

P. Antes | **P. Después** | Impacto | (+)

M369	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	14	11	10
M370	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3	16	9	11
M371	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	14	12	8
M372	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	11	11	9
M373	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	11	9	12
M374	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	15	11	9
M375	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	15	11	8
M376	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	15	9	10
M377	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	15	12	12
M378	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	14	9	10
M379	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	14	8	8
M380	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	11	9	9
M381	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	11	9	12



P. Antes

P. Después

Impacto

