



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“ESTRATEGIAS COMERCIALES Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA RAMONA RESTAURANT, TRUJILLO 2021”

Tesis para optar el título profesional de:

INGENIERO EMPRESARIAL

Autor:

Jhon Alexander Ramirez Isla

Asesor:

Mg. Ing. Elizabeth Kristina Bravo Huivin

Trujillo - Perú

2021

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a mis padres que siempre me apoyan incondicionalmente, ya que gracias a ellos soy una persona de bien y con valores. También se lo dedico a mi pareja e hijo que son mi mayor motivación para crecer y salir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a Dios, a mis padres y mi familia que me apoyan para poder culminar  
mis estudios universitarios.

## Tabla de contenidos

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>90</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>99</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diseño Metodológico.....	33
Tabla 2: Análisis FODA.....	41
Tabla 3: Causas que generan la baja rentabilidad en la empresa.....	42
Tabla 4: Estado de situación financiera de Enero del 2021 a Abril del 2021 .....	43
Tabla 5: Estado de resultados de Enero del 2021 a Abril del 2021 .....	44
Tabla 6: Partidas para el cálculo del ROS – Pre Test.....	44
Tabla 7: Cálculo de la rentabilidad de las ventas – Pre Test.....	44
Tabla 8: Partidas para el cálculo del ROE – Pre Test.....	45
Tabla 9: Cálculo de la rentabilidad del patrimonio – Pre Test .....	46
Tabla 10: Partidas para el cálculo del ROI – Pre Test.....	47
Tabla 11: Cálculo de la rentabilidad de la inversión – Pre Test.....	47
Tabla 12: Partidas para el cálculo del Margen Neto – Pre Test .....	48
Tabla 13: Cálculo del margen neto – Pre Test.....	48
Tabla 14: Identificación del perfil del público objetivo en base a las variables sociodemográficas .	49
Tabla 15: Componentes del producto .....	53
Tabla 16:Matriz de Perfil Competitivo del sector en base a la publicidad realizada .....	57
Tabla 17: Determinación de precios mediante las estrategias propuestas .....	59
Tabla 18: Datos para el punto de equilibrio .....	61
Tabla 19: Punto de equilibrio en la estrategia precios .....	61
Tabla 20: Descripción de roles de los puestos de trabajo .....	65
Tabla 21: Proceso de aprovisionamiento de materias primas e insumos.....	68
Tabla 22: Proceso de verificación del aprovisionamiento.....	69
Tabla 23: Estado de situación financiera de Mayo del 2021 a Agosto del 2021 .....	72
Tabla 24: Estado de resultados de Mayo del 2021 a Agosto del 2021 .....	73
Tabla 25: Partidas para el cálculo del ROS – Post Test.....	73
Tabla 26: Cálculo de la rentabilidad de las ventas – Post Test .....	73
Tabla 27: Partidas para el cálculo del ROE – Post Test.....	75
Tabla 28: Cálculo de la rentabilidad del patrimonio – Post Test.....	75
Tabla 29: Partidas para el cálculo del ROI – Post Test .....	76
Tabla 30: Cálculo de la rentabilidad de la inversión – Post Test .....	76
Tabla 31: Partidas para el cálculo del Margen Neto – Post Test.....	77
Tabla 32: Cálculo del margen neto – Post Test.....	77
Tabla 33: Comparación de la rentabilidad de las ventas – Pre vs Post Test .....	79
Tabla 34: Prueba T de Student para el indicador rentabilidad de las ventas ROS .....	79
Tabla 35: Comparación de la rentabilidad del patrimonio – Pre vs Post Test .....	80
Tabla 36: Prueba T de Student para el indicador rentabilidad del patrimonio ROE .....	80
Tabla 37: Comparación de la rentabilidad de la inversión – Pre vs Post Test .....	81

Tabla 38: Prueba T de Student para el indicador rentabilidad de la inversión ROI.....	82
Tabla 39: Comparación del margen neto – Pre vs Post Test .....	83
Tabla 40: Prueba T de Student para el indicador margen neto .....	83
Tabla 41: Presupuesto de la investigación .....	84
Tabla 42: Presupuesto de la implementación de las estrategias.....	85
Tabla 43: Estado de resultados estimado por trimestres al año 2021 .....	85
Tabla 44: Proyección del estado de resultados al 2022 para la evaluación económica .....	86
Tabla 45: Estimación del flujo de caja operativo.....	87
Tabla 46: Estimación del flujo de Caja libre .....	87
Tabla 47: Tasa de descuento para la evaluación económica.....	88
Tabla 48: Estimación de los indicadores económicos .....	88
Tabla 49: Baldes reciclados por desperdicios generados .....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama Causa – Efecto para un primer análisis de la problemática actual .....	14
Figura 2: Las 7P del marketing de servicios .....	23
Figura 3: Ubicación del local comercial.....	38
Figura 4: Logotipo de Ramona Restaurant carnes y mariscos.....	38
Figura 5: Organigrama propuesto para la empresa Ramona Restaurant.....	40
Figura 6: Diagrama de Pareto en base al número de ocurrencias .....	42
Figura 7: Cálculo de la rentabilidad de las ventas – Pre Test.....	45
Figura 8: Cálculo de la rentabilidad del patrimonio – Pre Test .....	46
Figura 9: Cálculo de la rentabilidad de la inversión – Pre Test.....	47
Figura 10: Cálculo del margen neto – Pre Test .....	48
Figura 11: Beneficio racional de los productos ofrecidos .....	51
Figura 12: Beneficio sensorial en base al local comercial .....	51
Figura 13: Etapas en el desarrollo de nuevos productos.....	54
Figura 14: Charla de inducción para las promociones.....	55
Figura 15: Aplicación de la sub-estrategia jalar en la promoción .....	56
Figura 16: Exhibición de productos de acuerdo a la estrategia de promoción .....	58
Figura 17: Punto de equilibrio para determinar las unidades a vender de un producto .....	61
Figura 18: Ambiente principal de Ramona Restaurant .....	62
Figura 19: Ambiente privado para 4 personas .....	63
Figura 20: Ambiente privado para 2 personas .....	63
Figura 21: Ambiente privado para 6 personas .....	63
Figura 22: Ambiente privado para reuniones de 10 personas .....	63
Figura 23: Ubicación en Google Maps de la empresa Ramona Restaurant .....	64
Figura 24: Identificación del personal que labora en la empresa .....	65
Figura 25: Atención personalizada referida a la estrategia de evidencia física .....	70
Figura 26: Percepción de los seguidores en función a los me gusta de la red social de Facebook	71
Figura 27: Cálculo de la rentabilidad de las ventas – Post Test .....	74
Figura 28: Cálculo de la rentabilidad del patrimonio – Pre Test .....	75
Figura 29: Cálculo de la rentabilidad de la inversión – Post Test.....	76
Figura 30: Cálculo del margen neto – Pre Test .....	77

## RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar cómo las estrategias comerciales impactan en la rentabilidad de la empresa Ramona Restaurant, Trujillo – 2021. El tipo de investigación es de carácter aplicado y el diseño es Pre-experimental, porque se evalúan 2 escenarios pre y post test. Los instrumentos de recolección de datos fueron la ficha de recolección de datos y el cuestionario. Dentro de los principales resultados en la estrategia de promoción la empresa deberá utilizar el enfoque racional para captar la atención del cliente en base al ofrecimiento de productos de calidad a precios bajos, en la estrategia de precios, se debe adoptar la de mantenerse en el mercado con precios que sigan las tendencias del mercado, Asimismo, los indicadores de rentabilidad después de la implementación de las estrategias, aumentaron como es el caso del (ROE), que aumento de 11.28% en May-21 a 14.02% para Ago-21, lo que significó que por cada sol invertido en el capital o patrimonio, genera un mayor retorno para los dueños de la empresa. Finalmente, la evaluación económica resulta ser viable, ya que se obtiene un VAN de S/9,602., una TIR 32.86% y un IR de 0.30

**Palabras clave:** Estrategias comerciales, rentabilidad del patrimonio, rentabilidad de las ventas, margen neto



## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Abarcando el contexto de la realidad problemática, el mundo de los negocios se viene enfrentando al resurgimiento empresarial, por consecuencia de la pandemia, generada a través del denominado Covid-19, esta enfermedad ha originado el detenimiento de casi el total de las operaciones de las empresas en todo el mundo, es por ello que las utilidades de las grandes, medianas y pequeñas empresas a mermado, y ha dado lugar, a muchos cierres, por tanto, la preocupación de los grandes empresarios se ve plasmada en cómo resurgir ante dicha situación. Para ello, es fundamental, que los directivos y/o dueños de negocios busquen estrategias y adopten nuevas herramientas de gestión empresarial, las cuales permitan ganar la lealtad de los clientes, puesto que ellos son quienes conducirán a la generación de utilidades y por lo tanto a que la rentabilidad sea mayor (Martínez, 2020).

Por otro lado, se dice que hoy en día los procesos de apertura y de competencia global, en las distintas organizaciones a nivel mundial, conllevan nuevos enfoques de direccionamiento a través de los cuales se definan estrategias a mediano y largo plazo, lo cual les permita su permanencia y desarrollo en el mercado. Ante este escenario, los administrativos y gestores de negocios deben tener una perspectiva de proactividad frente a los cambios en el entorno, monitoreando constantemente sus recursos internos y los factores externos, para enrumbar a la organización al cumplimiento de sus objetivos comerciales. (Sarmiento, 2015, pág. 111)

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, las organizaciones han tenido que encaminarse cada día, para idear alternativas de subsistencia, para ello han detectado que el primer paso es ver de qué manera se pueda reducir gastos, ya que no sería justo despedir personal, por otro lado, se han enfocado en que se tiene que reordenar los

procesos, todo ello con el propósito de optimizar recursos para incrementar utilidades, de tal manera que se pueda alcanzar los resultados propuestos y llevar su economía al camino del éxito y la calidad.

En Cuba por ejemplo la mayoría de las empresas carece de un sistema de gestión eficiente, lo que trae consigo incumplimiento en los planes de venta, es decir, se observa que la calidad de los productos ofrecidos no es la adecuada, lo que conduce a la generación de bajas ventas y, por lo tanto, traen consigo la disminución de las utilidades y del nivel de rentabilidad. (Rivera, 2015)

Se sabe que, en Chile, muchas de las empresas han sabido imitar las mejores prácticas de las empresas extranjeras, debido a la implementación de estrategias comerciales, sin embargo, no todas han logrado satisfacer las necesidades de los consumidores y/o clientes locales de manera exitosa, ya que algunas de estas estrategias no tienen definido un programa de lealtad, lo que ha hecho que muchos de los clientes sean desertores, evitando así aumentar los niveles de satisfacción y la tasa de retención de los mismos. (López, 2017)

En los párrafos anteriores se habló de organizaciones, sin embargo, esta realidad no es ajena a las pequeñas y medianas empresas, las cuales, a pesar de ser parte importante del desarrollo económico del país (representan el 96.04% de empresas formales de la economía peruana), no poseen una orientación hacia la formulación de estrategias de mercadeo de sus productos o servicios, que les permita lograr la captación y fidelización de su mercado objetivo. (Sánchez , 2016)

Cabe destacar que a inicios de la pandemia el sector gastronómico en el Perú tuvo un impacto negativo ocasionando cierres por un plazo indefinido, como consecuencia del confinamiento y de las medidas de protección dictadas por el gobierno, a esto se le

Estrategias comerciales y su impacto en la rentabilidad de la empresa Ramona Restaurant, Trujillo 2021

suma que desde el periodo 2020 muchos negocios no percibían ingresos, por lo que optaron por postergar pagos, así como algunos negocios han tenido que regalar sus insumos perecibles (Regalado, 2020). Ante esta problemática, expertos recomiendan que los restaurantes no deben descuidar el posicionamiento de su marca, sino que más bien se debe de encontrar alternativas que permita el resurgimiento de los negocios como parte de la fase 4, en donde el gobierno ha autorizado que el aforo se eleve hasta un 60% para los salones y hasta 70% para las áreas al aire libre. (Diario El Peruano, 2020)

En este sentido, se debe formular estrategias comerciales, las cuales representen un conjunto de normas a tener en cuenta para hacer crecer la empresa ante esta situación. Para ello según (Levano, 2021) menciona que, en este escenario, el uso de medios digitales se convierte en una forma válida para afrontar estos tiempos difíciles para el sector gastronómico, es decir que las vitrinas de los negocios ante los ojos del mundo y los de su público son las redes sociales. Por poner un ejemplo, en la actualidad, 3 de cada 4 clientes revisan los comentarios e imágenes de Facebook para tomar decisiones informadas sobre el servicio, comidas y ubicación de los restaurantes, otra estrategia es encontrar el apoyo en influencers, que es una forma de ganar seguidores y presencia en redes sociales, sin embargo, se recomienda que el personaje debe estar alineado a los valores del negocio y finalmente otra estrategia que deberían seguir el sector gastronómico es construir relaciones con otros negocios complementarios y unir productos para promocionarlos en las plataformas virtuales, hará que muchos miembros de una comunidad se conviertan en seguidores del otro. Por así citarlo un ejemplo claro es lo que viene ocurriendo con las marcas de comida rápida, quienes brindan promociones especiales a través de aplicación

de delivery y estos, a su vez, tienen descuentos por llevar productos de la marca.

(Alzamora, 2019)

Por último, para lograr que las estrategias comerciales tengan una adecuada relación con la rentabilidad en las empresas, se debe de considerar al personal, así lo revela el último reporte del (Diario Gestión, 2019) que menciona que el 82% de la rentabilidad empresarial depende de los colaboradores, es decir se tiene que contar con profesionales con habilidades blandas, los cuales sepan motivar a la fuerza laboral. Asimismo, Según cifras del CFO Research Services, menciona que una buena gestión del capital humano impulsa el 92% de la satisfacción con el cliente, 72% de innovación o desarrollo de productos, 66% de velocidad para moverse en el mercado y el 64% de crecimiento integral. (Jiménez, García y Briceño, 2020).

En el ámbito local, Ramona Restaurant es una empresa que está ubicada en la ciudad de Trujillo, se dedica a la venta de una variedad de platos típicos de nuestra región, ofreciendo a la vez lo mejor en pescados y mariscos. Tiene como uno de sus objetivos estratégicos garantizar a sus accionistas el retorno de sus inversiones y márgenes atractivos de utilidad. Actualmente la empresa ha logrado subsistir, gracias al programa reactiva que lanzó el gobierno como una ayuda para acceder al capital de trabajo con el objetivo de que las empresas no se vean forzadas a cerrar sus operaciones, sin embargo, cabe desatacar que en los años 2018 y 2019 las ventas habían decaído y no cumplían las expectativas de los accionistas, así lo demuestran los indicadores de rentabilidad como el ROE (retorno del capital) y el ROS (retorno de las ventas), esto como consecuencia de la intensificación de la competencia, entre otros aspectos. En base a lo expuesto, es que surge la oportunidad de implementar una serie de estrategias comerciales, puesto que, de continuar con bajos niveles de rentabilidad,

los dueños del negocio optarían por realizar otro tipo de inversiones, por tanto, se espera que la incorporación de las estrategias comerciales genere un impacto positivo en la rentabilidad.

Para contextualizar mejor la problemática actual, referida a la rentabilidad empresarial de Ramona Restaurant, se cree conveniente plasmarla en un diagrama causa-efecto, de tal manera de que se pueda tener un panorama más amplio y poder visualizar los puntos débiles, para así poder capitalizarlos y convertirlos en fortalezas.

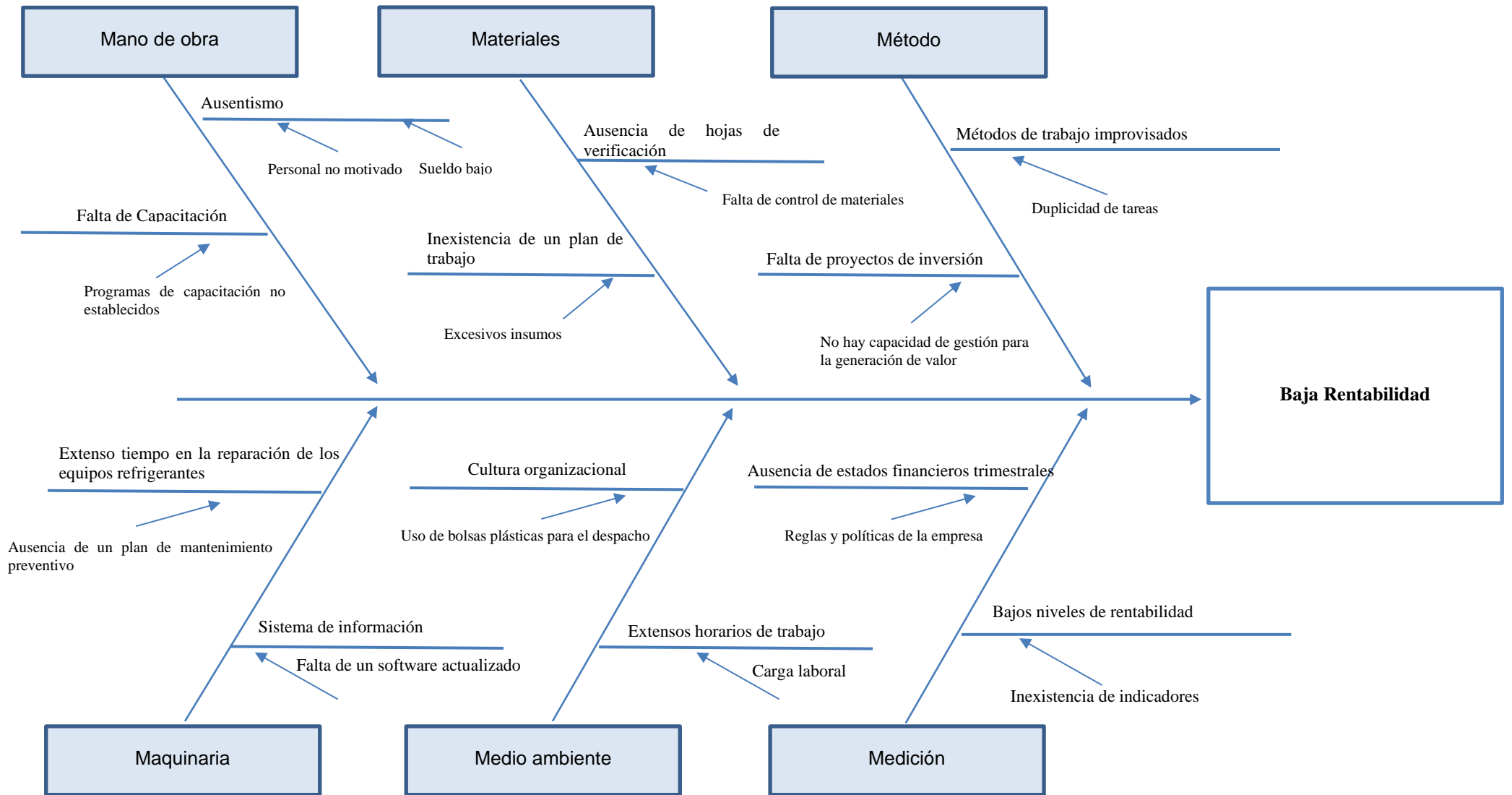


Figura 1: Diagrama Causa – Efecto para un primer análisis de la problemática actual

Para fortalecer la información de la presente investigación, a continuación, se presentan artículos científicos, los cuales hacen referencia a las variables de estrategias comerciales y rentabilidad, como parte de los antecedentes internacionales.

Fariás (2017), en su artículo científico titulado “Estrategias comerciales utilizadas por las empresas chilenas para incrementar el valor de los clientes” publicado por la Universidad del Valle. Tuvo como objetivo incrementar el valor de los clientes a través de las estrategias comerciales y de marketing, para ello la muestra fueron las empresas chilenas, el tipo de investigación corresponde al estudio de casos exploratorio. Dentro de los principales resultados encuentra que existen 3 etapas para lograr dar valor al cliente, el cual empieza por la etapa del prospecto, luego pasa a la etapa del cliente y finalmente la etapa del desertor, sin embargo, estas etapas no se desarrollarían plenamente sin seguir el proceso de adquisición, el proceso de incrementar ventas y el proceso de retención respectivamente de acorde a las etapas antes mencionadas. En este sentido a modo de conclusión el autor refiere que las estrategias empleadas por las empresas chilenas presentan una significativa orientación al cliente, sin embargo, las empresas analizadas se destacan por seguir estrategias pasivas de marketing en cada uno de los tres procesos analizados. Estos resultados atraviesan diversos contextos competitivos, como mercados con bajo crecimiento (empresa de alimentos), si la probabilidad de adquirir a los clientes es baja o si presentan un limitado stock de productos. De esta manera este antecedente contribuye así a reforzar la pertinencia de aplicar estrategias comerciales para poder incrementar la rentabilidad empresarial en la empresa Ramona Restaurant, tal como se pretende en esta investigación.

Por otro lado, el artículo de (Salazar, 2018, págs. 177-191) titulado “Comportamiento del sector de alimentos y bebidas y los elementos de las estrategias comerciales en la ciudad de Quito” presentado por la Universidad Tecnológica

Equinoccial de Ecuador. Tuvo por objetivo analizar y determinar el comportamiento del sector de alimentos y bebidas y su relación con algunos criterios que forman parte de los elementos del marketing mix tradicional en la ciudad de Quito. Asimismo, la investigación es de naturaleza descriptiva exploratoria, con un diseño multivariado, porque se enfoca en los elementos relacionados a las estrategias comerciales que abarca el marketing mix: producto, precio, plaza y promoción. La muestra comprendió un total de 585 empresas y negocios del tipo de gastronomía. Para la recopilación de la información utilizo al cuestionario el cual midió 6 criterios. Dentro de los principales resultados el autor menciona que existe una reciprocidad entre el servicio que se desarrolla en los establecimientos de alimentos y bebidas y las estrategias comerciales si se considera que un producto y servicio gastronómico no es solo el bien tangible que se ofrece al cliente, sino que son todos aquellos atributos que encierran este concepto por medio de un proceso sistémico y coherente de todos los elementos físicos y humanos entre la relación cliente-empresa, resaltando los procesos comerciales mediante las estrategias del marketing mix. De esta manera este antecedente contribuye a reforzar la pertinencia de aplicar el marketing mix como una de las estrategias comerciales, tal como se pretende en la investigación.

Berselli, De Sousa y Mesquita (2017), en su artículo titulado “Los canales de distribución y las estrategias en los restaurantes: Un estudio en el Balneario Camburiú – Brasil” publicado por la Universidad del Vale do Itajaí de Brasil. Tuvo por objetivo identificar cual es el canal adecuado para la empresa evaluando las circunstancias en torno al producto y el mercado, una decisión que requiere una planificación eficaz en relación con la llegada del producto al cliente. Este estudio corresponde a una investigación exploratoria-descriptiva, la técnica utilizada para recabar la información fueron los cuestionarios, los cuales fueron aplicados a 115 negocios como parte de la



muestra. Dentro de los principales resultados los autores mencionan que se puede utilizar más de un canal de distribución para las diferentes fases de búsqueda, por ello es importante que los negocios sepan que canales utilizan sus clientes, ya que los más utilizados son los canales directos, indirectos, de gestión y las redes sociales en las escalas de grado de importancia, grado de implementación y grado de implementación a mediano plazo de 5 años. La conclusión más relevante respecto a las estrategias utilizadas por los restaurantes de Balneário Camboriú - SC, Brasil, se caracterizan por una administración tradicional, donde la gestión interna se preocupa por la opinión del cliente haciendo las mejoras que cree adecuadas sin necesariamente emprender grandes inversiones en la implementación de tecnologías externas que acarreen costos a la empresa. Las estrategias tanto online como off-line elegidas son utilizadas siempre que no generen costos y este escenario puede estar relacionado con la realidad del destino. De acuerdo con este antecedente la relación que existe con la investigación es que se debe de aprovechar el uso de las redes sociales, ya que tiene un costo cero y que últimamente las tendencias de usar estas estrategias están dando resultados favorables, incrementando así las ventas y por lo tanto la rentabilidad, tal como pretende esta investigación.

Por otro lado, también se cita a investigaciones nacionales, las cuales permiten tener un panorama en el contexto peruano de como las estrategias comerciales ayudan a incrementar la rentabilidad empresarial.

Capuñay y Puicón (2020) en su tesis de licenciatura titulada “Estrategias comerciales para elevar la rentabilidad en la joyería Ofir, Chiclayo, 2020” tuvo por objetivo demostrar que las estrategias comerciales elevan la rentabilidad. El tipo de investigación es aplicativa, con un diseño preexperimental, ya que se realiza una pre

prueba – post prueba, de enfoque cuantitativo y alcance explicativo y cuya población son los datos registrados en los documentos financieros. Para la recolección de datos se utilizó a la entrevista y a la ficha documental. Dentro de los principales resultados, las autoras encontraron en el primer escenario que la rentabilidad del capital tiene un promedio de 1.65%, el margen de beneficio 4% y la rotación de los activos 0.32 veces bimestralmente. Luego de ello implementaron dos estrategias comerciales referidas a la creación de la un Fanpage y otra de alianzas estratégicas con sus proveedores, generando un aumento para el escenario post prueba obteniendo como resultados de la rentabilidad del capital un promedio de 2.45%, el margen de beneficio 8.40% y la rotación de los activos 0.34 veces. Este antecedente es muy útil puesto que la investigación corresponde al mismo tipo de investigación que persigue la presente investigación, ya que también se planteara dos escenarios para ver el impacto que ocasiona las estrategias comerciales sobre la rentabilidad de la empresa Ramona Restaurant.

Bilbao (2018) en su tesis de maestría titulada “Impacto de las estrategias comerciales en la comercialización del camotepan en el distrito de la Molina”, publicada por la Universidad Nacional Agraria La Molina, en Lima, Perú. Tuvo por objetivo diseñar estrategias comerciales del camotepan con la finalidad de incrementar las ventas y la rentabilidad del Laboratorio de Panificación de la UNALM. El estudio corresponde a una investigación descriptiva no experimental. Dentro de los principales resultados destaca que el 33.42% de la población del distrito la Molina consumen el camotepan, mientras que un 66.58% no consumen por desconocimiento, la participación en el mercado es de 7.27%. Por otro lado, el autor menciona que las estrategias utilizadas son; crecimiento ofensivo con infraestructura y equipamiento, las cuales han impulsado las ventas (un aumento de 13.7% respecto al 2017) la

Estrategias comerciales y su impacto en la rentabilidad de la empresa Ramona Restaurant, Trujillo 2021 rentabilidad (aumentó en 3.4% respecto al 2017) y el posicionamiento en el mercado (se tuvo un 31% más de clientes respecto al 2017). Finalmente llega a concluir que la investigación demuestra que el proyecto es viable y rentable, ya que estima un VAN Económico de S/. 32,311.56 nuevos soles, una TIR Económico de 30.11%, el cual es mayor al COK 17.048 %, un beneficio/costo de 1.4, un periodo de recuperación aproximadamente de 4 años. Este antecedente es de vital importancia puesto que persigue uno de los objetivos específicos al evaluar económicamente la implementación de las estrategias comerciales como propuesta de mejora.

Por otro lado, también se cita a investigaciones locales, las cuales también permiten tener un acercamiento al mercado liberteño de como las estrategias comerciales ayudan a incrementar la rentabilidad empresarial.

Chávez y Matos (2019). En su tesis de pregrado titulada “Estrategias gerenciales y su impacto en la gestión de ventas en la empresa Compucenter Bussines S.A.C” publicada por la Universidad Privada del Norte en Trujillo, Perú. Tuvo por objetivo determinar el impacto de la aplicación de estrategias gerenciales en la gestión ventas de la empresa Compu Center Bussines S.A.C Trujillo 2019. El diseño de la investigación es Pre-experimental, con una muestra de 64 clientes. Como instrumentos se utilizó al cuestionario y a la ficha de recolección de datos. Dentro de los principales resultados el indicador nivel de ventas realizadas pre y post tuvo un incremento del 30.46%, el cual estadísticamente tiene un valor  $p=0.02 < 0.05$  (siendo estadísticamente significativo), el indicador utilidad de las ventas, pasaron de 13.67% a 18.53%, el cual tiene un valor  $p=0.02 < 0.05$ , y para el indicador eficacia del equipo de ventas, el resultado incremento en un 39.33%. Por lo que las autoras llegan a concluir que las estrategias gerenciales impactan significativamente en la gestión de ventas y por lo

tanto en la rentabilidad. En este sentido, este antecedente contribuye a la investigación a la utilización de las estrategias comerciales, puesto que al aumentar el nivel de ventas también aumentará la rentabilidad, tal como se pretende desarrollar.

Ahora se definirá las principales bases teóricas que darán soporte a la investigación, como parte de este proceso se definirá a las variables de estudio, así como a sus dimensiones:

#### Rentabilidad

La rentabilidad se considera como la capacidad o aptitud de la empresa para generar un excedente partiendo de un conjunto de inversiones efectuadas. Por lo tanto, se afirma que la rentabilidad es una concreción de un resultado obtenido a partir de cualquier tipo de actividad económica, ya sea de transformación, de producción o de intercambio, considerando que el excedente aparece en la parte final del intercambio. (Lizcano y Castello, 2014)

Por otro lado, se dice que la rentabilidad no es lo mismo que utilidad. Se dice que la utilidad es la diferencia entre ingresos y gastos. Rentabilidad es la utilidad medida en relación con el activo.

Existe una variedad de ratios e indicadores para evaluar la rentabilidad. A grandes rasgos, existen dos grandes tipos de medidas de la rentabilidad: el cálculo de los índices de rentabilidad sobre ventas y el cálculo de la rentabilidad sobre el capital de la empresa. Los dos tipos de indicadores están relacionados entre sí, pero hay que tener en cuenta que existen ciertas diferencias en el modo en que interactúan entre ellos. (ConexiónEsan, 2016)

Rentabilidad del patrimonio: Según Dobaño (2019) La ROE (Return On Equity) indica la rentabilidad que se obtiene a partir de la inversión realizada con recursos propios de las instituciones, es decir, con inversiones del patrimonio de los bancos; su cálculo relaciona las utilidades o pérdidas generadas sobre el patrimonio de los bancos.

La fórmula utilizada para encontrar este ratio es:

$$ROE = \frac{\textit{Utilidad del ejercicio}}{\textit{Total patrimonio}}$$

Asimismo, cabe destacar que para encontrar esta razón es necesario tener al alcance el estado de situación financiera y el estado de resultado de la empresa.

Rentabilidad de las ventas: Una empresa es rentable cuando genera utilidad o sus ingresos son mayores que sus gastos, y el resultado de la resta entre dichos componentes es considerado aceptable (ConexiónEsan, 2016).

Partiendo de esta premisa según (Gutiérrez & Tapia, 2016, pág. 15) dice que:

*“La rentabilidad sobre ventas mide la capacidad de obtener rentabilidad que tienen las ventas que realiza la empresa en su actividad empresarial”.*

Los márgenes de rentabilidad sobre ventas evalúan las ganancias de la compañía por cada sol de facturación.

La fórmula utilizada para encontrar este ratio es:

$$ROS = \frac{\textit{Utilidad del ejercicio}}{\textit{Ventas Netas}}$$

Al igual que el ratio anterior para encontrar esta razón es necesario tener al alcance el estado de situación financiera y el estado de resultado de la empresa.

### Rentabilidad de la inversión

El ROI es un indicador que permite saber cuánto dinero la empresa perdió o ganó con las inversiones hechas (inversión en activos que puede ser inmuebles, maquinaria y equipo). Dobaño (2019)

De esta forma, puedes saber cuáles inversiones valen la pena y cómo optimizar aquellas que ya están funcionando para que tengan un rendimiento todavía mejor.

La métrica es importante porque permite que evalúes cómo ciertas iniciativas contribuyen con los resultados de la empresa. (Gutiérrez & Tapia, 2016, pág. 17)

De la misma forma, con base en el ROI, es posible planificar metas basadas en resultados tangibles y entender si está valiendo la pena o no invertir en determinados canales.

La fórmula utilizada para encontrar este ratio es:

$$ROI = \frac{\text{Total activos}}{\text{Inversión neta}}$$

### Margen neto

Este indicador de margen neto pondera la utilidad por cada unidad de venta. Se debe prestar atención puesto que se incluyen los ingresos operacionales y no operacionales, es decir, analizar si la utilidad procede de la propia actividad del negocio o de otras actividades, debido a la inestabilidad que ofrecen los ingresos no operacionales. (Mejía y Palacio, 2015)

### Estrategias comerciales

La estrategia comercial es el conjunto de acciones o planes que se realizan en la interna de las empresas para alcanzar objetivos como dar a conocer un nuevo producto y/o servicio a fin de aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado (Cabrera & Bello, 2014, pág. 21). Para que estas estrategias se desarrollen al pie de la letra es necesario enfocarse en el marketing mix conocido en el mundo de los negocios por las clásicas (4p) precio, plaza, promoción y producto, sin embargo, a ello se le suman (3p) personas, procesos y presencia física, las cuales están orientadas a empresas que ofrecen servicios.



Figura 2: Las 7P del marketing de servicios

Fuente: Marketing de servicios profesionales (Kotler, 2014)

Es importante el estudio de los servicios ya que por su naturaleza los servicios son diferentes a los productos, en este sentido, los servicios se tienen cuatro características básicas: Intangibilidad, Heterogeneidad, Inseparabilidad y Caducidad. Dichas características confieren una diferencia sustancial desde el desarrollo del producto.

Entonces, se vuelve necesario comprender las 7 P's del marketing de servicios que son: Producto, Precio, Plaza, Promoción, Procesos, Personal y Evidencia Física (Physical Evidence en Ingles), a pesar de que 4 P's tienen los mismos nombres y aparentemente se adicionan 3 P's. A continuación, describiremos cada una de las 7 P's del marketing de servicios:

#### Estrategia de productos

El producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado y que representa el medio para satisfacer las necesidades o deseos del consumidor. Por ello, los beneficios que reportan los productos son más importantes que sus características. (Martínez, Ruíz, & Escrivá, 2018)

Cada producto está sujeto a un ciclo de vida que incluye cuatro fases (introducción, crecimiento, madurez y declive), y en cada una de estas la empresa deberá adoptar una estrategia diferente.

Las decisiones sobre el producto son muy importantes, puesto que inciden en el medio que va a satisfacer las necesidades del consumidor. Si no hay producto, evidentemente no puede haber precio, ni distribución, ni comunicación. Además, se trata de estrategias a largo plazo que son difíciles de cambiar de forma rápida, razón de más para analizar bien cada decisión sobre el producto. (Martínez, Ruíz, & Escrivá, 2018)

Las decisiones relativas al producto abarcan:

- La cartera de productos de la empresa.
- La marca, el modelo y el envase que van a acompañar al producto y que serán su portada frente al consumidor.



- La diferenciación, es decir, las características que lo van a hacer diferente a los demás.
- El desarrollo de servicios relacionados, como la asistencia técnica o el montaje del producto, entre otros.
- La modificación o eliminación de productos que no estén funcionando de acuerdo con lo esperado.
- El desarrollo de nuevos productos que se adapten a la demanda del consumidor.

### Estrategia de precios

El precio es la cantidad que el cliente paga por el producto. También es muy importante, puesto que va a determinar los beneficios que obtendrá la empresa en cada venta. (Martínez, Ruíz, & Escrivá, 2018)

Al establecer el precio, se debe tener en cuenta el valor percibido por el cliente y cuánto está dispuesto a pagar por el producto. El precio va a determinar a su vez la imagen que tendrá el cliente del producto, puesto que en muchas ocasiones un precio alto es sinónimo de calidad, mientras que un precio bajo refleja lo contrario.

Al contrario que en el producto, las decisiones sobre precios pueden ser a corto plazo, ya que se pueden modificar con rapidez. (Martínez, Ruíz, & Escrivá, 2018)

- Las decisiones relativas al precio incluyen estudiar:
- Los costes en los que se debe incurrir para elaborar el producto.
- Los márgenes que se van a aplicar en la venta de cada producto, es decir, la diferencia entre el precio de venta y los costes de producción.
- Los descuentos que se aplicarán por volumen, por pronto pago, etc.
- El criterio de fijación del precio puede ser: sobre la base de su coste, según

- La repercusión que tendrá la modificación del precio de un producto en la demanda del resto de productos de la empresa.

#### Estrategia de plaza o distribución

La distribución hace referencia a la colocación del producto allá donde el consumo tenga lugar, es decir, se refiere a todas las decisiones que estén relacionadas con el traslado del producto desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo. (Martínez, Ruíz, & Escrivá, 2018)

Al decidir el sistema de distribución deberán tenerse en cuenta una serie de variables como las características del producto y del mercado, los costes de distribución de cada alternativa o los recursos disponibles, entre otros. Además, se trata de decisiones a largo plazo.

Las decisiones relativas a la distribución implican establecer:

- El tipo de canal de distribución que se empleará.
- El merchandising. es decir, las actividades que se llevarán a cabo en el punto de venta para estimular la compra.
- Las actividades de logística, es decir, cómo se realizará el transporte, en qué puntos se almacenará la mercancía, quiénes serán los intermediarios, etcétera.
- Las actividades de distribución física, como los puntos de venta en los que se ofrecerá el producto.

### Estrategia de promoción o comunicación

La comunicación se refiere a los métodos que se emplearán con el fin de dar a conocer el producto y transmitir información sobre el mismo. (Martínez, Ruíz, & Escrivá, 2018)

La comunicación incluye actividades como la publicidad, la propaganda, la venta personal, la promoción de ventas, el marketing directo o las relaciones públicas.

La dirección comercial debe estudiar cómo se van a combinar los diferentes instrumentos de comunicación para optimizar los recursos y conseguir los mejores resultados. El empleo de una u otra forma de comunicación depende de las características del producto, del mercado en el que se opere, de la competencia existente o del público objetivo, entre otros. (Martínez, Ruíz, & Escrivá, 2018)

Las decisiones relativas a la comunicación implican establecer:

- La estrategia de ventas, que incluye determinar el tamaño y composición del equipo de ventas, el reparto de tareas, el diseño de las zonas de venta, etc.
- El presupuesto destinado a comunicación.
- Las herramientas de comunicación que se van a emplear.

### Estrategia de personas

La calidad del personal de una empresa de servicios, en especial la de los que trabajan en puestos de contacto con el cliente y sobre todo, en el rubro restaurantes, tiene un papel fundamental en la determinación del éxito empresarial y en el desempeño económico. (Martínez, Ruíz, & Escrivá, 2018)

Por ello si hay algo que define a los servicios es que no pueden sustraerse de las personas que los suministran y por lo tanto el personal puede llegar a ser un factor

clave en la diferenciación de los servicios y en su posicionamiento. Los colaboradores de la empresa son importantes puesto que son ellos quienes brindan el servicio. Es importante contratar y capacitar a las personas adecuadas para brindar un servicio de alta calidad a los clientes; esta es una ventaja competitiva interna que una empresa puede tener sobre otros competidores, la cual puede afectar intrínsecamente la posición de una empresa en el mercado. (Martínez, Ruíz, & Escrivá, 2018)

#### Estrategia de procesos

Es muy importante la administración de los procesos de servicio, ya que son fundamentales para crear el producto de servicio y para determinar la experiencia del cliente. Gracias a su know how, Por otro lado, también se debe definir a los mecanismos en la prestación de un servicio que afectan a la calidad percibida del mismo. Se debe plantear, estratégicamente, el proceso correcto según el canal elegido, pues afectan la ejecución del servicio; si se realizará desde un sitio web la empresa debe tener en cuenta que el sitio se maneje de forma sencilla y accesible; que el cliente encuentre lo que necesite de una manera rápida y sin complejidades. Si es de forma personal, se enfoca en el trato al cliente, con la finalidad del retorno para una venta. Por lo tanto, debe asegurarse de contar con un proceso bien adaptado para minimizar costos. (Martínez, Ruíz, & Escrivá, 2018)

#### Estrategia de presencia física

En las empresas que ofrecen servicios, debe existir evidencia física de que el servicio fue otorgado. Además, la presencia física se refiere también a cómo se percibe una empresa, sus productos en el mercado y presencia de marca.

El diseño y creación de un contexto o espacio físico debe ser una acción bien planificada para una empresa en que se realiza un servicio y en dónde interactúa la marca y el consumidor. Es por ello que muchas instituciones cuentan con sedes en varias ubicaciones o franquicias con un ambiente homogéneo. Unas con otras para lograr proyectar una imagen global en todos sus establecimientos. (Martínez, Ruíz, & Escrivá, 2018).

Asimismo, la presente investigación, se justifica de manera práctica porque permitirá tener un acercamiento a las estrategias que vienen utilizando los grandes restaurantes a nivel mundial, por lo tanto, al identificar qué tipo de estrategia se desea adoptar, los directivos de la empresa deberán velar porque dicha estrategia calce en la empresa, de tal manera que asegure el incremento de las ventas y por tanto asegure los niveles de rentabilidad. Por el lado teórico, esta investigación se realiza con el fin de aportar nuevos enfoques de venta a través del uso de estrategias comerciales, puesto que permitirá mostrar los cambios que el sector gastronómico viene experimentando para adaptarse a las nuevas circunstancias en el entorno empresarial, así como profundizar los conocimientos teóricos sobre los procesos de adaptación, además de ofrecer una mirada integral sobre el manejo de las nuevas tendencias de venta. Por el lado metodológico se justifica porque se recurrirá al empleo de técnicas como el cuestionario y la ficha de recolección de datos para poder medir el impacto que generarán las estrategias comerciales en la rentabilidad empresarial, con ello se pretende conocer si existe un impacto significativo medido a través de las pruebas estadísticas, con el objetivo de poder validar la hipótesis planteada. Finalmente, por el lado social, se justifica porque la investigación pretende aportar a la sociedad nuevos

Estrategias comerciales y su impacto en la rentabilidad de la empresa Ramona Restaurant, Trujillo 2021  
medios de comercialización a través del uso de herramientas digitales, por lo que se espera que los procesos de venta y distribución mejoren día a día, asimismo se espera recuperar pronto el posicionamiento que tiene la gastronomía peruana, ya que es un motor de la economía del país, de ser así se brindará oportunidades de inclusión social, buscando integrar a los negocios informales en formales a fin de generar nuevos puestos de trabajo para la sociedad.

Por tal motivo se formula, la siguiente pregunta de investigación: ¿En qué medida las estrategias comerciales impactan en la rentabilidad de la empresa Ramona Restaurant, Trujillo – 2021?

Por cuanto el objetivo general que persigue la investigación es: Determinar el impacto de las estrategias comerciales en la rentabilidad de la empresa Ramona Restaurant, Trujillo – 2021.

Asimismo, los objetivos específicos son: Analizar la situación actual de la empresa Ramona Restaurant, Medir la rentabilidad actual de la empresa, Implementar las estrategias comerciales de acuerdo con las 7p del marketing de servicios, Medir la rentabilidad después de implementar las estrategias comerciales y evaluar económicamente la viabilidad de implementar las estrategias comerciales

Finalmente, también se ha formulado la siguiente hipótesis: Las estrategias comerciales impactan de manera significativa en la rentabilidad de la empresa Ramona Restaurant, Trujillo - 2021

## Operacionalización de Variables

Tabla 1: Operacionalización de las estrategias comerciales

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>ESTRATEGIAS COMERCIALES</b>	La estrategia comercial es el conjunto de acciones o planes que se realizan en la interna de las empresas para alcanzar objetivos como dar a conocer un nuevo producto y/o servicio a fin de aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado. (Arechavaleta, 2015)	Para medir la utilización de las estrategias comerciales, se apoyará en el marketing mix enfocado a las 7ps, el cual predomina en marketing de servicios	Estrategia de productos	Nivel de eficiencia de la estrategia de productos	$\frac{N^{\circ} \text{ clientes satisfechos por la calidad del producto}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	Escala tipo Likert
			Estrategia de precios	Nivel de eficiencia de la estrategia de precios	$\frac{N^{\circ} \text{ clientes satisfechos por los precios sugeridos}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	
			Estrategia de plaza o distribución	Nivel de eficiencia de la estrategia de distribución	$\frac{N^{\circ} \text{ clientes satisfechos con la infraestructura ofrecida}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	
			Estrategia promoción o comunicación	Nivel de eficiencia de la estrategia de promoción	$\frac{N^{\circ} \text{ promociones realizadas}}{\text{Total de promociones planificadas}} \times 100$	
			Estrategia de personas	Nivel de eficiencia de la estrategia de personas	$\frac{N^{\circ} \text{ clientes satisfechos con la atención recibida}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	
			Estrategia de procesos	Nivel de eficiencia de la estrategia de procesos	$\frac{N^{\circ} \text{ procesos operativos documentados}}{\text{Total de procesos}} \times 100$	
		Estrategia de presencia física	Nivel de eficiencia de la estrategia de presencia física	$\frac{N^{\circ} \text{ clientes satisfechos con la imagen empresarial}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Operacionalización de la rentabilidad

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA	U. MEDIDA
<b>RENTABILIDAD</b>	La rentabilidad es una concreción de un resultado obtenido a partir de cualquier tipo de actividad económica, ya sea de transformación, de producción o de intercambio, considerando que el excedente aparece en la parte final del intercambio (Lizcano & Castello, 2014).	Generalmente la rentabilidad se mide por las razones financieras, dentro de las cuales se tiene al: retorno de las ventas, retorno del patrimonio, retorno de la inversión y al margen neto	Ratios de Rentabilidad	Retorno de las Ventas (Ros)	$Ros = \frac{Ventas\ Netas}{Utilidad\ del\ Ejercicio} * 100$	%
				Retorno del Patrimonio (Roe)	$Roe = \frac{Resultado\ del\ Ejercicio}{Total\ Patrimonio} * 100$	%
				Retorno de la Inversión (Roi)	$Roi = \frac{Resultado\ antes\ de\ impuestos}{Total\ de\ activos} * 100$	%
				Margen Neto (Mn)	$Mn = \frac{Resultado\ O}{Ventas\ Netas} * 100$	%

Fuente: Elaboración propia



## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

La investigación es de tipo aplicada, que según (Vargas, 2009, pág. 12) se caracteriza ya que busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. Asimismo, se espera que resultados de investigación se realice de forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad. Por lo tanto, lo que se pretende es encontrar una solución a través de la incorporación de las estrategias comerciales para aumentar la rentabilidad de la empresa Ramona Restaurant.

Por otro lado el enfoque de investigación es cuantitativo que según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) hace referencia al uso de la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. En este caso, la investigación se apoya en este enfoque para medir los escenarios pre y post prueba de la variable rentabilidad, de tal manera que luego se pueda probar la hipótesis planteada mediante las pruebas estadísticas a utilizar.

El Diseño de investigación, corresponde al pre-experimental que según (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), mencionan que el diseño pre-experimental, se caracterizan por tener un grado de control mínimo, al compararse con un diseño experimental real. Es decir que este diseño es útil como un primer acercamiento al problema a investigar. Por ello, la presente investigación se desarrolla en dos escenarios el pre prueba y post prueba, a fin de establecer si hay un impacto por implementar las estrategias comerciales como parte del estímulo.

Tabla 3: *Diseño Metodológico*

<b>p</b>	<b>Pre Prueba</b>	<b>Tratamiento</b>	<b>Post Prueba</b>
<b>GE</b>	01	X	02

*Fuente: Elaboración propia*

Donde:

- G: Empresa Ramona Restaurant
- 01: Resultados pre test de la rentabilidad
- X: Estímulo – Estrategias comerciales
- 02: Resultados post test de la rentabilidad

Para la Población, Hernández (2001), menciona que “La población es un conjunto de elementos o ítems que comparten ciertos parámetros que se desean estudiar. (p. 127). En tal sentido la población de la presente investigación corresponde a todos los estados financieros de los 4 trimestres del 2021, comprendidos por el Balance general y el Estado de resultados.

La muestra Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), muestra es el “subgrupo de la población del cual se recogen los datos”. Asimismo, para la presente investigación se determina que la muestra obedece a un muestreo de tipo no probabilístico, porque solo se seleccionarán estados financieros del 2021 comprendidos por el Balance general y el Estado de resultados.

Dentro de las Técnicas de recolección de datos se utilizaron:

Técnicas

**Análisis Documental:** Según Gómez, Grau, Giulia y Jabbaz (2018), mencionan que el análisis se basa en documentaciones intelectuales las cuales se reclutan y organizan, a fin de escoger y examinar los datos para representarlos en sub-grupos, diferente de su forma original para experimentar un fenómeno definitivo. (p. 5).

Encuesta: Según Hernández (2012). La encuesta es la técnica más empleada en las investigaciones realizadas en las ciencias sociales. Generalmente se caracteriza por establecer preguntas estructuradas y se utiliza para recolectar información de personas respecto a diferentes características (pág. 25).

Asimismo, los instrumentos son los siguientes:

**Ficha de recolección de datos:** Es el documento por el cual se plasma por escrito información importante que se haya encontrado en los procesos de búsqueda de información y que se desea tener al alcance de nuestras manos en cualquier momento. Por ello, se dice que al organizar la información en estos instrumentos se hace más fácil ir concatenando las ideas que se tiene sobre un determinado tema. (Castro, 2015). Para la investigación se establece la formulación de una hoja resumen en donde se muestren los principales indicadores de rentabilidad a ser evaluados (Ver anexo 2 y 3).

**Cuestionario:**

Por su parte Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (pág. 217). Para este caso, la investigación presenta un número de 5 preguntas a fin de obtener respuestas de la variable de estrategias comerciales.

Dentro del Análisis de datos, de la presente investigación se utilizará el programa Microsoft Excel 2016, el cual ayudará a realizar los gráficos y tablas obtenidos del cuestionario a aplicar para la recopilación de los datos de la variable independiente (estrategias comerciales), asimismo, también servirá para el análisis de los principales indicadores de rentabilidad de la variable dependiente. Cabe resaltar que este análisis

tiene un enfoque cuantitativo, y que será representado para los escenarios pre y post prueba.

La validez de los instrumentos consiste en la evaluación pertinente por medio de expertos en cada variable de estudio, los cuales están a cargo de dos (2) docentes de la Universidad Privada del Norte, ellos evaluarán los diversos criterios plasmados en una ficha de evaluación, a fin de que se utilicen los instrumentos para la recolección de datos sin deficiencias. (Ver anexo 13 -16)

Para el proceso de confiabilidad se utilizará como criterio al Alfa de Combrach, el cual indicará el grado de confiabilidad de las respuestas obtenidas a través del cuestionario, cabe resaltar que se aceptará un grado de confiabilidad aceptable cuando el resultado sea mayor a 0.70. En este sentido de acuerdo con el resultado tiene un alfa de 0.753 (Ver anexo 12)

Para llevar a cabo el desarrollo de la presente investigación, se tuvo el siguiente procedimiento: Primero se tiene que realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Ramona Restaurant, para tener un panorama más amplio de lo que se desea realizar, luego el siguiente paso es medir los indicadores de rentabilidad planteados en la matriz de operacionalización en el escenario pre prueba a fin de documentarlos, para luego realizar la implementación de las estrategias comerciales, las cuales pretenden mejorar la gestión del negocio y por ende aumentar la rentabilidad, después nuevamente se procede a medir los indicadores de la rentabilidad en el escenario post prueba para determinar si hubo un impacto positivo o negativo. Finalmente se procede a validar la hipótesis planteada a través de las pruebas estadísticas que para este caso

puede ser la T de Student o la U de Mann-Whitney, puesto que dichas pruebas son para datos numéricos y que la muestra sea menor a 30 datos cuantitativos.

Dentro de los criterios considerados como aspectos éticos se tiene a los siguientes:

**Confidencialidad:** Este criterio se ha utilizado cuando se aplicó el cuestionario, manteniendo en el anonimato a los clientes participantes.

**Originalidad:** Este criterio se aplicó al citar correctamente a las teorías y antecedentes, respetando los derechos de autor, a fin de cumplir con los principios de maleficencia.

**Objetividad:** Los resultados encontrados han sido documentados sin alterar su contenido, para respaldar que es una investigación que cumple con la veracidad

**Uso de información:** Se redactará una carta de uso de información, en donde el autor se compromete a utilizar solo la información que la empresa crea conveniente mostrar.

De acuerdo con el código de ética del Colegio de Ingenieros, en el artículo 3, el criterio ético que debe seguir el futuro Ingeniero es que deberá ejercer su profesión con el uso legítimo de su Título Profesional, respetando y haciendo respetar su condición de tal por su correcto proceder en los campos que ese título le autoriza. Mantendrá con su conducta profesional e institucional el honor y la dignidad de la profesión de Ingeniero y su calidad de colegiado. Asimismo, estará siempre atento a proteger el prestigio de la orden, contribuyendo de esa manera a que se mantenga el buen concepto del significado de la profesión.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1 Objetivo específico 1: Análisis de la situación actual de la empresa

#### Breve reseña histórica

El restaurant ROMONA empieza a funcionar en la ciudad de Trujillo en Enero del 2000, está ubicado en el Jr. Orbegoso 221, en el distrito de Víctor Larco Herrera. La empresa se dedica a la producción y comercialización de comida basada en carnes, pescados y mariscos, para la venta eficientemente sus productos al mercado local. El principal objetivo es el de atender los requerimientos del cliente objetivo, así como fortalecer la imagen de la empresa, logrando identificar y diseñar estrategias para penetrar nichos de mercados.



Figura 4: Logotipo de Ramona Restaurant carnes y mariscos

Fuente: Empresa Ramona

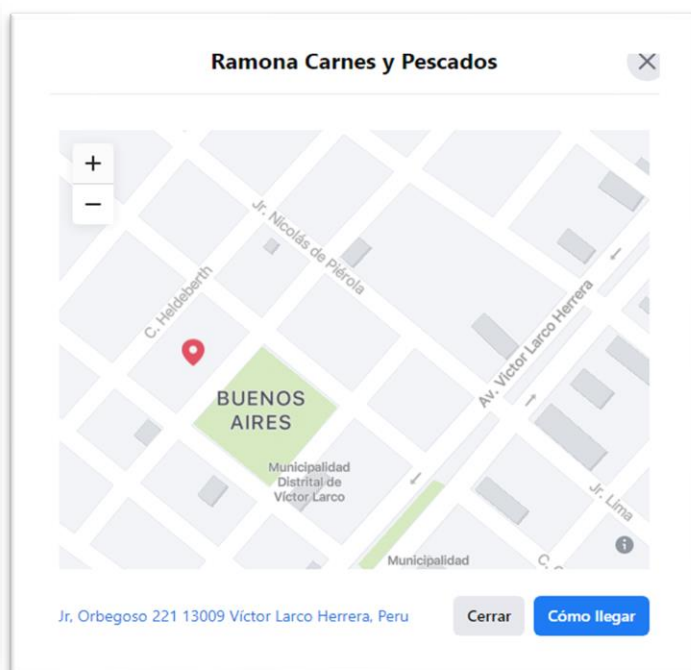


Figura 3: Ubicación del local comercial

Fuente: Google Maps

## **Procesos Core Busines**

**Proceso de Compras:** Diariamente se compran los pescados y mariscos a un determinado proveedor (persona natural), el lugar donde se lleva a cabo la transacción es en el terminal pesquero de Buenos Aires.

**Proceso de Procesamiento:** Es aquí donde los productos adquiridos (pescados y mariscos) en el proceso de compras, son recibidos y revisados cuidadosamente para su posterior distribución.

**Proceso de Transporte:** Después de que el producto haya sido revisado y embalado adecuadamente, este se envía al local comercial.

**Proceso de Preparación:** En este proceso, el encargado de cocina da órdenes a los cocineros para que se dispongan a preparar los determinados platos que se van pidiendo en ése instante y conforme el orden en que van llegando (ligado al proceso de pedidos y ventas).

**Proceso de Ventas:** Es aquí donde el cliente se encarga de hacer un determinado pedido al mozo para que posteriormente este envíe la comanda primero a caja y este es sucesivamente es enviado a cocina; al final de consumir el producto, el cliente se dispone a cancelar por el servicio brindado, así como por el producto consumido.

**Proceso de Recursos Humanos:** En este proceso se suscitan los hechos relacionados con los trabajadores y sus respectivas remuneraciones, contratos y demás.

**Proceso Contable:** Diariamente los trabajadores encargados de la parte financiera cuadran los reportes de las ventas realizadas al final del día para que estas sean entregadas al directorio y este mismo las evalúe para tomar decisiones financieras con base a este reporte.

De acuerdo a la descripción de los principales procesos del negocio, a continuación, se plantea la estructura organizacional para Ramona Restaurant.

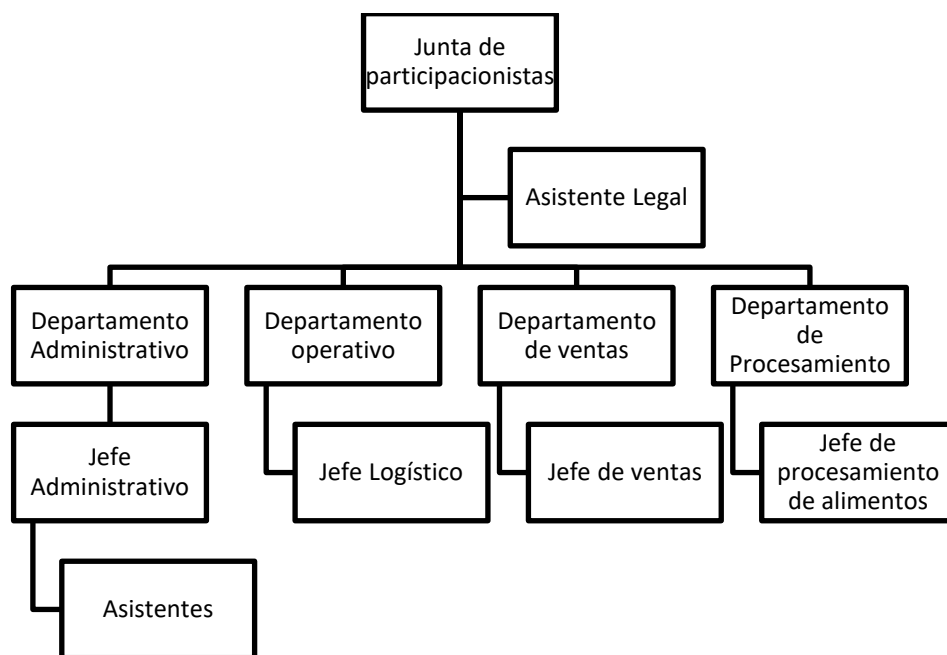


Figura 5: Organigrama propuesto para la empresa Ramona Restaurant

Fuente: Elaboración propia

## Plataforma Estratégica

### Misión

- Somos una empresa dedicada al procesamiento y comercialización de bebidas y alimentos con un alto grado de higiene y salubridad, logrando satisfacer a los consumidores de la ciudad de Trujillo; trabajando de manera honrada y responsable.

### Visión

- Lograr consolidarnos como una empresa líder en el procesamiento y comercialización de bebidas y alimentos de calidad en la zona costera del Perú, así como también en la preferencia de nuestros clientes.



## Análisis Foda

De acuerdo a la situación observada en el Micro y Macroentorno de la empresa y gracias a la entrevista concedida por el Gerente General, se llegó a establecer el análisis FODA.

Tabla 4: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Adecuada infraestructura.	Falta de experiencia en la toma de decisiones, por los pocos años en el mercado.
Excelente atención a los clientes.	No cuenta con presencia en la nube.
Chef especializados en carnes a la parrilla.	Carencia de plan de marketing, basado en las 7p del marketing orientado a servicios
Calidad garantizada de los productos.	Limitado capital de inversión.
Materiales de producción modernos y en perfecto estado.	Nivel tecnológico insuficiente.
Ubicación estratégica.	Falta de implementación de estrategias comerciales
Personal motivado.	
Oportunidades	Amenazas
Crecimiento de la economía.	Aumento de la población vegetariana.
Aceptación del público por comidas en pescados, mariscos y carnes.	Altos niveles de inseguridad(extorsiones).
Alianzas estratégicas con proveedores.	Aumento del sueldos, impuestos y costos de insumos.
Determinación de clientes potenciales.	Alto número de competidores directos e indirectos
Alianzas estratégicas con empresas consumidoras	Diversidad de productos de la competencia directa e indirecta
Publicidad y promociones	Crédito limitado por el proveedor y también resistencia a días de alta demanda
Creación de nuevos servicios dentro de las instalaciones	Cierre de restaurantes por pandemias (Covid, 19)

Fuente: Elaboración propia

El último paso del diagnóstico situacional de Ramona Restaurant es cuantificar las principales causas que generan baja rentabilidad, identificada en la realidad problemática de la presente investigación, la cual está en el diagrama de Ishikawa, para ello se utilizará el análisis de Pareto con el propósito de dar mayor énfasis a los problemas más recurrentes.

Tabla 5: Causas que generan la baja rentabilidad en la empresa

	Causa	Cantidad de Ocurrencias	%	% Acumulado
DATOS ORDENADOS	Bajos niveles de rentabilidad	40	35.40%	35.40%
	Ausencia de proyectos de inversión	28	24.78%	60.18%
	Ausencia de estados financieros	25	22.12%	82.30%
	Ausencia de hojas de verificación	7	6.19%	88.50%
	Incumplimiento de procedimientos	5	4.42%	92.92%
	Extensos horarios de trabajo	3	2.65%	95.58%
	Inexistencia de un plan de trabajo	2	1.77%	97.35%
	Ausentismo laboral	2	1.77%	99.12%
	Capacitación del personal	1	0.88%	100.00%

Fuente: Datos registrados en Ramona Restaurant

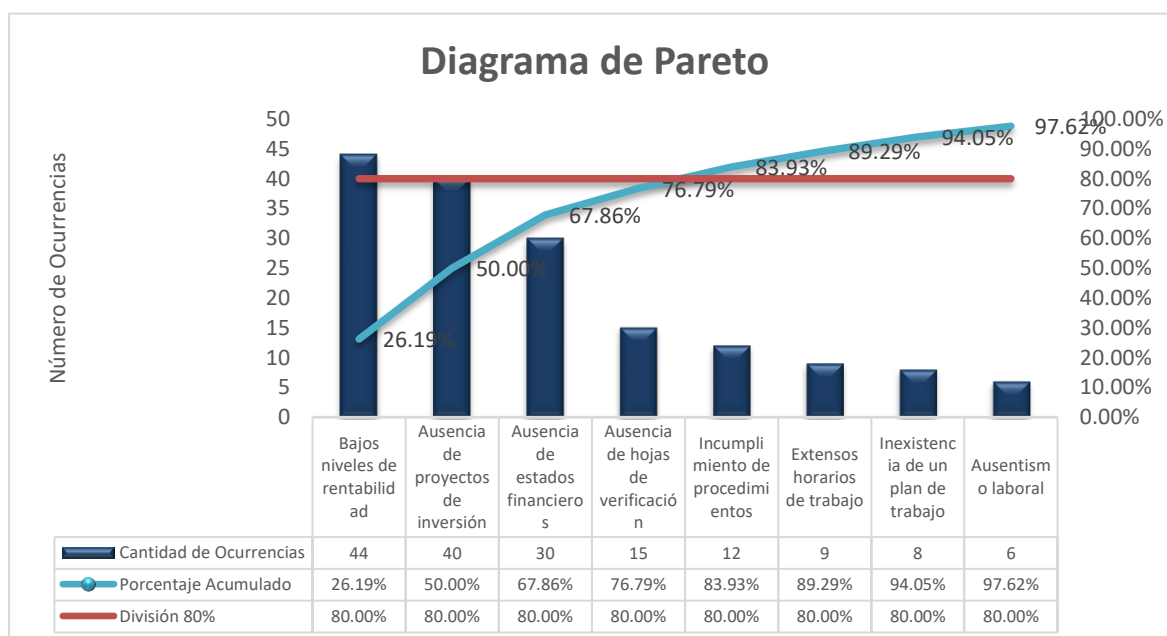


Figura 6: Diagrama de Pareto en base al número de ocurrencias

La figura 6 indica que se debe priorizar las siguientes causas: bajos niveles de rentabilidad, ausencia de proyectos de inversión, la ausencia de estados financieros y la ausencia de hojas de verificación, esto porque son las recurrencias con mayor proporción de acuerdo con el análisis de Pareto 80/20.

### 3.2 Objetivo específico 2: Medición de la rentabilidad actual

Previamente antes de medir la rentabilidad, a continuación, se muestran los 2 principales estados financieros, los cuales son los insumos para realizar los cálculos correspondientes.

Tabla 6: Estado de situación financiera de Enero del 2021 a Abril del 2021

CUENTAS	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE A EFFECTIVO	14,636.48	23,925.51	42,524.84	32,590.89
CTAS.X COBRAR COMERCIALES-A TERCEROS	53,082.48	55,493.48	69,772.58	63,806.88
INVENTARIOS	71,200.16	91,030.13	97,252.73	98,959.93
MATERIAS AUXILIARES SUMINISTROS Y REPUESTOS	16,383.36	12,314.19	11,421.78	15,659.82
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	-	-	-	-
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>155,302.49</b>	<b>182,763.31</b>	<b>220,971.92</b>	<b>211,017.52</b>
INM.MAQ.Y EQUIPOS	75,697.52	112,692.45	114,605.39	90,696.16
DEPREC.AMORTZ.Y AGOTAMIENTO ACUM.	-19,813.65	-21,448.36	-33,697.43	-37,822.98
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>55,883.87</b>	<b>91,244.09</b>	<b>80,907.96</b>	<b>52,873.18</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>211,186.36</b>	<b>274,007.40</b>	<b>301,879.88</b>	<b>263,890.70</b>
TRIBUTOS POR PAGAR	319.10	2,690.63	4,499.94	2,994.89
PROVEEDORES	12,068.12	26,395.01	17,930.00	10,800.29
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - TERCEROS	6,184.37	19,603.00	14,688.03	18,344.50
BENEFICIOS SOCIAL DE LOS TRABAJADORES	130.26	1,054.42	450.00	100.40
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>18,701.85</b>	<b>49,743.06</b>	<b>37,567.97</b>	<b>32,240.08</b>
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>26,880.89</b>	<b>45,663.35</b>	<b>93,415.41</b>	<b>53,490.57</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>45,582.75</b>	<b>95,406.41</b>	<b>130,983.38</b>	<b>85,730.65</b>
CAPITAL	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00
RESULTADOS ACUMULADOS	6,603.61	16,400.98	14,146.50	10,800.05
RESULTADOS DEL EJERCICIO	114,000.00	117,200.00	111,750.00	122,360.00
TOTAL PATRIMONIO	165,603.61	178,600.98	170,896.50	178,160.05
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>211,186.36</b>	<b>274,007.40</b>	<b>301,879.88</b>	<b>263,890.70</b>

Fuente: Estados Financieros mensuales de Ramona Restaurant

Tabla 7: Estado de resultados de Enero del 2021 a Abril del 2021

CUENTAS	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
<b>Ventas Netas</b>	<b>114,000.00</b>	<b>117,200.00</b>	<b>111,750.00</b>	<b>122,360.00</b>
Costo de Ventas	-59,622.00	-60,944.00	-59,227.50	-62,403.60
<b>Resultado Bruto</b>	<b>54,378.00</b>	<b>56,256.00</b>	<b>52,522.50</b>	<b>59,956.40</b>
Gastos de Ventas	-17,100.00	-17,228.40	-15,019.20	-15,100.45
Gastos de Administración	-10,260.00	-11,134.00	-8,940.00	-10,694.26
<b>Resultado Operativo</b>	<b>27,018.00</b>	<b>27,893.60</b>	<b>28,563.30</b>	<b>34,161.69</b>
Gastos Financieros	-3,420.00	-3,516.00	-2,235.00	-2,936.64
<b>Resultados Antes de Participaciones e Impuestos</b>	<b>23,598.00</b>	<b>24,377.60</b>	<b>26,328.30</b>	<b>31,225.05</b>
Impuesto a la Renta	-6,961.41	-7,191.39	-7,766.85	-9,211.39
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>16,636.59</b>	<b>17,186.21</b>	<b>18,561.45</b>	<b>22,013.66</b>

Fuente: Estados Financieros mensuales de Ramona Restaurant

Una vez obtenidos los dos principales insumos, el siguiente paso es medir cada indicador

Rentabilidad de las ventas (ROS) – Pre Test

La fórmula a aplicar es la siguiente:

$$\text{Ros} = \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Ventas netas}} * 100$$

Tabla 8: Partidas para el cálculo del ROS – Pre Test

Partida	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
<b>Ventas Netas</b>	114,000.00	117,200.00	111,750.00	122,360.00
<b>Resultado del Ejercicio</b>	16,636.59	17,186.21	18,561.45	22,013.66

Fuente: Estados Financieros de Ramona Restaurant

Tabla 9: Cálculo de la rentabilidad de las ventas – Pre Test

Partida	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
<b>Retorno de las Ventas (RoS)</b>	14.59%	14.66%	16.61%	17.99%

Fuente: Elaboración propia

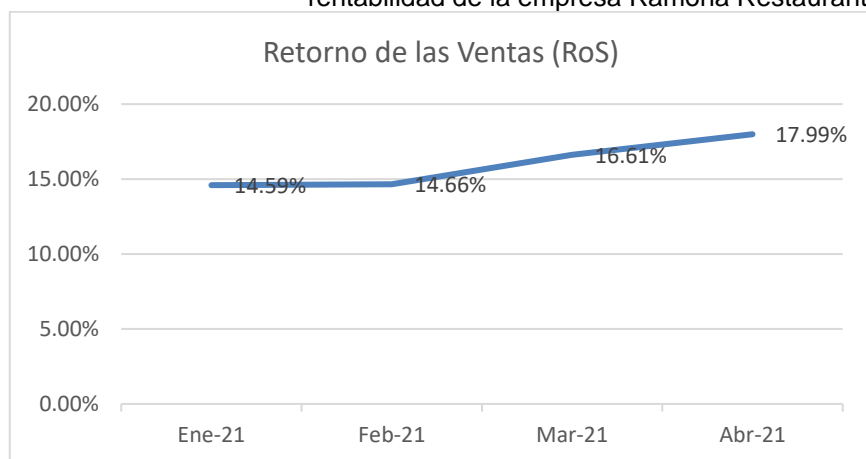


Figura 7: Cálculo de la rentabilidad de las ventas – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 7 la rentabilidad de las ventas (ROS) en el periodo Ene-21 y Feb-2017, tienen índices de rentabilidad de 14.50% en promedio, sin embargo, hacia Mar-21 y Abr-21, los índices aumentaron en 16.61% y 17.99% respectivamente, lo que quiere decir que Ramona Restaurant alcanzó una mayor eficiencia de la gestión comercial en los 2 últimos meses. En tal sentido, los porcentajes mostrados dan a entender que, por cada sol vendido, la empresa genera dicho porcentaje de utilidad al finalizar cada mes.

#### Rentabilidad del Patrimonio (ROE) – Pre Test

La fórmula para aplicar es la siguiente:

$$\text{Roe} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Total Patrimonio}} * 100$$

Tabla 10: Partidas para el cálculo del ROE – Pre Test

Partida	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
<b>Resultado del Ejercicio</b>				
	16,637	17,186	18,561	22,014
<b>Total patrimonio</b>	165,604	178,601	170,897	178,160

Fuente: Estados Financieros de Ramona Restaurant

Tabla 11: Cálculo de la rentabilidad del patrimonio – Pre Test

Partida	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
<b>Retorno del patrimonio (RoE)</b>	10.05%	9.62%	10.86%	12.36%

Fuente: Elaboración propia

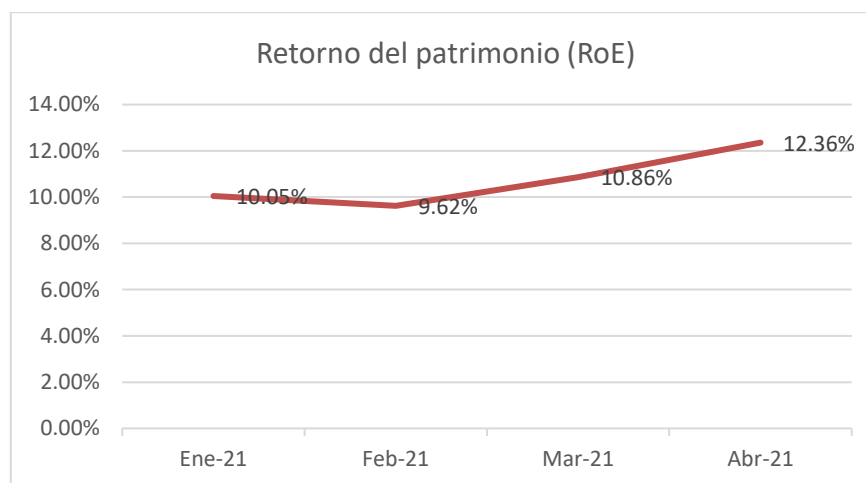


Figura 8: Cálculo de la rentabilidad del patrimonio – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 8 la rentabilidad del patrimonio (ROE) en el periodo Ene-21 tuvo un índice del 10.05% que es la capacidad de la gestión para generar valor para los dueños de Ramona Restaurant, en términos de la capacidad del retorno de efectivo, sin embargo, para Feb-21 se obtuvo un índice menor con un 9.62%, lo que indicaría que la gestión en ese periodo no fue de lo más adecuada, debido al aumento del gasto de administración y de los gastos financieros tal como se puede apreciar en el Estado de Resultados, Sin embargo para los 2 últimos periodos Mar-21 y Abr-21, estos índices subieron pasando de 10.86% a 12.46% respectivamente, lo que finalmente indicaría que por cada sol invertido en el capital, este género un mayor retorno para los dueños de la empresa.

### Retorno de la Inversión (ROI) – Pre Test

La fórmula para aplicar es la siguiente:

$$\text{Roi} = \frac{\text{Resultado antes de impuestos}}{\text{Total de activos}} * 100$$

Tabla 12: Partidas para el cálculo del ROI – Pre Test

Partida	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
<b>Resultados Antes de Participaciones e Impuestos</b>	23,598	24,378	26,328	31,225
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	211,186	274,007	301,880	263,891

Fuente: Estados Financieros de Ramona Restaurant

Tabla 13: Cálculo de la rentabilidad de la inversión – Pre Test

Partida	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
<b>Retorno de la Inversión (RoI)</b>	11.17%	8.90%	8.72%	11.83%

Fuente: Elaboración propia

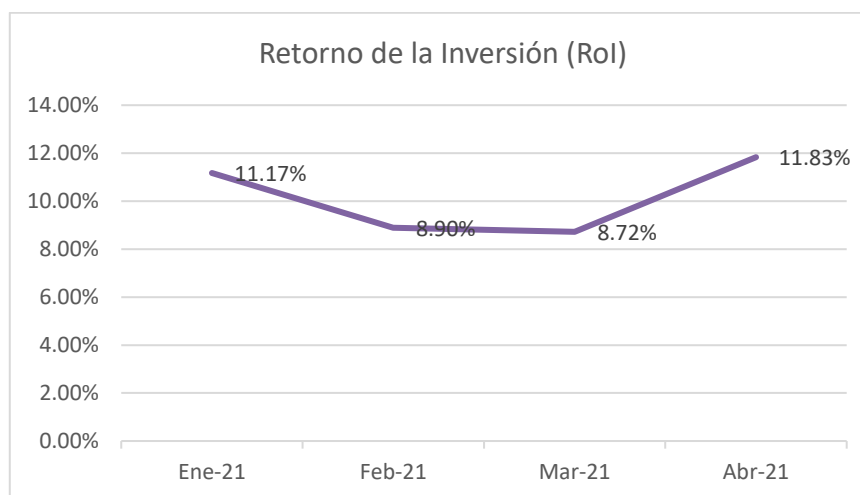


Figura 9: Cálculo de la rentabilidad de la inversión – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 9 la rentabilidad de la inversión (ROI) en el periodo Ene-21 y Abr-21 tuvo índices en promedio de 11%, que no es otra cosa, que la capacidad que tiene el negocio para recuperar la inversión a partir de proceso

Estrategias comerciales y su impacto en la rentabilidad de la empresa Ramona Restaurant, Trujillo 2021 comercial. Es decir que hubo una mayor eficiencia en estos 2 periodos al usar el capital para generar utilidades, sin embargo, en los periodos de Feb-21 y Mar-21, los retornos disminuyeron como consecuencia de las inversiones realizadas en la cuenta inmueble, maquinaria y equipo del estado de situación financiera, por lo tanto, se llega a concluir que la empresa está siendo gestionada de manera moderada.

Margen Neto (Mn) – Pre Test

La fórmula para aplicar es la siguiente:

$$Mn = \frac{\text{Resultado Operativo}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

Tabla 14: Partidas para el cálculo del Margen Neto – Pre Test

Partida	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
<b>Resultado Operativo</b>	27,018	27,894	28,563	34,162
<b>Ventas Netas</b>	114,000	117,200	111,750	122,360

Fuente: Estados Financieros de Ramona Restaurant

Tabla 15: Cálculo del margen neto – Pre Test

Partida	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
<b>Margen Neto (NM)</b>	23.70%	23.80%	25.56%	27.92%

Fuente: Elaboración propia

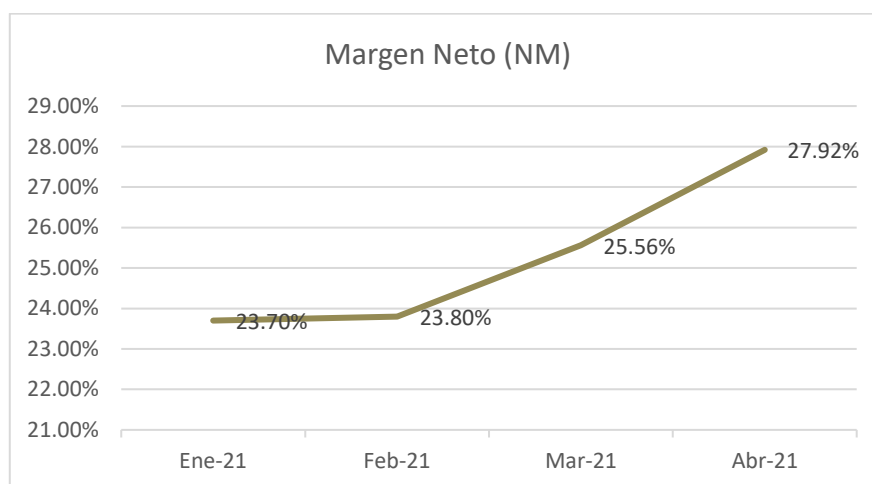


Figura 10: Cálculo del margen neto – Pre Test



Como se observa en la Figura 10 el margen neto (Mn) desde el periodo Ene-21 hasta Abr-21 tuvo una tendencia ascendente, pues empezó con un 23.70% y llegó a 27.92%, lo que quiere decir que la eficiencia del negocio luego de descontar el costo de las ventas tiene un manejo eficiente, pues según lo mostrado, Ramona Restaurant tendría altos márgenes de utilidad bruta, para poder hacer frente a algunas obligaciones de corto y mediano plazo.

### 3.3 Objetivo específico 3: Implementación de las estrategias comerciales

Antes de implementar el uso de las estrategias comerciales en base a la metodología del marketing mix 7Ps orientado a servicios, es necesario identificar al público objetivo, para ello es necesario identificar al cliente ideal en base a las siguientes características.

Tabla 16: Identificación del perfil del público objetivo en base a las variables sociodemográficas

Criterios	Características	Descripción
<b>Variables Sociodemográficas</b>	Género:	Preferentemente hombres y mujeres
	Edad:	20-30/31-40/41-50/+51
	Formación:	Estudios universitarios y Postgrado.
	Nivel de ingresos:	Nivel socioeconómico A (S/.4500). Nivel socioeconómico B (S/.2400). Nivel socioeconómico C (S/.1500).
	Estado civil:	Solteros/casados.
	Ocupación:	Profesionales, empleados del sector público- privado.
	Motivaciones para la compra desde el hogar:	Ahorro de tiempo. Amplitud de horarios. Exclusividad.

<b>Variables Actitudinales</b>	Motivaciones para la compra a través de internet:	Accesibilidad rápida. Precios altos.
	Forma de pago preferida:	Tarjeta de crédito.
	Disposición a pagar los costos del servicio	Si

Nota: El perfil del público objetivo se ha centrado en dos variables de la segmentación de mercados, las cuales se adaptan mejor al tipo de servicio brindado por Ramona Restaurant

Una vez identificado oportunamente el perfil del público objetivo, recién se procederá a la implementación de las 7Ps del marketing mix

### **Desarrollo de la estrategia enfocado al Producto**

El producto puede ser concebido como el conjunto de atributos tangibles e intangibles que son visualizados como un todo por los consumidores. Entre los atributos del producto, se puede mencionar a la calidad, el diseño del plato, la cantidad ofrecida, el empaque (cuando sea para llevar o cuando se pida un pedido por delivery). En este sentido para Ramona Restaurant el producto será considerado "diferente" en la medida en que el cliente lo vea o lo perciba así.

Por otro lado, el producto se considera como el conjunto de beneficios racionales, sensoriales y emocionales que este proporciona al cliente.

Por el lado del beneficio racional tiene que ver con factores como la productividad, la eficiencia, el rendimiento, entre otros, que están relacionados directamente con las funciones del producto; por ejemplo, para el restaurant será el de ofrecer un plato bien servido a un menor precio.



Figura 11: Beneficio racional de los productos ofrecidos

Fuente: Empresa Ramona Restaurant

Mientras que, por el lado del beneficio sensorial, este tiene que ver con los sentidos de las personas, es decir, cómo reaccionan por ejemplo ante el ambiente cómodo que ofrece Ramona Restaurant en base a los colores brillantes y definidos que saltan a la vista.



Figura 12: Beneficio sensorial en base al local comercial

Fuente: Empresa Ramona Restaurant

Por lo general el producto se clasifica según al mercado al cual se dirigen, para el caso de la empresa son bienes de consumo; y también son clasificados por su naturaleza, que, para este caso, como se ofrece productos de consumo estaría en la denominación de intangibles y/o servicios.

Para que esta estrategia calce mejor, será necesario identificar a los componentes que hacen parte del producto, tal cual lo recomienda (Lerner & Arana-Reyes, 1993), en donde enfatizan a la composición fisicoquímica, la marca, el empaque y embalaje, la forma de uso y los servicios conexos. Para una plena identificación, se tiene a detalle la siguiente figura.

Tabla 17: Componentes del producto

Composición físico-química	La marca	El empaque	El embalaje	Los servicios conexos.
<p>Constituye la porción consumible del producto que tiene que ver con tamaño, peso, sabor, entre otros aspectos</p>	<p>Es el nombre que se designa a un producto de otros.</p>	<p>El empaque cumple diferentes funciones entre ellas la contención del producto, la imagen, la información,</p>	<p>mientras el embalaje se encarga de proteger su almacenamiento</p>	<p>Dentro de la pre-venta, destaca las degustaciones de cierto alimento o bebida, mientras por la post-venta pueden estar relacionados a las cuponeras de descuentos</p>
				

Dentro de la estrategia relacionado al producto se recomienda seguir las siete etapas para desarrollar nuevos productos, las cuales según Kotler son:



*Figura 13: Etapas en el desarrollo de nuevos productos*

Fuente: Adaptado de Dirección de Mercadotecnia (Kotler, 2000)

En donde en la primera etapa Ramona Restaurant, puede y debe recurrir a diversas fuentes de nuevas ideas como por ejemplo a sus clientes, por medio de una encuesta o también por sugerencias, también puede recurrir a sus mozos, pues son ellos quienes están en contacto directo los clientes y pueden percibir sus necesidades.

En la segunda etapa sobre la base de ideas ya generadas, la empresa debe proceder a evaluarlas y a efectuar un filtro sobre las mismas, es decir se seleccionan las de mayor probabilidad de éxito, sin dejar de lado al riesgo que pueda existir por no evaluar adecuadamente, por ello se debe evaluar exhaustivamente.

En la tercera etapa referido a la creación de concepto, acá la empresa deberá definir las principales características que presentará el nuevo producto.

En la cuarta etapa sobre el análisis comercial, acá la empresa debe determinar el volumen de ventas esperado, los costos en los que incurrirá y el estimado de las futuras ganancias.



En la quinta etapa referida a la creación del producto, este tendrá que ser innovador y llevar un nombre (nombre del plato) que sea fácil de recordar y llamativo.

En la sexta etapa, respecto a la prueba del producto, se tiene que dar a conocer los fines de semana, que son los días de mayor concentración de comensales.

Finalmente, en la séptima y última etapa referida a la comercialización, acá se realizará el lanzamiento de lo previamente aceptado en la etapa anterior.

### **Desarrollo de la estrategia enfocado a la Promoción**

El desarrollo de esta estrategia estará referida al conjunto de actividades que realizará Ramona Restaurant con la finalidad de cumplir los objetivos promocionales.

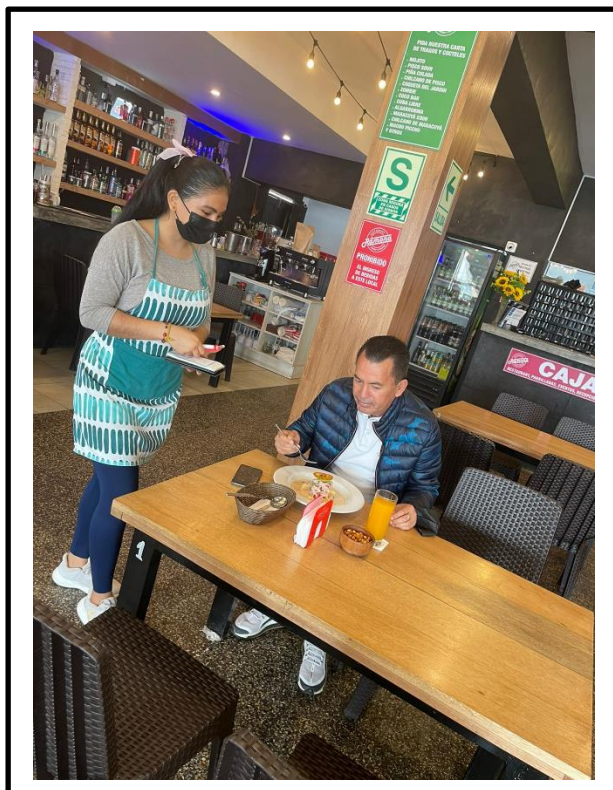
Como parte de esta estrategia la empresa enfatiza la campaña de promoción mediante la estrategia del empujón: Que consiste en presionar o empujar a que los mozos a que ofrezcan la variedad de platos que la empresa prepara. Por ello en esta estrategia, se recomienda que toda la fuerza de ventas este en constante comunicación, de tal manera que comuniquen persuasivamente los descuentos a los clientes por consumir algún plato que este en promoción. La siguiente figura muestra la inducción que se le da al personal, para ofrecer los diversos platos en el restaurant.



*Figura 14: Charla de inducción para las promociones*

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la empresa también debe optar por la estrategia de “jalar”, la cual tiene que influir, por medio de una determinada publicidad del producto ofrecido, en donde el consumidor tiene que ser persuadido por el personal de ventas (mozos), con el propósito de “jalarlo” a que lo adquiera y/o consuma, tal como se muestra en la siguiente figura.



*Figura 15: Aplicación de la sub-estrategia jalar en la promoción*

Fuente: Elaboración propia

Según la forma como participan las empresas, se puede aplicar la publicidad competitiva, la cual está orientada a desarrollar la posición competitiva en el sector donde opera, acá básicamente la empresa Ramona Restaurant, se tiene que diferenciar frente a la competencia por los diferentes aspectos evaluados, como: capacidad de respuesta, atención personalizada, precio de productos, ubicación del local y calidad e higiene de los productos.



## Análisis del perfil competitivo, en base a la publicidad empresarial

Leyenda para la aplicación del perfil competitivo

CATEGORÍA	PARÁMETROS	DESCRIPCIÓN
PESO	Del 0.1 al 0.5	El peso indica la relevancia e impacto del factor dentro del mercado hacia la empresa evaluada; siendo 0.1 el menor peso y 0.5 el mayor peso
CALIFICACIÓN	Del 1 al 4	El 1 implica que la empresa, con respecto a sus competidores, está en mayor desventaja, y el factor crítico le afecta de manera negativa; el 4 implica que la empresa está en mayor ventaja y le afecta de forma positiva.

Fuente: Análisis del sector según Kotler (2013)

Tabla 18: Matriz de Perfil Competitivo del sector en base a la publicidad realizada

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	EMPRESA RAMONA		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
		Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor
1. Capacidad de respuesta	<b>0.2</b>	3	<b>0.6</b>	3	<b>0.6</b>	2	<b>0.4</b>
2. Atención personalizada	<b>0.2</b>	4	<b>0.8</b>	3	<b>0.6</b>	2	<b>0.4</b>
2. Precio de los productos	<b>0.2</b>	3	<b>0.6</b>	3	<b>0.6</b>	4	<b>0.8</b>
4. Ubicación del local	<b>0.2</b>	4	<b>0.8</b>	3	<b>0.6</b>	3	<b>0.6</b>
5. Calidad e higiene de los productos	<b>0.2</b>	4	<b>0.8</b>	4	<b>0.8</b>	3	<b>0.6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.36</b>		<b>3.32</b>		<b>2.28</b>

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis de la publicidad que ha realizado la empresa Ramona, en el sector restaurantes frente a sus principales competidores, se afirma que los factores críticos, mencionado en la tabla, son los que tienen mayor relevancia dentro de la industria, por lo tanto, luego de un exhaustivo análisis, se llega a determinar que la empresa se encuentra en una posición fuerte y competitiva.

Finalmente se sugiere ponerle énfasis en la labor del merchandising y también en la exhibición de los productos, ya que estos deben de cumplir con dos elementos importantes que son: la correcta visibilidad y el fácil acceso a ello, es decir en el primer elemento, será importante que se exhiban adecuadamente para lograr un mayor impacto en los clientes, mientras que, por el segundo elemento, acá la empresa tendrá que priorizar la eliminación de las barreras entre el cliente y el producto, por ello se tiene que evitar los lugares oscuros y poner, mayor énfasis en donde haya mayor circulación de personas.



Figura 16: Exhibición de productos de acuerdo a la estrategia de promoción

Fuente: Empresa Ramona Restaurant

### Desarrollo de la estrategia enfocado al Precio

La empresa Ramona determina su precio en función a la utilidad meta que busca, es decir, establece su utilidad mediante la estimación de las ventas a obtener por los productos ofrecidos a los cuales se le descuentan los costos (materias primas e insumos). De esta manera, el cálculo de la utilidad se expresa mediante la siguiente ecuación:

$$Ut = (P \times Q) - Ct$$

**Donde:**

Ut: Utilidad

P= precio

Q= cantidad

Ct= Costos totales

Asimismo, esta estrategia se enfoca en la determinación de los precios de los diferentes productos ofrecidos, en este caso Ramona Restaurant puede no solo fijarse como objetivos determinadas utilidades o volúmenes de venta, sino que también se enfoca en ser sostenible en el mercado y de lograr la introducción de nuevos productos (nuevos platos) para el mercado. Para ser más específicos en esta estrategia, se resumirá la manera como debe actuar la empresa, para ello el detalle se muestra en la siguiente tabla.

*Tabla 19: Determinación de precios mediante las estrategias propuestas*

Estrategia de mantenerse en el mercado	Sobrevivir en el mercado	Introducir de nuevos productos
Acá debe de priorizar de que el objetivo de precios se parezcan al de los de la competencia, es decir que Ramona Restaurant, adoptará una actitud seguidora de las tendencias del mercado, en relación a los precios establecidos	Acá Ramona Restaurant, buscará establecer precios de sobrevivencia, es decir buscaran vender los productos a precios mínimos, de manera que los ingresos permitan sobrevivir en el mercado. Sin embargo, cabe	Acá por lo general se debe elegir entre establecer precios de penetración o precios de descreme. Precios de penetración: se refiere en entrar al mercado con precios bajos con el propósito de evitar acciones de la competencia, puesto que el mercado es sensible al precio.

---

mencionar que deben ser un poco superior a los costos variables. Precios de descreme: Consiste en asignas precios altos a los productos, para que se pueda recuperar la inversión, generalmente se utilizará esta estrategia cuando los clientes perciban que es un plato único y diferente a los de la competencia

---

Fuente: Empresa Ramona Restaurant

Finalmente, existe dos métodos para la determinación de precios que son: Costo más utilidad y el análisis de la oferta y la demanda, sin embargo, la empresa ha decidido optar por el primer método.

Costo más utilidad: Comprende la suma de los costos fijos y los costos variables, los costos fijos que son independientes del nivel de producción, es decir, no varían con cambios en el volumen de producción, por otro lado, los costos variables son aquellos que sí varían según el nivel de la producción de la empresa (acá se basa en los pedidos de materias primas, insumos y los envases, puesto que no todos los meses son iguales).

Para ello, Ramona Restaurant, debe primero estimar sus costos totales para luego añadir una utilidad esperada, la herramienta idónea para este caso es la del punto de equilibrio, la cual establece que el nivel de ventas sea igual a los costos en los que se incurre. En este sentido, es importante recalcar que el punto de equilibrio se puede obtener en unidades físicas o monetarias.

A continuación, se mostrará un ejemplo:

La empresa Ramona Restaurant, tiene producto estrella o producto más solicitado al plato denominado Arroz con Mariscos, el cual tiene un precio de venta de S/.25.00 nuevos soles, mientras que su costo de producción o costo variable unitario (considerando insumos, materias primas y otros) asciende a S/.13.40 nuevos soles, por otro lado, los costos fijos

(pago personal administración, ventas, mozos, alquiler de local, pago IGV entre otros)

asciende a S/10.200.00 nuevos soles, teniendo esta información la empresa desea saber cuántos platos al mes de este producto tiene que vender para no incurrir en pérdidas.

Teniendo la información anterior se procede a establecer, el punto de equilibrio para el producto estrella denominado “Arroz con Mariscos”

Tabla 20: Datos para el punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Precio Unitario	S/. 25.00
Costo Fijo	10,200.00
Costo Variable Unitario	13.40
P.E	879
Utilidades	0.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Punto de equilibrio en la estrategia precios

N de unidades	Ventas	Costo	Utilidades
0	0	10,200	-10,200
147	3,664	12,164	-8,500
293	7,328	14,128	-6,800
440	10,991	16,091	-5,100
586	14,655	18,055	-3,400
733	18,319	20,019	-1,700
879	21,983	21,983	-0
1,026	25,646	23,946	1,700
1,172	29,310	25,910	3,400
1,319	32,974	27,874	5,100
1,466	36,638	29,838	6,800
1,612	40,301	31,801	8,500
1,759	43,965	33,765	10,200

Fuente: Elaboración propia

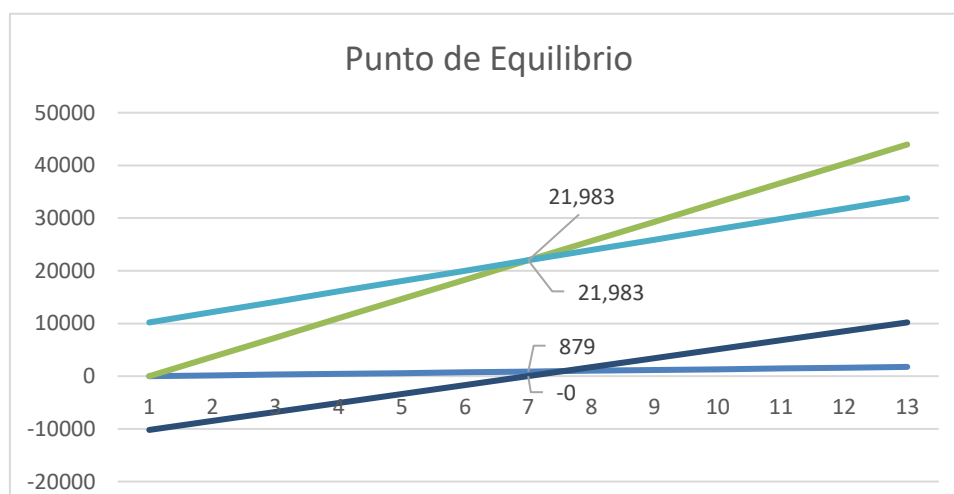


Figura 17: Punto de equilibrio para determinar las unidades a vender de un producto

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 17, se puede decir que la empresa Ramona Restaurant, debe vender 879 platos al mes del producto “Arroz con Mariscos”, para no incurrir ni en pérdidas ni ganancias, puesto que en ese dato la utilidad es igualada a 0, es decir que se igualan las ventas y los costos, por lo tanto, al tener bien identificado el costo del producto, recién ahí la empresa puede establecer su precio, y dependerá de ella, si en un futuro decide bajar el precio, puesto que el margen es alto.

### **Desarrollo de la estrategia enfocado en la Plaza**

Dentro de esta estrategia, la mejor alternativa para Ramona Restaurant es la infraestructura con la que cuenta, puesto que los clientes buscan ambientes cómodos y modernos. En tal sentido la empresa, ofrece los siguientes ambientes:



*Figura 18: Ambiente principal de Ramona Restaurant*

Nota: Este ambiente tiene un aforo de 48 clientes, respetando los protocolos de bioseguridad





Figura 20: Ambiente privado para 2 personas



Figura 19: Ambiente privado para 4 personas



Figura 22: Ambiente privado para reuniones de 10 personas



Figura 21: Ambiente privado para 6 personas

Finalmente, respecto a la ubicación de la empresa Ramona Restaurant, se encuentra ubicada en un excelente lugar, ubicado en plena plaza de armas del distrito de Buenos Aires.



Figura 23: Ubicación en Google Maps de la empresa Ramona Restaurant

Fuente: Google Maps



## Desarrollo de la estrategia enfocado al Personal

Para el desarrollo de esta estrategia, se agrupa en la siguiente figura a las personas que laboran en el restaurant:



Figura 24: Identificación del personal que labora en la empresa

Fuente: Empresa Ramona Restaurant

Una vez definido al personal de la empresa, el siguiente paso es establecer los roles que desempeñan cada colaborador.

Tabla 22: Descripción de roles de los puestos de trabajo

ROL	OBJETIVO	FUNCIONES	A QUIÉN REPORTA	A QUIÉN SUPERVISA	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES REQUERIDAS	EXPERIENCIA REQUERIDA
Administrador	Controlar, dirigir, organizar, planificar y evaluar la ejecución de los establecimientos en cuanto a la cocina, atención y limpieza de instalaciones	Ser el principal responsable de	Directorio de la Empresa.	A todos los otros cargos, entre ellos, a los cajeros, mozos cocineros, agente de seguridad	Tener plenos conocimientos en la administración de los servicios como: <ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades comunicativas, numéricas y de ventas.</li> <li>Conocimientos de tendencias gastronómicas y tipos de servicio.</li> <li>Destreza en la manipulación de</li> </ul>	Liderazgo, que es la capacidad para influir en el grupo y conseguir la realización de los objetivos comerciales. Además de asegurar que el trabajo se desarrolle en equipo, apoyado en la comunicación, la confianza, el respeto, la ética, las recompensas y la	Tener 05 años de experiencia mínima dedicada al sector gastronómico.

					<p>equipos del restaurante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de desgranar e interpretar cuentas de resultados y manejarse por ratios de porcentajes.</li> </ul>	<p>solución de conflictos.</p>	
Cajero	<p>Debe Recepcionar, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja.</p>	<p>Debe informar a los clientes de la cantidad que deben pagar con la finalidad de procesar la transacción.</p> <p>Responder cualquier duda que tenga el cliente en cuanto a precios</p> <p>Realizar facturas.</p>	Al Administrador	A los mozos	<p>Amplio conocimiento en el arqueo de caja.</p>	<p>Debe tener</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente capacidad de organización</li> <li>• Excelentes dotes de atención al cliente.</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo.</li> <li>• Habilidades de multitarea.</li> <li>• Honestidad e integridad.</li> </ul>	<p>Experiencia mínima de 03 años en el puesto de cajero.</p>
Cocineros	<p>Debe entregar los platos a los camareros o servir a los clientes.</p> <p>Preparar menús y calcular las necesidades de alimentos y los costos.</p> <p>Inspeccionar y limpiar la cocina, el equipo de cocina, las áreas de servicio, etc., para garantizar la seguridad y las prácticas higiénicas de manejo de alimentos.</p>	<p>Debe preparar y cocinar los alimentos para la venta</p> <p>Verifica la existencia de los diferentes alimentos</p> <p>Verifica el buen estado de los alimentos y las existencias necesarias para cumplir con la venta diaria</p>	Al Administrador		<p>Debe tener conocimiento pleno en los equipos, útiles y materiales utilizados en la preparación de alimentos.</p>	<p>Debe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para preparar alimentos variados.</li> <li>• Seguir instrucciones orales y escritas</li> </ul>	<p>Tener como experiencia mínima de 05 años, en cocina</p>

Estrategias comerciales y su impacto en la rentabilidad de la empresa Ramona Restaurant, Trujillo 2021


Jefe de reposición de insumos	Debe recibir y verificar que los insumos sea la solicitada por los cocineros	Debe mantener libres y limpias las áreas de bodega y pasillos del almacén, además de custodiar la mercancía existente en el almacén, así como mantener el control de caducidades de materiales para evitar pérdidas por obsolescencia. Finalmente debe ejecutar maniobras con seguridad para evitar mermas por malos manejos o daños.	A los cocineros y al administrador		Tener conocimientos en Microsoft Excel, en base a tablas dinámicas, entradas y salidas de los insumos, además debe de saber realizar reportes de requisición de productos.	Debe de poseer una excelente memoria y debe destacar en el trabajo en el equipo	Tener como experiencia mínima de 03 años, en puestos similares.
Personal de seguridad	Vigilar que el personal se apegue al reglamento interior del trabajo.	Asegurar la vigilancia y protección de bienes muebles/inmuebles, y las personas que allí se encuentren. Además de controlar la identidad en el acceso a determinados inmuebles. Y evitar la comisión de actos delictivos o infracciones, en relación al objeto protegido.	Al Administrador	Tanto al cliente interno como a los clientes externos	Debe tener conocimientos en la prevención de robos, manejo y capacidad de observar, percibir y analizar su entorno.	Debe ser capaz de mantener la calma, a veces incluso ante situaciones difíciles. Atento y amable, y mostrar buenas habilidades de comunicación	Tener como experiencia mínima de 03 años, en seguridad y salud ocupacional.

Fuente: Elaboración propia

## Desarrollo de la estrategia enfocado a los Procesos

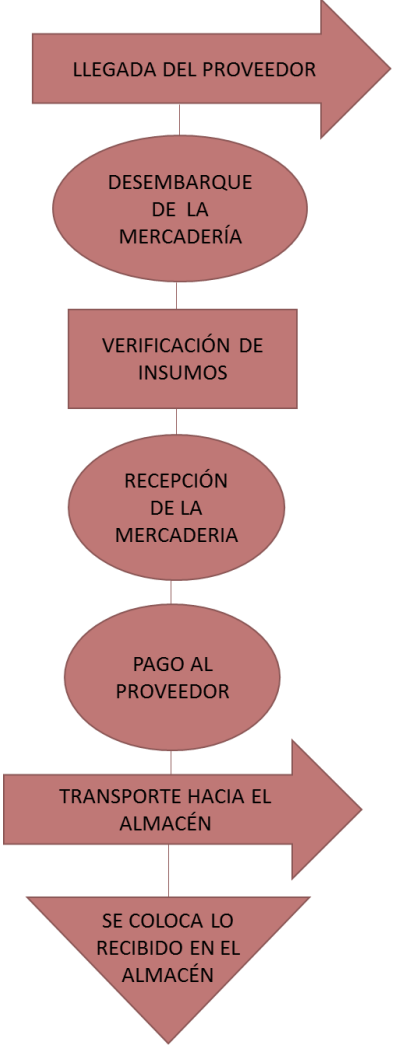
Para el desarrollo de esta estrategia, será necesario describir a los dos principales procesos de Ramona Restaurant. Dichos procesos son el Core Business o los procesos clave, que hacen referencia al: Aprovisionamiento de materias primas e insumos y a la Verificación de pedidos.

Tabla 23: Proceso de aprovisionamiento de materias primas e insumos

RAMONA RESTAURANT	<b>P1. APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS</b>			
Descripción del proceso	Instrucciones del proceso			
	<p><b>ENCARGADO ANALIZA PROVEEDOR:</b> La administración evalúa a los proveedores que pueden abastecer, y se elabora una lista desde su primera opción hasta la opción menos atractiva.</p> <p><b>NEGOCIACIÓN:</b> La administración negocia y llega a un acuerdo con sus proveedores, tratando siempre de sacar el máximo provecho para la empresa.</p> <p><b>REALIZACIÓN DEL PEDIDO:</b> El administrador recibe el documento del encargado de almacén detallando los productos que se necesitan comprar para cubrir la demanda de los clientes. Y elabora una orden de pedido para los proveedores.</p>			
	Nombre del documento	Responsable	Indicador	Meta
	- Orden de compra.	- Jefe de almacén. - Administrador.	- N° de proveedores. - Control de pedidos.	- Elegir de manera adecuada a los proveedores, para tener productos de calidad al realizar los pedidos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Proceso de verificación del aprovisionamiento

RAMONA RESTAURANT	PR3. VERIFICACIÓN DEL APROVISIONAMIENTO			
Descripción del proceso	Instrucciones del proceso			
	<p><b>3.1- ARRIBO DEL PROVEEDOR AL ESTABLECIMIENTO:</b> El proveedor sale desde su punto de venta a Ramona Restaurant.</p> <p><b>3.2- DESEMBARQUE DE MERCADERIA:</b> El pedido llega a Ramona Restaurant y el encargado del almacén lo recibe.</p> <p><b>3.3- VERIFICACION DE INSUMOS:</b> El encargado de almacén verifica la calidad del producto que esta entrado al restaurant cumpla con todos los estándares de salubridad, es decir verifica el estado del producto y si está completo todo el pedido realizado.</p> <p><b>3.4- RECEPCION DE MERCADERIA:</b> El encargado da el visto bueno si todo está conforme.</p> <p><b>3.5- PAGO DE A PROVEEDOR:</b> El administrador realiza el pago de los insumos suministrados. Y el encargado de transportarlos le da los comprobantes correspondientes.</p> <p><b>3.6- TRANSPORTE AL ALMACEN:</b> El encargado lleva toda la mercadería a almacén.</p> <p><b>3.7- ENCARGADO ORDENA EL ALMACEN:</b> En almacén el encargado clasifica y coloca los insumos recientemente suministrados en el lugar asignado.</p>			
	Nombre del documento	Responsable	Indicador	Meta
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobante de pago (Boleta o Factura.)</li> <li>- Guía de remisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de almacén.</li> <li>- Transportista del proveedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de calidad de productos.</li> <li>- Costo de almacén.</li> <li>- Rotación de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite tener un manejo adecuado de la calidad de los productos, determinar el costo de almacenar un producto y el número de unidades almacenadas, manejando su rotación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### Desarrollo de la estrategia enfocado a la Evidencia física

Para el desarrollo de esta estrategia, la empresa Ramona Restaurant debe ofrecer una atención personalizada en la atención de los clientes, pues ello conllevará, a obtener mayor lealtad de los consumidores, por lo tanto, las ventas aumentarán y la rentabilidad será mayor.

En este sentido también se espera tener nuevos clientes.



Figura 25: Atención personalizada referida a la estrategia de evidencia física

Fuente: Empresa Ramona Restaurant



Asimismo, otra evidencia física para la empresa, debe estar enfocada en la calificación de la percepción de los clientes, respecto al Fanpage, por lo tanto, la empresa debe desarrollar publicaciones en sus redes sociales, específicamente en la red social de Facebook, con el propósito de lograr que los clientes interactúen y se informen de los productos ofrecidos por Ramona Restaurant, logrando así las reacciones, mediante los “me gusta” o con la opción de “compartir”. Cabe resaltar que esta herramienta al tener costo cero, será de gran utilidad, pues es un valor agregado para el beneficio empresarial.

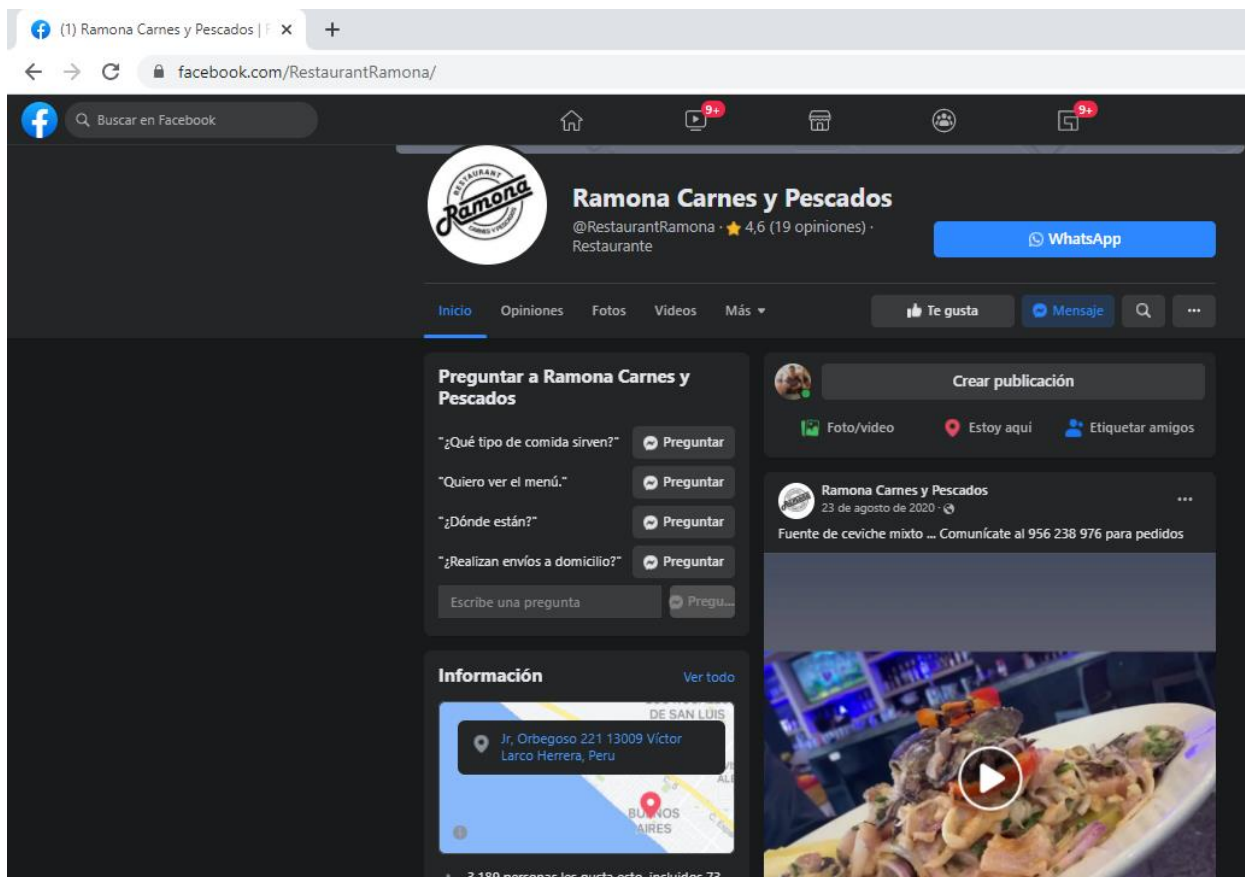


Figura 26: Percepción de los seguidores en función a los me gusta de la red social de Facebook

Fuente: Facebook de Ramona Restaurant

### 3.4 Objetivo específico 4: Medición de la rentabilidad después de la implementación

Una vez realizada la implementación de las estrategias comerciales, se volverá a medir la rentabilidad empresarial, a fin de determinar si hubo un impacto favorable para Ramona Restaurant, en este sentido al igual que el escenario Pre Test a continuación, se muestran los 2 principales estados financieros, para los cálculos correspondientes para el escenario Post Test.

Tabla 25: Estado de situación financiera de Mayo del 2021 a Agosto del 2021

CUENTAS	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE A EFFECTIVO	53,737.17	27,195.33	39,775.00	41,515.00
CTAS.X COBRAR COMERCIALES-A TERCEROS	70,105.52	70,003.62	65,984.00	69,932.00
INVENTARIOS	93,269.15	84,065.53	86,535.00	90,343.00
MATERIAS AUXILIARES SUMINISTROS Y REPUESTOS	16,580.34	13,127.36	18,423.00	23,843.00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	-	-		
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>233,692.18</b>	<b>194,391.84</b>	<b>210,717.00</b>	<b>225,633.00</b>
INM.MAQ.Y EQUIPOS	116,446.49	99,117.80	102,845.00	105,883.00
DEPREC.AMORTZ.Y AGOTAMIENTO ACUM.	-70,044.29	-35,609.10	-41,387.00	-39,853.00
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>46,402.20</b>	<b>63,508.71</b>	<b>61,458.00</b>	<b>66,030.00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>280,094.38</b>	<b>257,900.54</b>	<b>272,175.00</b>	<b>291,663.00</b>
TRIBUTOS POR PAGAR	2,704.19	2,048.19	3,013.00	2,984.00
PROVEEDORES	13,715.10	17,873.57	19,353.00	16,454.00
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - TERCEROS	15,125.49	7,231.14	13,353.00	17,943.00
BENEFICIOS SOCIAL DE LOS TRABAJADORES	429.71	237.61	287.00	313.00
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>31,974.49</b>	<b>27,390.52</b>	<b>36,006.00</b>	<b>37,694.00</b>
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>72,046.67</b>	<b>44,311.21</b>	<b>53,134.00</b>	<b>58,835.00</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>104,021.16</b>	<b>71,701.72</b>	<b>89,140.00</b>	<b>96,529.00</b>
CAPITAL	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00
RESULTADOS ACUMULADOS	12,173.21	26,198.82	17,435.00	21,834.00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	118,900.00	115,000.00	120,600.00	128,300.00
TOTAL PATRIMONIO	176,073.21	186,198.82	183,035.00	195,134.00
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>280,094.37</b>	<b>257,900.54</b>	<b>272,175.00</b>	<b>291,663.00</b>

Fuente: Estados Financieros mensuales de Ramona Restaurant



Tabla 26: Estado de resultados de Mayo del 2021 a Agosto del 2021

CUENTAS	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21
Ventas Netas	118,900.00	115,000.00	120,600.00	128,300.00
Costo de Ventas	-58,617.70	-54,050.00	-59,697.00	-62,482.10
Resultado Bruto	60,282.30	60,950.00	60,903.00	65,817.90
Gastos de Ventas	-17,835.00	-16,905.00	-16,208.64	-13,267.50
Gastos de Administración	-10,701.00	-10,925.00	-9,648.00	-11,213.42
Resultado Operativo	31,746.30	33,120.00	35,046.36	41,336.98
Gastos Financieros	-3,567.00	-3,450.00	-2,412.00	-3,079.20
Resultados Antes de Participaciones e Impuestos	28,179.30	29,670.00	32,634.36	38,257.78
Impuesto a la Renta	-8,312.89	-8,752.65	-9,627.14	-10,903.47
Resultado del Ejercicio	19,866.41	20,917.35	23,007.22	27,354.31

Fuente: Estados Financieros mensuales de Ramona Restaurant

Al igual que el escenario pre test, ahora se necesita los estados financieros post test comprendidos entre Mayo del 2021 a Agosto del 2021.

#### Rentabilidad de las ventas (ROS) – Post Test

La fórmula a aplicar es la misma del pre test:

$$\text{Ros} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Utilidad del Ejercicio}} * 100$$

Tabla 27: Partidas para el cálculo del ROS – Post Test

Partida	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21
<b>Ventas Netas</b>	118,900	115,000	120,600	128,300
<b>Resultado del Ejercicio</b>	19,866	20,917	23,007	27,354

Fuente: Estados Financieros de Ramona Restaurant

Tabla 28: Cálculo de la rentabilidad de las ventas – Post Test

Partida	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21
<b>Retorno de las Ventas (RoS)</b>	16.71%	18.19%	19.08%	21.32%

Fuente: Elaboración propia

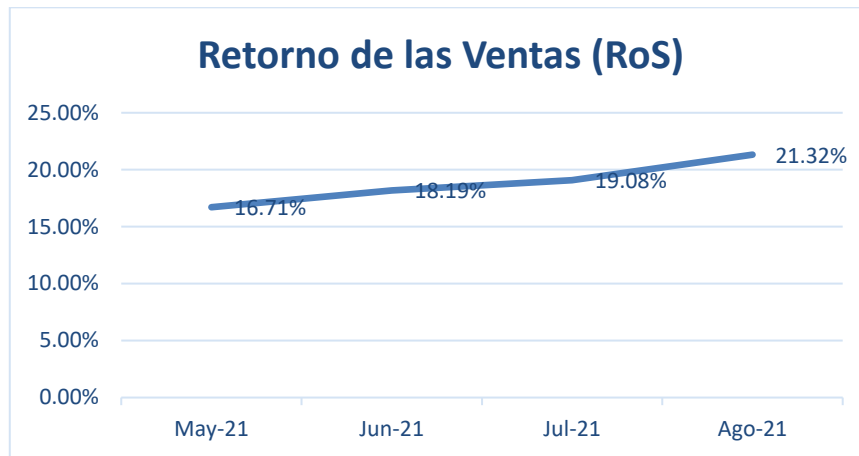


Figura 27: Cálculo de la rentabilidad de las ventas – Post Test

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 27, luego de aplicar las estrategias comerciales referidas a las 7p del marketing de servicios, se logra determinar un incremento en la rentabilidad de las ventas (ROS) para el escenario post test, pues según se puede apreciar los índices van en aumento desde 16.71% en May-21 a 21.32% para Ago-21, lo que significó un incremento considerable, respecto al pre test donde se obtuvo desde el 14.50% hasta el 17.99%, lo que quiere decir que Ramona Restaurant alcanzó una mayor eficiencia de la gestión comercial para este escenario. En tal sentido, los porcentajes mostrados dan a entender que, por cada sol vendido, la empresa genera más utilidad.

#### Rentabilidad del Patrimonio (ROE) – Post Test

La fórmula a aplicar es la misma del pre test:

$$\text{Roe} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Total Patrimonio}} * 100$$

Tabla 29: Partidas para el cálculo del ROE – Post Test

Partida	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21
<b>Resultado del Ejercicio</b>	19,866	20,917	23,007	27,354
<b>Total patrimonio</b>	176,073	186,199	183,035	195,134

Fuente: Estados Financieros de Ramona Restaurant

Tabla 30: Cálculo de la rentabilidad del patrimonio – Post Test

Partida	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21
<b>Retorno del patrimonio (RoE)</b>	11.28%	11.23%	12.57%	14.02%

Fuente: Elaboración propia

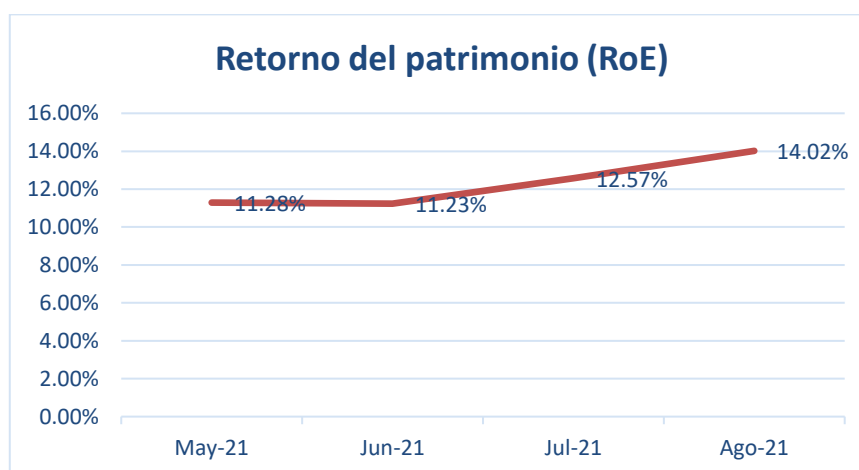


Figura 28: Cálculo de la rentabilidad del patrimonio – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 28, luego de aplicar las estrategias comerciales referidas a las 7p del marketing de servicios, se logra determinar un incremento también en la rentabilidad del patrimonio (ROE) para el escenario post test, pues según se puede apreciar los índices van en aumento desde 11.28% en May-21 a 14.02% para Ago-21, lo que significó un incremento considerable, respecto al pre test donde se obtuvo desde el 9.62% hasta el 12.46%, lo que quiere decir que Ramona Restaurant por cada sol invertido en el capital, genera un mayor retorno para los dueños de la empresa.

### Retorno de la Inversión (ROI) – Post Test

La fórmula a aplicar es la siguiente:

$$\text{Roi} = \frac{\text{Resultado antes de impuestos}}{\text{Total de activos}} * 100$$

Tabla 31: Partidas para el cálculo del ROI – Post Test

Partida	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21
Resultados Antes de Participaciones e Impuestos	28,179	29,670	32,634	38,258
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	280,094	257,901	272,175	291,663

Fuente: Estados Financieros de Ramona Restaurant

Tabla 32: Cálculo de la rentabilidad de la inversión – Post Test

Partida	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21
<b>Retorno de la Inversión (RoI)</b>	10.06%	11.50%	11.99%	13.12%

Fuente: Elaboración propia

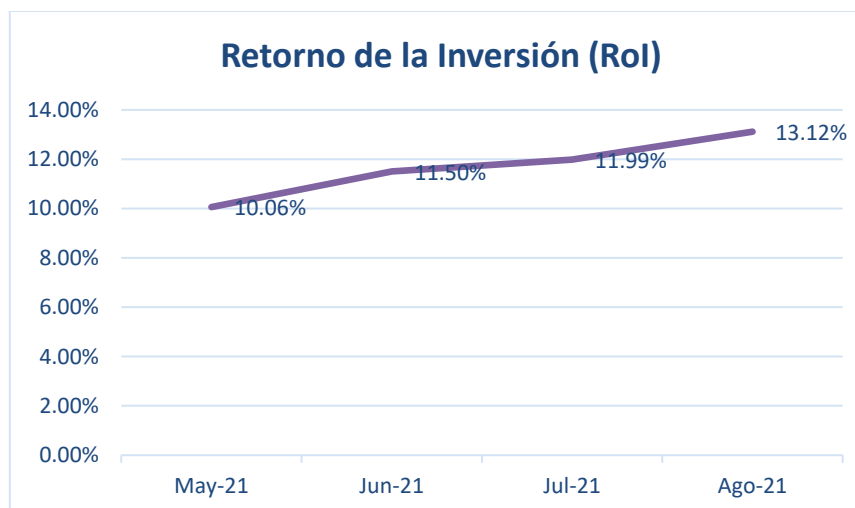


Figura 29: Cálculo de la rentabilidad de la inversión – Post Test

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 29 la rentabilidad de la inversión (ROI) luego de aplicar las estrategias comerciales referidas a las 7p del marketing de servicios, se logra determinar un incremento también en este indicador para el escenario post test, pues

según se puede apreciar los índices van en aumento desde 10.06% en May-21 a 13.12% para Ago-21, lo que significó un incremento considerable, respecto al pre test donde se obtuvo 11% en promedio, lo que quiere decir que Ramona Restaurant por cada sol invertido en sus inversiones, está generando mayores retornos para el beneficio empresarial.

### Margen Neto (Mn) – Post Test

La fórmula a aplicar es la siguiente:

$$Mn = \frac{\text{Resultado Operativo}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

Tabla 33: Partidas para el cálculo del Margen Neto – Post Test

Partida	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21
<b>Resultado Operativo</b>	31,746	33,120	35,046	41,337
<b>Ventas Netas</b>	118,900	115,000	120,600	128,300

Fuente: Estados Financieros de Ramona Restaurant

Tabla 34: Cálculo del margen neto – Post Test

Partida	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21
<b>Margen Neto (NM)</b>	26.70%	28.80%	29.06%	32.22%

Fuente: Elaboración propia

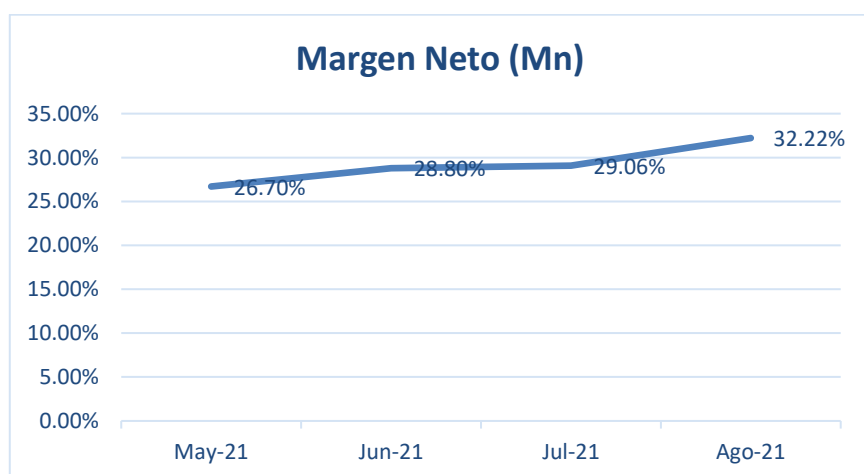


Figura 30: Cálculo del margen neto – Pre Test

Como se observa en la Figura 30 el margen neto (Mn) luego de aplicar las estrategias comerciales referidas a las 7p del marketing de servicios, se logra determinar un incremento también en este indicador para el escenario post test, pues según se puede apreciar los índices van en aumento desde 26.70% en May-21 a 32.22% para Ago-21, lo que significó un incremento considerable, respecto al pre test donde se obtuvo índices que van desde 23.70% a 27.92%, concluyendo se puede decir que esta razón financiera logra tener resultados alentadores luego de descontar el costo de las ventas, pues según lo mostrado, Ramona Restaurant tendría altos márgenes de utilidad bruta, para poder hacer frente a algunas obligaciones de corto y mediano plazo, como en el escenario anterior.

### **Validación de la hipótesis**

Luego de obtener los resultados pre y post test el siguiente paso es realizar la validación de la hipótesis a través de los resultados obtenidos en la variable rentabilidad, para ello, es necesario utilizar las pruebas estadísticas con el propósito de determinar si el impacto fue positivo y significativo. Dicho esto, la prueba a utilizar es la T de Student asumiendo una distribución normal de los datos (datos paramétricos), la cual proporciona el programa Microsoft Excel.

Validación del indicador Rentabilidad de las Ventas (ROS)

Regla de decisión, Aceptar  $H_0$  si  $P \leq 0.05$

Rechazar  $H_0$  si  $P > 0.05$  (aceptar  $H_1$ )

H0= No hay diferencias de la rentabilidad de las ventas antes ni después de la implementación de las estrategias comerciales.

H1= Si hay diferencias de la rentabilidad de las ventas antes y después de la implementación de las estrategias comerciales.

Tabla 35: Comparación de la rentabilidad de las ventas – Pre vs Post Test

Periodo	Retorno de las Ventas (RoS) - Pre Test	Periodo	Retorno de las Ventas (RoS) - Post Test
Ene-21	14.59%	<b>May-21</b>	16.71%
Feb-21	14.66%	<b>Jun-21</b>	18.19%
Mar-21	16.61%	<b>Jul-21</b>	19.08%
Abr-21	17.99%	<b>Ago-21</b>	21.32%

Nota: Antes de realizar la validación se necesita comparar el pre vs pos test de los resultados del indicador rentabilidad de las ventas

Tabla 36: Prueba T de Student para el indicador rentabilidad de las ventas ROS

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales - ROS	Pre Test	Post test
Media	0.15964549	0.18823846
Varianza	0.00026979	0.00037252
Observaciones	4	4
Varianza agrupada	0.00032115	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	6	
Estadístico t	-2.25640514	
P(T<=t) una cola	0.03243386	
Valor crítico de t (una cola)	1.94318028	
P(T<=t) dos colas	0.04867723	
Valor crítico de t (dos colas)	2.44691185	

Fuente: Análisis de datos de Microsoft Excel

Interpretación:

Como el valor de  $p=0.0486 < 0.05$ , entonces se acepta la hipótesis alterna H1: Por lo tanto, la rentabilidad de las ventas en ambos grupos son diferentes, se concluye que hay una diferencia significativa por haber implementado las estrategias comerciales.

Validación del indicador Rentabilidad del patrimonio (ROE)

Regla de decisión, Aceptar  $H_0$  si  $P \geq 0.05$

Rechazar  $H_0$  si  $P < 0.05$  (aceptar  $H_1$ )

$H_0$ = No hay diferencias de la rentabilidad del patrimonio antes ni después de la implementación de las estrategias comerciales.

$H_1$ = Si hay diferencias de la rentabilidad del patrimonio antes y después de la implementación de las estrategias comerciales.

Tabla 37: Comparación de la rentabilidad del patrimonio – Pre vs Post Test

Periodo	Retorno del patrimonio (RoE) - Pre Test	Periodo	Retorno del patrimonio (RoE) - Post Test
Ene-21	10.05%	May-21	11.28%
Feb-21	9.62%	Jun-21	11.23%
Mar-21	10.86%	Jul-21	12.57%
Abr-21	12.36%	Ago-21	14.02%

Nota: Antes de realizar la validación se necesita comparar el pre vs pos test de los resultados del indicador rentabilidad del patrimonio.

Tabla 38: Prueba T de Student para el indicador rentabilidad del patrimonio ROE

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales - ROE	Pre Test	Post test
Media	0.10721513	0.12276246
Varianza	0.00014517	0.00017312
Observaciones	4	4
Varianza agrupada	0.00015915	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	6	
Estadístico t	-1.74289754	
P(T<=t) una cola	0.06599028	
Valor crítico de t (una cola)	1.94318028	
P(T<=t) dos colas	0.03198056	
Valor crítico de t (dos colas)	2.44691185	

Fuente: Análisis de datos de Microsoft Excel



Interpretación:

Como el valor de  $p=0.0319 < 0.05$ , entonces se acepta la hipótesis alterna H1: Por lo tanto, la rentabilidad del patrimonio en ambos grupos son diferentes, se concluye que hay una diferencia significativa por haber implementado las estrategias comerciales.

Validación del indicador Rentabilidad de la inversión (ROI)

Regla de decisión, Aceptar H0 si  $P \geq 0.05$

Rechazar H0 si  $P < 0.05$  (aceptar H1)

H0= No hay diferencias de la rentabilidad de la inversión antes ni después de la implementación de las estrategias comerciales.

H1= Si hay diferencias de la rentabilidad de la inversión antes y después de la implementación de las estrategias comerciales.

Tabla 39: Comparación de la rentabilidad de la inversión – Pre vs Post Test

Periodo	Retorno de la inversión (RoI) - Pre Test	Periodo	Retorno de la inversión (RoI) - Post Test
Ene-21	11.17%	<b>May-21</b>	10.06%
Feb-21	8.90%	<b>Jun-21</b>	11.50%
Mar-21	8.72%	<b>Jul-21</b>	11.99%
Abr-21	11.83%	<b>Ago-21</b>	13.12%

Nota: Antes de realizar la validación se necesita comparar el pre vs pos test de los resultados del indicador rentabilidad de la inversión.

Tabla 40: Prueba T de Student para el indicador rentabilidad de la inversión ROI

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales - ROI	Pre Test	Post test
Media	0.10156182	0.11668102
Varianza	0.0002497	0.00016047
Observaciones	4	4
Varianza agrupada	0.00020509	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	6	
Estadístico t	-1.49305637	
P(T<=t) una cola	0.09301604	
Valor crítico de t (una cola)	1.94318028	
P(T<=t) dos colas	0.04760321	
Valor crítico de t (dos colas)	2.44691185	

Fuente: Análisis de datos de Microsoft Excel

#### Interpretación:

Como el valor de  $p=0.0476 < 0.05$ , entonces se acepta la hipótesis alterna H1: Por lo tanto, la rentabilidad de la inversión en ambos grupos son diferentes, se concluye que hay una diferencia significativa por haber implementado las estrategias comerciales.

#### Validación del indicador Margen Neto (Mn)

Regla de decisión, Aceptar H0 si  $P \geq 0.05$

Rechazar H0 si  $P < 0.05$  (aceptar H1)

H0= No hay diferencias del margen neto antes ni después de la implementación de las estrategias comerciales.

H1= Si hay diferencias del margen neto antes y después de la implementación de las estrategias comerciales.

Tabla 41: Comparación del margen neto – Pre vs Post Test

Periodo	Margen Neto (Mn) - Pre Test	Periodo	Margen Neto (Mn) - Post Test
Ene-21	23.70%	<b>May-21</b>	26.70%
Feb-21	23.80%	<b>Jun-21</b>	28.80%
Mar-21	25.56%	<b>Jul-21</b>	29.06%
Abr-21	27.92%	<b>Ago-21</b>	32.22%

Nota: Antes de realizar la validación se necesita comparar el pre vs pos test de los resultados del indicador margen neto.

Tabla 42: Prueba T de Student para el indicador margen neto

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales - Mn	Pre Test	Post test
Media	0.2524475	0.2919475
Varianza	0.00039082	0.00051813
Observaciones	4	4
Varianza agrupada	0.00045447	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	6	
Estadístico t	-2.6203414	
P(T<=t) una cola	0.01978407	
Valor crítico de t (una cola)	1.94318028	
P(T<=t) dos colas	0.03956813	
Valor crítico de t (dos colas)	2.44691185	

Fuente: Análisis de datos de Microsoft Excel

### Interpretación:

Como el valor de  $p=0.0395 < 0.05$ , entonces se acepta la hipótesis alterna H1: Por lo tanto, el margen neto en ambos grupos son diferentes, se concluye que hay una diferencia significativa por haber implementado las estrategias comerciales.

### 3.5 Objetivo específico 5: Evaluación económica, social y ambiental

#### Evaluación económica

Para realizar la evaluación económica se tendrá que disponer de dos presupuestos, primero se deberá contar con el presupuesto de la investigación en donde este a detalle los recursos, los bienes y los servicios con sus respectivos montos, asimismo, se deberá contar con el presupuesto de la implementación de las estrategias comerciales, a fin de determinar la viabilidad económica de la presente investigación.

Tabla 43: Presupuesto de la investigación

ITEM	DESCRIPCION	UND	DURACION (meses)	CANT	COSTO S/.	COSTO TOTAL S/	TASA DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
<b>1</b>	<b>RECURSOS</b>					<b>S/ 25,200</b>		
	Investigador	1	6		S/ 1,200	S/ 7,200		
	Asesor	1	6		S/ 3,000	S/ 18,000		
<b>2</b>	<b>BIENES</b>					<b>S/ 77.00</b>		
	Papelería	UND	2	2	S/ 13	S/ 25		-
	Engrapador	UND	2	1	S/ 20	S/ 20		-
	Perforador	UND	2	1	S/ 15	S/ 15		-
	Lapiceros	UND	2	4	S/ 1	S/ 2		-
	Papelera	UND	2	1	S/ 15	S/ 15		-
	Scanner	UND	6	1	S/ 100	S/ 100	25%	25.00
	Impresora	UND	6	1	S/ 530	S/ 530	25%	132.50
	Fotocopias	UND	6	100	S/ 0	S/ 10		-
	Laptops	UND	6	1	S/ 2,500	S/ 2,500	25%	625.00
<b>3</b>	<b>SERVICIOS</b>					<b>S/ 2,808.00</b>		-
	Telefonía móvil	UND	6	1	S/ 109	S/ 654		-
	Servicio de internet	UND	6	1	S/ 159	S/ 954		-
	Servicio de movilidad	UND	6	1	S/ 200	S/ 1,200		-
	<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>					<b>S/ 28,085.00</b>		<b>S/ 782.50</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44: Presupuesto de la implementación de las estrategias

PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN	Mensual	Trimestral
Estrategia enfocada en el producto (Se destina un presupuesto mensual de S/. 400.00 en innovación y desarrollo )	S/. 400.00	S/. 1,200.00
Estrategia enfocada en la promoción (Se destina un presupuesto mensual para el merchandising de S/. 200 )	S/. 200.00	S/. 600.00
Estrategia enfocada a la plaza (Se destina un presupuesto mensual para el pintado del local con un monto de S./ 100)	S/.100.00	S/. 300.00
Estrategia enfocada al personal (Se destina un presupuesto para la realización del manual de organización y funciones y para capacitaciones de S/. 400 cada 3 meses)	S/. 400.00	S/. 400.00
Estrategia enfocada en procesos (Se destina un presupuesto para un consultor externo especialista en procesos cada 3 meses por un monto de S/. 500)	S/. 125.00	S/. 125.00
Estrategia de evidencia física ( Se destina un presupuesto para la tercerización del manejo de redes sociales por un monto de S/300 mensuales)	S/. 300.00	S/. 900.00
Total	<b>S/ 1,525.00</b>	<b>S/ 3,525.00</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 44 muestra el detalle del presupuesto a invertir en las estrategias comerciales, las cuales se calcularon de forma mensual y trimestral, puesto que el análisis económico a realizar compete de manera trimestral, ya que se cuenta con información económica-financiera de la empresa Ramona Restaurant a través de los estados financieros proporcionados.

Tabla 45: Estado de resultados estimado por trimestres al año 2021

Partidas	I Trimestre del 2021	II Trimestre del 2021	III Trimestre del 2021	IV Trimestre del 2021
<b>Ventas Netas</b>	342,950.00	356,260.00	370,934.00	386,212.41
Costo de ventas	-179,793.50	-180,248.80	-180,755.42	-195,359.25
<b>Utilidad Bruta</b>	163,156.50	176,011.20	190,178.58	190,853.15
Gastos de administración	-30,334.00	-32,320.26	-31,527.19	-34,007.97
Gastos de ventas	-49,347.60	-49,840.45	-42,095.68	-51,144.34

<b>Utilidad de Operación</b>	83,474.90	93,850.49	116,555.71	105,700.84
Gastos financieros	-9,171.00	-9,953.64	-7,687.81	-9,707.62
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	74,303.90	83,896.85	108,867.90	95,993.23
Impuesto a la renta	-21,919.65	-26,276.93	-31,505.60	-27,742.04
<b>Utilidad Neta</b>	52,384.25	57,619.92	77,362.30	68,251.18

Fuente: Estados financieros de Ramona Restaurant

La tabla 45 muestra la consolidación del estado de resultados por trimestres, sin embargo, cabe resaltar que el último trimestre (IV) fue estimado mediante la tasa de crecimiento del 4.12%, la cual se obtuvo de la diferencia entre el periodo 3 y 2 de dicho estado financiero.

Tabla 46: Proyección del estado de resultados al 2022 para la evaluación económica

<b>PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2022</b>	<b>Trimestre I AÑO 2022</b>	<b>TRIMESTRE II AÑO 2022</b>	<b>TIMESTRE III AÑO 2022</b>
Ventas Netas	80,424	83,737	87,186
(-) Costo de ventas	-40,681	-42,357	-44,101
Utilidad Bruta	39,743	41,380	43,084
(-) Gastos de administración	-7,081.75	-7,373.44	-7,677.14
(-) Depreciación Acumulada	-782.50	-782.50	-782.50
(-) Gastos de ventas	-10,650.18	-11,088.86	-11,545.59
Utilidad Operativa	21,228.41	22,135.02	23,078.97
(-) Gastos financieros	-2021.49	-2104.76	-2191.45
(+) Ingresos financieros			
Utilidad antes de participaciones e impuestos	23,249.90	24,239.78	25,270.42
(-) Impuesto a la renta	-6,509.97	-6,787.14	-7,075.72
Utilidad del ejercicio	16,739.93	17,452.64	18,194.70

Fuente: Estados financieros de Ramona Restaurant

La tabla 46, muestra la proyección del estado de resultados al 2022, con la misma tasa de crecimiento de 4.12%, sin embargo, también se tiene que mencionar que como los 2 presupuestos demandan de poca inversión, y como la empresa tiene capacidad de pago para

Estrategias comerciales y su impacto en la rentabilidad de la empresa Ramona Restaurant, Trujillo 2021  
hacer frente a esta investigación, se ha considerado proyectarlo al 30% de las ventas totales, tal como lo sugiere la metodología de proyecto de inversión de Beltrán y Cueva (2015).

Tabla 47: Estimación del flujo de caja operativo

Flujo de Caja Operativo	Trimestre I AÑO 2022	TRIMESTRE II AÑO 2022	TIMESTRE III AÑO 2022
Utilidad del ejercicio	16,739.93	17,452.64	18,194.70
(+) Depreciación	782.5	782.5	782.5
<b>Flujo de Caja Operativo Total</b>	<b>17,522.43</b>	<b>18,235.14</b>	<b>18,977.20</b>

Fuente: Estados financieros de Ramona Restaurant

La tabla 47, estima el flujo de caja operativo, que es el reporte económico de la empresa, en donde indica la proveniencia del dinero en efectivo de la actividad comercial, asimismo, a este reporte de se le tiene que volver a suma la depreciación que fue descontada en el estado de resultados, puesto que acá no se consideran salidas de dinero, sino solo entradas de efectivo.

Tabla 48: Estimación del flujo de Caja libre

Flujo de Caja Libre	Trimestre I AÑO 2022	TRIMESTRE II AÑO 2022	TIMESTRE III AÑO 2022
Flujo de Caja Operativo Total	S/. 17,522.43	S/. 18,235.14	S/. 18,977.20
(-)Inversiones			
Presupuesto de la investigación	S/. -28,085.00		
Presupuesto de la implementación de las estrategias	S/. -3,525.00		
<b>Flujo de Caja Libre Total</b>	<b>S/. -31,610.00</b>	<b>S/. 17,522</b>	<b>S/. 18,235</b>

Fuente: Estados financieros de Ramona Restaurant

La tabla 48 muestra el flujo de caja libre, que es el reporte económico, que indica cuanto es el efectivo que dispondrán los dueños de Ramona Restaurant, después de cada trimestre,

asimismo, este reporte servirá para realizar las estimaciones correspondientes para la evaluación económica a fin de determinar la viabilidad económica.

Tabla 49: Tasa de descuento para la evaluación económica

Tasa de Descuento
15.42%

Fuente: Banco de crédito del Perú

La tabla 49 muestra que la tasa de descuentos o costo de capital asciende a 15.42%, que es la tasa de interés tomada por un préstamo realizado en el 2019, el cual fue destinado para capital de trabajo.

Tabla 50: Estimación de los indicadores económicos

Indicadores Económicos	
<b>Van</b>	<b>S/. 9,602.00</b>
<b>Tir</b>	<b>32.86%</b>
<b>IR</b>	<b>0.30</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 50 muestra el resultado de la evaluación económica, en donde se puede apreciar que los beneficios que dejaría la implementación de las estrategias comerciales y de la investigación asciende a S/. 9,602.00, a lo largo de los 3 primeros trimestres del 2022, asimismo, la tasa de retorno experimentaría un 32.86%, lo que quiere decir que al ser mayor que la tasa de descuento 15.42%, la viabilidad económica es aceptada de acuerdo a la teoría financiera. Y finalmente el índice de rentabilidad es de 0.3, que quiere decir que, por cada sol invertido, la empresa se verá beneficiada con un 30% de margen de utilidad.



### Evaluación Social

Al tener identificado plenamente cada uno de los puestos de trabajo, se espera que los colaboradores, tengan mayores deseos de superarse en el día a día, además porque en el futuro puedan desarrollar una línea de carrera, lo cual es importantísimo para su beneficio personal. Asimismo, tener al personal capacitado se espera generar un aumento en la productividad y la calidad de trabajo, además de mejorar la estabilidad de la organización, evitando el gran problema de rotación de personal.

### Evaluación Ambiental

Finalmente, en lo ambiental se espera que Ramona Restaurant al aplicar las diferentes estrategias comerciales, reduzca considerablemente el uso de desechos por concepto de desperdicios y realice una venta a empresas especializadas en el tratamiento de dichos residuos, con lo cual la empresa generará un ingreso extra, adicional a los ingresos por el negocio de comidas. En este sentido se espera recolectar al día una cantidad de 2 baldes de 20 litros y venderlos por un precio de 8 soles, tal como se muestra en la siguiente tabla.

*Tabla 51: Baldes reciclados por desperdicios generados*

Concepto	Número de Baldes al día	Número de Baldes al Mes	Número de Baldes al Año
<b>Baldes de 20 Lt</b>	2	60	720
<b>Precio de S/. 8.00 por Balde</b>	S/ 16.00	S/ 480.00	S/ 5,760.00

Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Dentro de las limitaciones encontradas en la realización de la investigación, fue que de primer momento el Gerente de Ramona Restaurant, no se daba el tiempo para las reuniones programadas, por lo que se optó por trabajar con el administrador del local, el cual siempre mostro predisposición, ya que le interesaba mucho el tema de que la empresa tenga una mayor rentabilidad a través del uso de las diferentes estrategias incorporadas. Otra de las limitaciones encontradas, es que había mucha rotación del personal de servicio, y que, al momento de aplicar las estrategias referidas a la capacitación del personal para la atención personalizada hacia los clientes, se tenía que volver a empezar con el proceso de capacitación, lo que dificulto un poco más de tiempo para la adaptación de dicha estrategia. Asimismo, es importante mencionar, que la mayoría de las investigaciones internacionales no muestran datos cuantitativos de la variable rentabilidad. Sin embargo, para cubrir este percance se optó por realizar antecedentes con la otra variable (estrategias comerciales), ya que la investigación comprende el estudio de ambas variables.

De acuerdo con Capuñay y Puicón (2020) en su tesis titulada “Estrategias comerciales para elevar la rentabilidad en la joyería Ofir, Chiclayo, 2020” las autoras encontraron que en el primer escenario la rentabilidad del capital tiene un promedio de 11.65%, el margen de beneficio o margen neto asciendo a 14% y la rotación de los activos 0.32 veces. Sin embargo, luego de la implementación de dos estrategias comerciales referidas a la creación de la un Fanpage y otra de alianzas estratégicas con sus proveedores, generaron un aumento para el escenario post prueba obteniendo

Estrategias comerciales y su impacto en la rentabilidad de la empresa Ramona Restaurant, Trujillo 2021 como resultados de la rentabilidad del capital un promedio de 12.45%, el margen de beneficio 18.40% y la rotación de los activos 0.34 veces. En este sentido y contrastando con los resultados obtenidos en esta investigación, se puede corroborar que luego de aplicar las 7p del marketing de servicios orientadas a estrategias comerciales, tanto la rentabilidad de las ventas (ROS), la rentabilidad del capital o patrimonio y el margen neto, aumentaron considerablemente hacia el escenario post test, pues según se puede apreciar los índices van en aumento desde 16.71% en May-21 a 21.32% para Ago-21, lo que significó un incremento considerable, respecto al pre test donde se obtuvo desde el 14.50% hasta el 17.99%, lo que quiere decir que Ramona Restaurant alcanzó una mayor eficiencia de la gestión comercial para este escenario. En tal sentido, los porcentajes mostrados dan a entender que, por cada sol vendido, la empresa genera más utilidad.

Asimismo, (Bilbao, 2016) en su tesis de maestría titulada “Impacto de las estrategias comerciales en la comercialización del camotepan en el distrito de la Molina”, Perú. El autor menciona que, con la utilización de estrategias basadas en crecimiento ofensivo con infraestructura y equipamiento, impulsarán las ventas, la rentabilidad y el posicionamiento de la marca “la Molina” en el mercado. Por ello, llega a concluir que la investigación demuestra que el proyecto es viable y rentable, ya que estima un VAN Económico de S/. 32,311.56 nuevos soles, una TIR Económico de 30.11%, el cual es mayor al COK 17.048 %, un beneficio/costo de 1.4, un periodo de recuperación aproximadamente de 4 años. Contrastando dichos resultados, con los obtenidos en la presente investigación, se puede corroborar lo expuesto, ya que luego de aplicar las estrategias basada en las 7p del marketing de servicios, para la utilización de estrategias comerciales y al momento de evaluar la

Estrategias comerciales y su impacto en la rentabilidad de la empresa Ramona Restaurant, Trujillo 2021

viabilidad económica se puede apreciar que el VAN o los beneficios que dejaría la implementación de las estrategias comerciales y de la investigación asciende a S/. 9,602.00, a lo largo de los 3 primeros trimestres del 2022, asimismo, la tasa de retorno experimentaría un 32.86%, lo que quiere decir que al ser mayor que la tasa de descuento 15.42%, la viabilidad económica es aceptada de acuerdo a la teoría económica-financiera. Y el índice de rentabilidad es de 0.3, que quiere decir que, por cada sol invertido, la empresa se verá beneficiada con un 30% de margen de utilidad.

Por otro lado, la investigación de (Chávez y Matos, 2019) titulada “Estrategias gerenciales y su impacto en la gestión de ventas en la empresa Compucenter Bussines S.A.C”. La autoras implementaron las estrategias basadas en las 4p del marketing tradicional y luego evaluar la variable de gestión de ventas, en el indicador nivel de ventas realizadas, se tuvo un incremento entre el pre y post test del 30.46%, el cual estadísticamente tiene un valor  $p= 0.02 < 0.05$  (siendo estadísticamente significativo), por otro lado, el indicador utilidad de las ventas, pasó de 13.67% a 18.53%, el cual tiene un valor  $p=0.02 < 0.05$ , y para el indicador eficacia del equipo de ventas, el resultado incremento en un 39.33%. Por lo que llegan a concluir que las estrategias gerenciales impactan significativamente en la gestión de ventas y por lo tanto en la rentabilidad. En este sentido, se puede corroborar los resultados encontrados en la presente investigación pues el indicador de la rentabilidad de las ventas tiene valor de  $p=0.0486 < 0.05$ , asimismo la rentabilidad del patrimonio tiene un valor  $p=0.0319 < 0.05$ , la rentabilidad de la inversión tiene un valor de  $p=0.0476 < 0.05$ , entonces al ser todos los resultados menores al 0.05 se acepta la hipótesis alterna H1: Por lo tanto, la rentabilidad en ambos grupos son diferentes, y se concluye que hay una diferencia significativa por haber implementado las estrategias comerciales.

Mientras que, por el lado, de las implicancias la presente investigación sobre el impacto de las estrategias comerciales en la rentabilidad de la empresa Ramona Restaurant, en Trujillo 2021. Deja constancia que luego de aplicar las estrategias comerciales en relación a la metodología de las 7p del marketing tiene una repercusión positiva, ya que luego de la aplicación del cuestionario para los dos escenarios pre y post test (Ver anexo 5 y 6), los clientes manifiestan una mejor percepción luego de la aplicación de las estrategias, por lo tanto, el desarrollo de la presente investigación tiene un impacto favorable, lo que no quiere decir que se asegure los mismos resultados en otro tipo de empresas, sin embargo es un guía para las futuras investigaciones que se realicen en la implementación de estrategias comerciales para mejorar la rentabilidad.

## 4.2 Conclusiones

- Se determinó que la implementación de las estrategias comerciales, representa un impacto positivo y significativo, evidenciando un incremento de la rentabilidad de las ventas con un valor de  $p=0.0486$ , asimismo, incrementó la rentabilidad del patrimonio con un  $p=0.0319$ , y la rentabilidad de inversión también tuvo un aumento significativo cuyo  $p=0.0476$  y finalmente el margen neto tuvo un  $p=0.0395$ , y al ser estos resultados menores al 0.05, se acepta la hipótesis alterna en donde se concluye que si existe un impacto favorable de la implementación de las estrategias comerciales sobre la rentabilidad.
- Se analizó la situación actual de la empresa, en donde luego de identificar las principales causas que generan la baja rentabilidad, se debe priorizar bajos niveles de rentabilidad, ausencia de proyectos de inversión, la ausencia de estados financieros y la ausencia de hojas de verificación, esto porque son las recurrencias con mayor proporción de acuerdo al análisis de Pareto 80/20.
- Al analizar la rentabilidad empresarial, se concluye que el ratio más bajo es el de la rentabilidad de inversión puesto que en los periodos Feb-21 y Mar-21, se realizaron mayores inversiones en la cuenta de inmuebles, maquinarias y equipo, lo cual condujo a tener menores índices de rentabilidad, registrándose un 8% en promedio, frente al 11% obtenido en Abr-21.
- Con la implementación de estrategias comerciales, se espera que en la estrategia de promoción la empresa deberá utilizar el enfoque racional para captar la atención del cliente en base al ofrecimiento de productos de calidad a precios bajos, en la estrategia de precios, se debe adoptar la de mantenerse en el mercado con precios que

oportunamente cada puesto y se realizó manual de organización y funciones.

- La medición de la rentabilidad después de la implementación de las estrategias comerciales, dejó resultados beneficiosos en todos los indicadores sobresaliendo la rentabilidad del patrimonio (ROE), pues según se puede obtener los índices van en aumento desde 11.28% en May-21 a 14.02% para Ago-21, lo que significó un incremento considerable, respecto al pre test donde se obtuvo desde el 9.62% hasta el 12.46%, lo que quiere decir que Ramona Restaurant por cada sol invertido en el capital, genera un mayor retorno para los dueños de la empresa.
- La evaluación económica indica que esta investigación obtuvo un Van de S/. 9,602.00, luego de la implementación de las estrategias comerciales, asimismo, la tasa de retorno experimentaría un 32.86%, lo que quiere decir que al ser mayor que la tasa de descuento 15.42%, la viabilidad económica es aceptada de acuerdo a la teoría económica - financiera. Y finalmente el índice de rentabilidad es de 0.3, que quiere decir que, por cada sol invertido, la empresa se verá beneficiada con un 30% de margen de utilidad

## REFERENCIAS

- Alzamora, A. (2019). *Factores que influyen en la decisión de compra de comida a través de plataformas online de los consumidores limeños entre 18 y 35 años*. Lima, Perú.: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas(UPC).
- Amalguer, M., & Pérez , M. (2012). La Administración del riesgo: ¿cómo distinguir un buen riesgo de una mala apuesta? *Ciencias Holguin*, 1-11.
- Arechavaleta, E. (2017). *Estrategias de comercialización*. Barcelona, España: Tendencias de innovación en la ingeniería de alimentos.
- Berselli, C., De Sousa, G., & Mesquita, R. (2017). *Los canales de distribución y las estrategias en los restaurantes: Un estudio en el Balneário Camburiú - Brasil*. Brasil: CIET.
- Bilbao, C. (2016). *Impacto de las estrategias comerciales en la comercialización del camotepan en el distrito de la Molina*. Lima, Perú: Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Cabrera, D., & Bello, J. (2017). *Plan de mercadeo del restaurante de comidas rápidas* . Santiago de Cali, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente .
- Capuñay, A., & Puicón, G. (2020). *Estrategias comerciales para elevar la rentabilidad en la joyería Ofir, Chiclayo*. Chiclayo, Perú: Universidad César Vallejo.
- Carreño , L. (2017). *Estrategia comercial y la productividad en la empresa Masedi*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Castro, A. (2015). *Recolección de datos: Fichas*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Chávez, A., & Matos, B. (2019). *Estrategias gerenciales y su impacto en la gestión de ventas en la empresa CompuCenter Bussines S.A.C*. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte.
- ConexiónEsan. (2016). *Costeo y rentabilidad en la gestión de ventas*. Lima, Perú.
- Diario El Peruano. (27 de Noviembre de 2020). Gobierno incrementa aforo en tiendas y restaurantes en fase 4 de reactivación. págs. 1-6.



Diario Gestión. (16 de Enero de 2019). El 82% de la rentabilidad empresarial depende de los colaboradores. *Management & Empleo*, págs. 8-9.

Dobaño, R. (2019). *Que es el ROA y el ROE*. Quipu.

Farías, P. (2015). *Estrategias de comercialización utilizadas por las empresas chilenas para incrementar el valor de los clientes*. Cali, Colombia: Universidad del Valle .

Gutiérrez, J., & Tapia, J. (2016). *Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones*. Lima, Perú: Universidad Peruana Unión.

Hasper, J., Correa, J., Benjumea, M., & Valencia, A. (2017). Tendencias en la investigación sobre gestión del riesgo empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de investigación*. México: Mc Graw Hill.

Jiménez, L., García , E., & Briceño , Y. (2020). *Plan de negocio para una aplicación utilitaria que junta los descuentos que las*. Lima, Perú.: ESAN.

Knigth, F. (2012). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Dover Publications. INC.

Lerner, M., & Arana-Reyes, A. (1993). *Marketing*. Lima : Centro de investigación de la Universidad del Pacífico.

Levano, G. (2021). *8 estrategias efectivas de marketing digital para restaurantes en el 2021*. Lima, Perú: ConexiónEsan.

Lizcano, J., & Castello, E. (2014). *Rentabilidad empresarial, propuesta practica de análisis y evaluación*. Madrid, España: Cámaras de comercio.

López, S. (2017). *LA ESTRATEGIA DE PRECIOS EN UN MERCADO CADA VEZ MÁS COMPETITIVO*. Universidad Europea Miguel de Cervantes.

Martínez, A., Ruíz, C., & Escrivá, J. (2018). *Marketing en la actividad comercial*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Martínez, D. (2020). *Gestión de organizaciones*. Lima: Universidad César Vallejo.

Mejía, J., & Palacio, D. (2015). *ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS EMPRESAS*. Pereira, Colombia: Universidad Libre de Pereira.

Ministerio de Economía y Finanzas. (30 de Mayo de 2019). Como afecta una crisis internacional a la economía peruana. Lima.

Muñoz, M., Cabrita, M., & Ribeiro da Silva, M. L. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de ciencias sociales*, 346-357.

Murillo , W. (2014). *La investigación científica*.

PUCP. (2016). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. *Revista de ciencia de la gestión*, 16-38.

Regalado, O. (24 de Abril de 2020). Restaurantes: problemas, retos y soluciones en medio de la pandemia. *Gestión de Servicios*, págs. 4-6.

Rivera, M. (2015). *La evolución de las estrategias del marketing en el entorno digital*. Madrid, España: Universidad Carlos III de Madrid.

Salazar, D. (2018). *Comportamiento del sector de alimentos y bebidas y los elementos del marketing mix en la ciudad de Quito*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.

Sánchez , B. (2016). *Las Mypes en Perú. Su importancia y propuesta tributaria*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Sarmiento, S. (2015). *ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION Y GLOBALES PARA PAISES EN DESARROLLO Y EMERGENTES*. Barranquilla, Colombia: Revista Dimensión Empresarial.

Vargas, Z. (2009). *La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia cinetífica*. Costa Rica: Revista Educación.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: ESTRATEGIAS COMERCIALES Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA RAMONA RESTAURANT, TRUJILLO 2021							
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OPERACIONALIZACIÓN					
		VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	POBLACIÓN	METODOLOGÍA
¿En qué medida las estrategias comerciales impactan en la rentabilidad de la empresa Ramona Restaurant, Trujillo – 2021?	Determinar cómo las estrategias comerciales impactan en la rentabilidad de la empresa Ramona Restaurant, Trujillo - 2021	ESTRATEGIAS COMERCIALES	Estrategia de productos	Nivel de eficiencia de la estrategia de productos	Cuestionario	La población de la presente investigación corresponde a todos los estados financieros mensuales del periodo 2021	<b>Tipo:</b> Aplicada  <b>Enfoque:</b> Cuantitativo  <b>Diseño:</b> Pre-experimental
			Estrategia de precios	Nivel de eficiencia de la estrategia de precios	Cuestionario		
			Estrategia de plaza o distribución	Nivel de eficiencia de la estrategia de distribución	Cuestionario		
			Estrategia promoción o comunicación	Nivel de eficiencia de la estrategia de promoción	Ficha de recolección de datos		
			Estrategia de personas	Nivel de eficiencia de la estrategia de personas	Cuestionario		
			Estrategia de procesos	Nivel de eficiencia de la estrategia de procesos	Ficha de recolección de datos		
			Estrategia de presencia física	Nivel de eficiencia de la estrategia de presencia física	Cuestionario		
HIPÓTESIS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTO	MUESTRA	
Las estrategias comerciales impactan de manera significativa en la rentabilidad de la empresa Ramona	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la situación actual de la empresa Ramona</li> <li>Medir la rentabilidad actual de la empresa</li> </ul>	RENTABILIDAD	RATIOS DE RENTABILIDAD	Retorno de las Ventas (Ros)	Ficha de recolección de datos	La presente investigación determina que la muestra obedece a un muestreo de tipo no	
				Retorno del Patrimonio (Roe)	Ficha de recolección de datos		

Estrategias comerciales y su impacto en la rentabilidad de la empresa  
Ramona Restaurant, Trujillo 2021

Restaurant, Trujillo - 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar las estrategias comerciales de acuerdo a las 7p del marketing de servicios.</li> <li>Medir la rentabilidad después de implementar las estrategias comerciales</li> <li>Evaluar económicamente la viabilidad de implementar las estrategias comerciales.</li> </ul>			Retorno de la Inversión (Roi)	Ficha de recolección de datos	probabilístico, porque solo se seleccionarán estados financieros mensuales del 2021.
				Margen Neto (Mn)	Ficha de recolección de datos	

## Anexo 2: Ficha de recolección de datos para el Pre test

Partida	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
Resultado del Ejercicio				
Total patrimonio				

Partida	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
Resultados Antes de Participaciones e Impuestos				
TOTAL DE ACTIVOS				

Partida	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
Resultado Operativo				
Ventas Netas				

Partida	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
Margen Neto (NM)				

Partida	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
Retorno de las Ventas (RoS)				

Partida	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
Retorno del patrimonio (RoE)				

Partida	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
Retorno de la Inversión (RoI)				

**Anexo 3: Ficha de recolección de datos para el Post test**

Partida	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21
Retorno de las Ventas (RoS)				

Partida	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21
Resultado del Ejercicio				
TOTAL PATRIMONIO				

Partida	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21
Retorno del patrimonio (RoE)				

Partida	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21
Resultados Antes de Participaciones e Impuestos				
TOTAL DE ACTIVOS				

Partida	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21
Retorno de la Inversión (RoI)				

Partida	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21
Resultado Operativo				
Ventas Netas				

Partida	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21
Margen Neto (NM)				

## Anexo 4: Cuestionario

**Cuestionario dirigido a los clientes de Ramona Restaurant para identificar la aplicación de estrategias comerciales**

### INSTRUCCIONES

Estimado(a) este cuestionario es anónimo y voluntario. Por favor sea honesto(a) con sus respuestas, puesto que permitirá recabar información importante de la aplicación de aquellas estrategias comerciales que permitan brindar un mejor servicio.

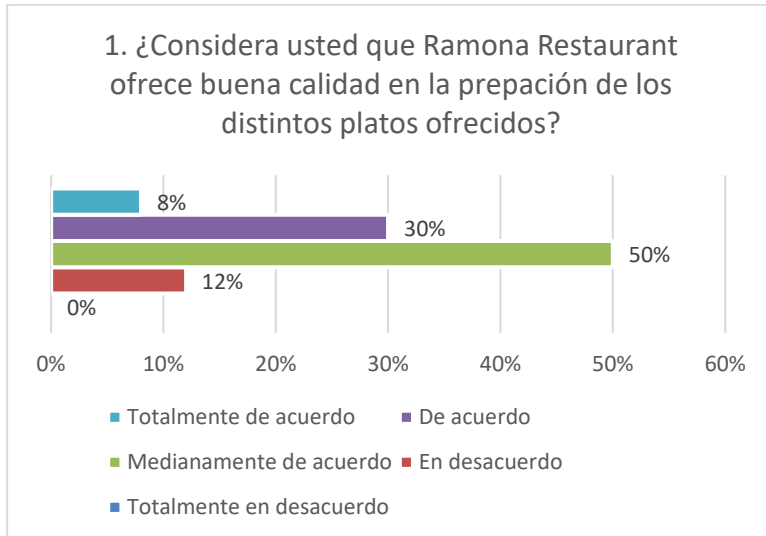
Marque con una (X) una sola respuesta de entre las cinco respuestas alternativas en los recuadros indicados según la siguiente ESCALA DE VALORES:

- 1: Totalmente en desacuerdo**
- 2: En desacuerdo**
- 3: Medianamente de acuerdo**
- 4: De acuerdo**
- 5: Totalmente de acuerdo**

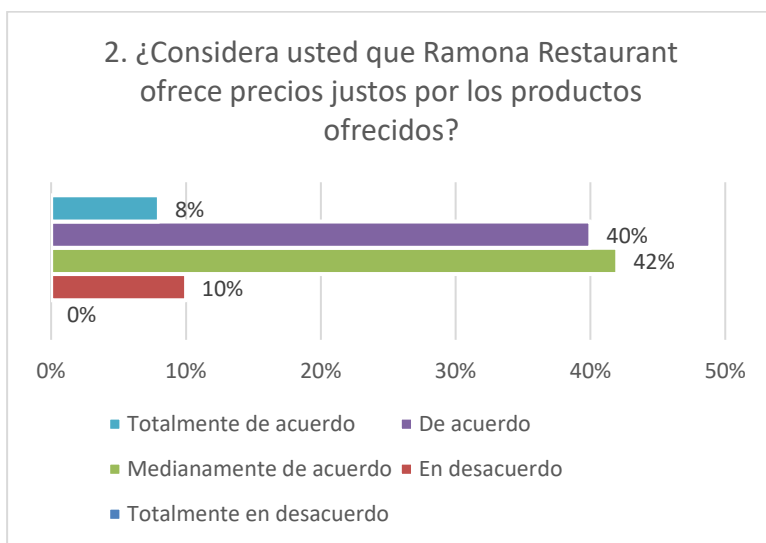
CUESTIONARIO							
A		Preguntas	1	2	3	4	5
1	Estrategia de productos	¿Considera usted que Ramona Restaurant ofrece buena calidad en la preparación de los distintos platos ofrecidos?					
2	Estrategia de precios	¿Considera usted que Ramona Restaurant ofrece precios justos por los productos ofrecidos?					
3	Estrategia de plaza	¿Considera usted que Ramona Restaurant hace esfuerzos por tener infraestructura moderna, para garantizar una experiencia distinta a su clientela?					
4	Estrategia de personas	¿Considera usted que la empresa se preocupa por la capacitación de su personal, para ofrecer un trato cordial en las instalaciones del local?					
5	Estrategia de presencia física	¿Considera usted que la empresa se ha ganado un lugar en el mercado, debido a todo lo ofrecido, por lo que resalta la imagen empresarial?					



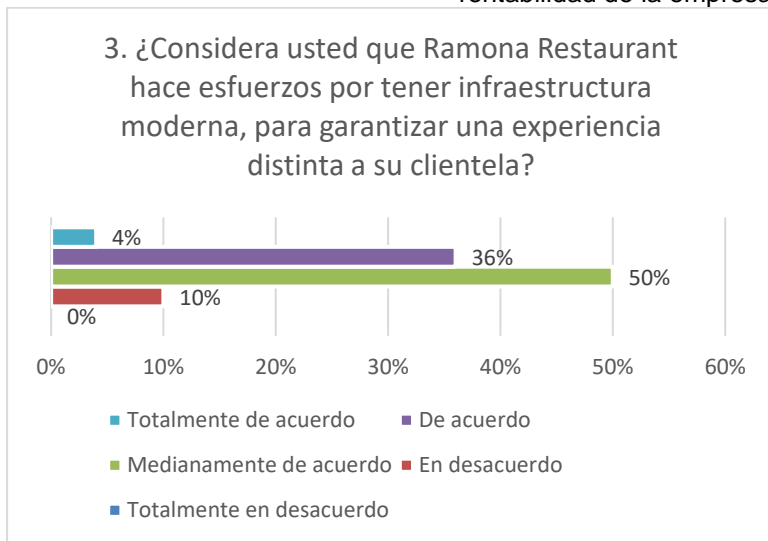
### Anexo 5: Resultados de la encuesta – Variable Estrategias Comerciales – Pre Test



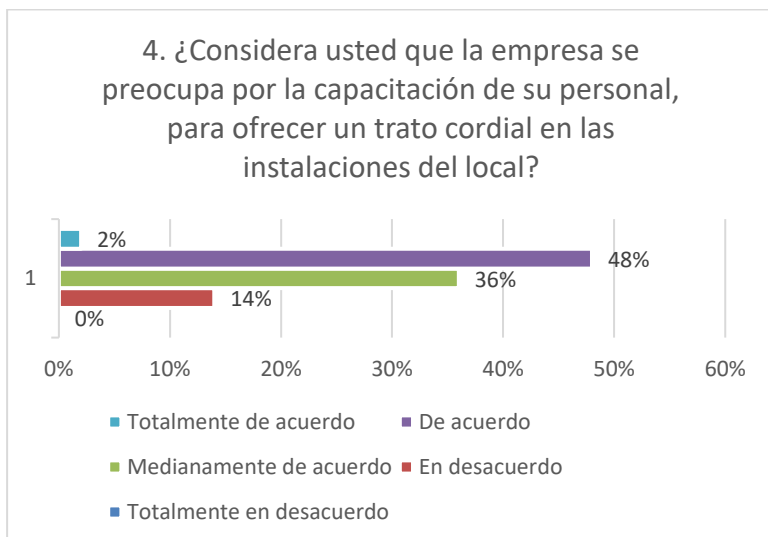
La figura 1 muestra que solo un 30%, está de acuerdo en que Ramona Restaurant ofrece buena calidad en la preparación de los distintos platos ofrecidos, por lo que la percepción de los clientes es demasiada baja.



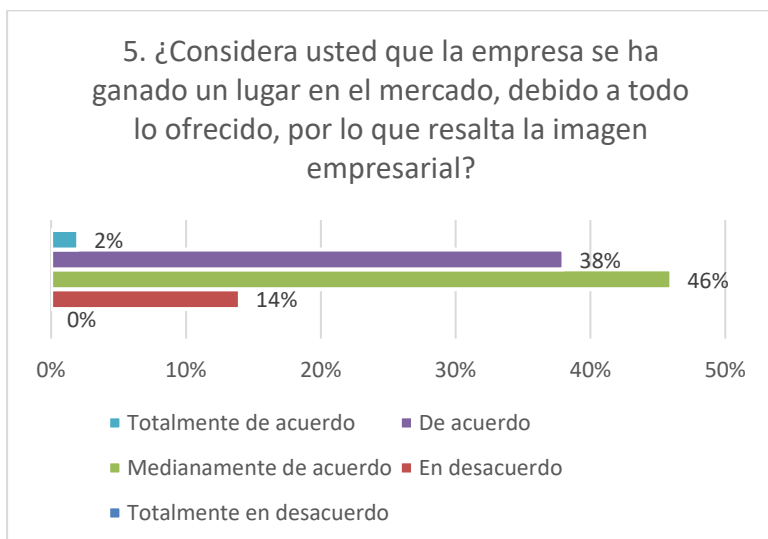
La figura 2 muestra que solo un 40%, está de acuerdo en que Ramona Restaurant ofrece precios justos por los productos ofrecidos, por lo que la empresa, debe mejorar sus precios para tener una mejor aceptación.



La figura 3 muestra que solo un 36%, está de acuerdo en que Ramona Restaurant ofrece una infraestructura moderna, lo cual no permite garantizar una experiencia distinta para sus clientes.

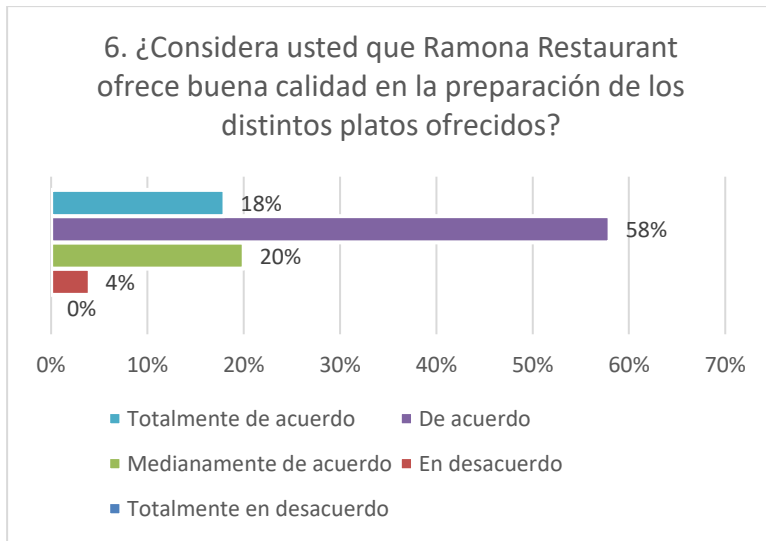


La figura 4 muestra que solo un 48%, está de acuerdo en que Ramona Restaurant se preocupa por la capacitación de su personal, para ofrecer un trato cordial en las instalaciones del local de acuerdo a su experiencia vivida.

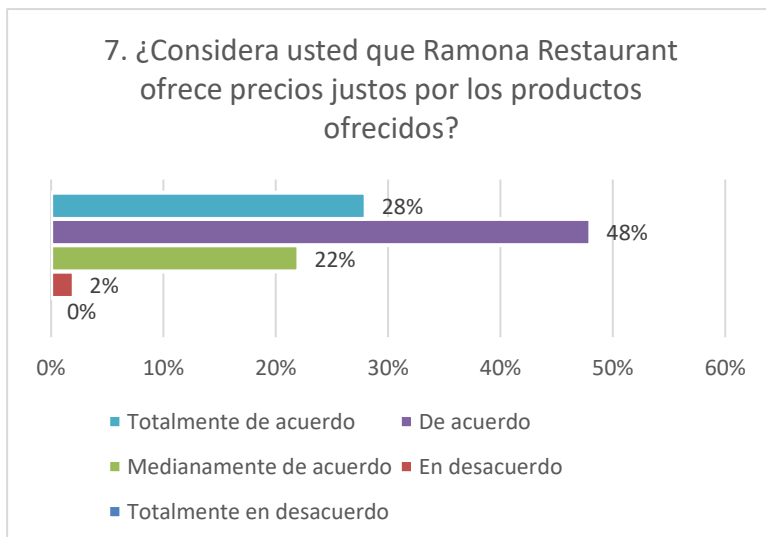


La figura 5 muestra que solo un 38%, está de acuerdo en que Ramona Restaurant se ha ganado un lugar en el mercado, en este sentido se espera que luego de aplicar las estrategias comerciales, los resultados mejoren.

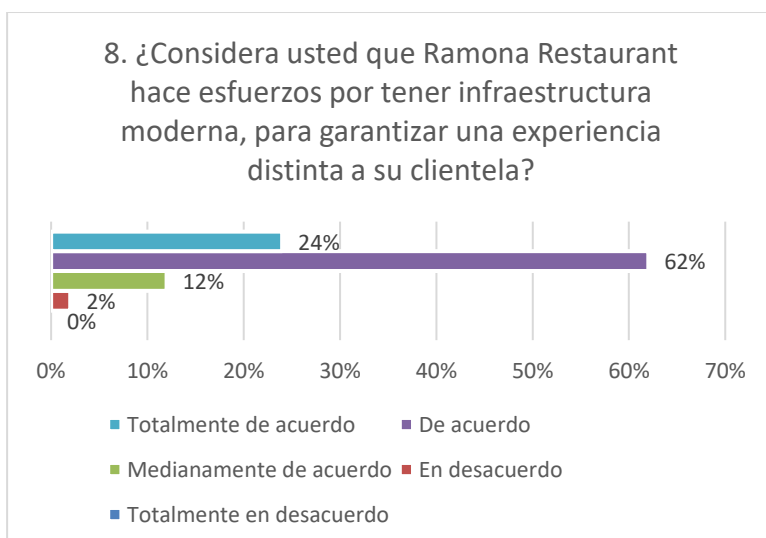
## Anexo 6: Resultados de la encuesta – Variable Estrategias Comerciales – Post Test



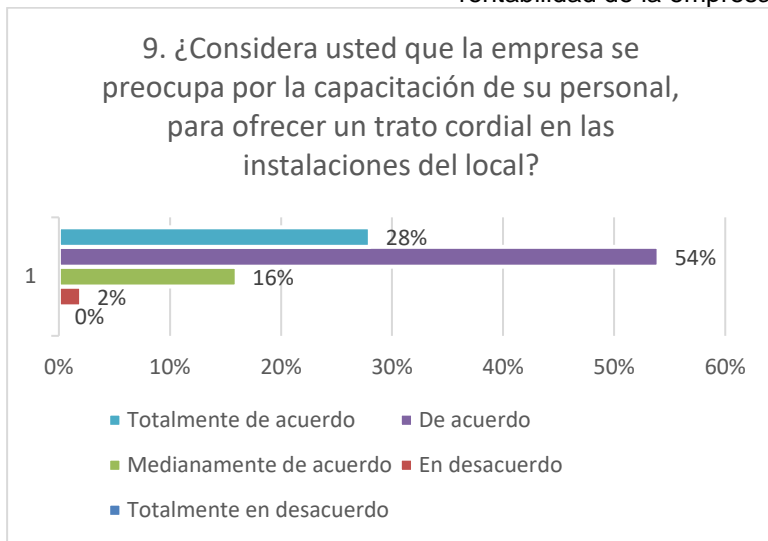
La figura 6 muestra que ahora un 58% de encuestados, manifiesta que Ramona Restaurant ofrece buena calidad en la preparación de los distintos platos ofrecidos, como consecuencia de la utilización de la estrategia referida a los productos.



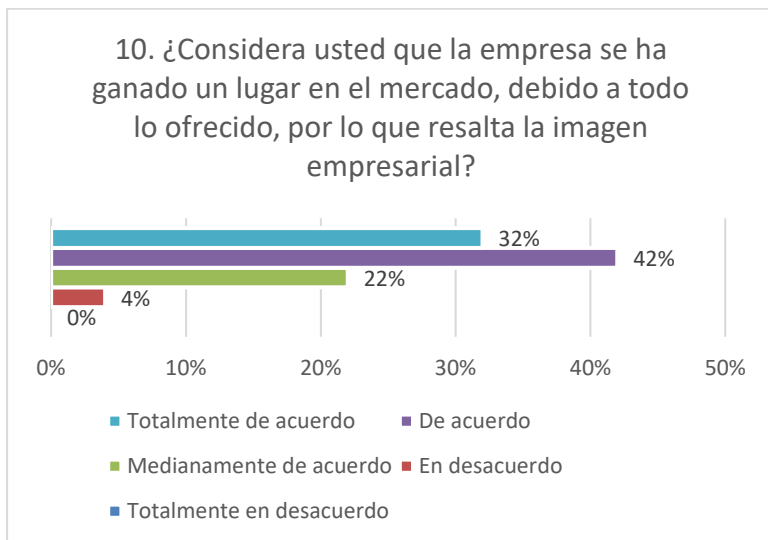
La figura 7 muestra que ahora un 48% de encuestados, manifiesta que Ramona Restaurant ofrece precios justos por los productos ofrecidos, luego de adecuarse a la fijación de precios por tendencia y logrando la disminución del margen de utilidad propuesto.



La figura 8 muestra que ahora un 62% de encuestados, manifiesta que Ramona Restaurant ofrece una infraestructura moderna, puesto que luego de aplicar ciertas mejoras en el interior y exterior de local, los clientes han quedado sorprendidos con los cambios realizados.



La figura 9 muestra que ahora un 54% de encuestados, manifiesta que Ramona Restaurant se preocupa por la capacitación de su personal, esto como consecuencia por la aplicación de charlas motivacionales antes de abrir el local para la atención.



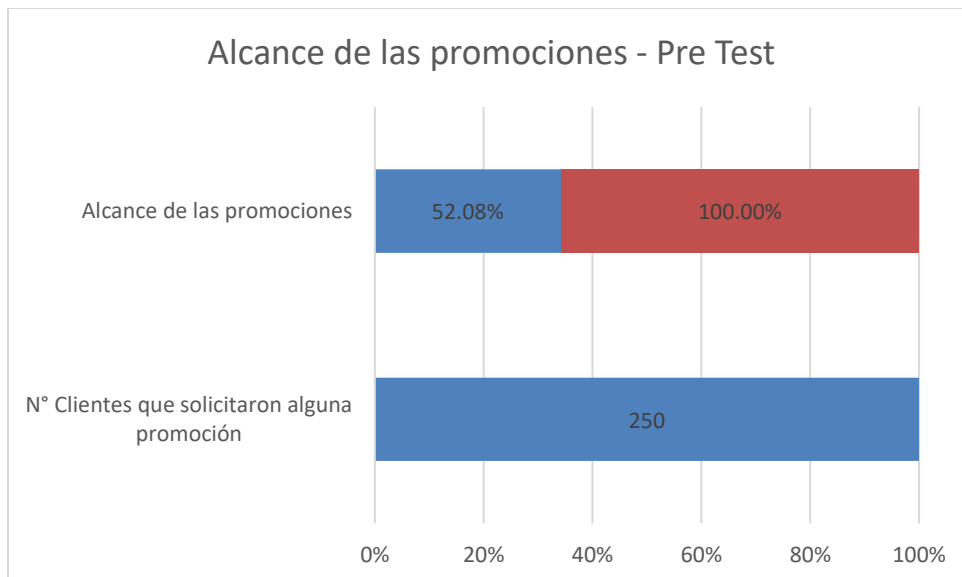
La figura 10 muestra que ahora un 42% de encuestados, manifiesta que Ramona Restaurant se ha ganado un lugar en el mercado, como consecuencia de las recomendaciones realizadas por los mismos clientes.

### Anexo 7: Comparación de la encuesta Pre vs Post Test

Nº	Estrategia	Pregunta	Escala de Evaluación	Pre Test	Post Test	Variación Porcentual
1	Estrategia de productos	¿Considera usted que Ramona Restaurant ofrece buena calidad en la preparación de los distintos platos ofrecidos?	De acuerdo	30,00%	58,00%	48,27%
2	Estrategia de precios	¿Considera usted que Ramona Restaurant ofrece precios justos por los productos ofrecidos?	De acuerdo	40,00%	48,00%	20,00%
3	Estrategia plaza	- ¿Considera usted que Ramona Restaurant hace esfuerzos por tener infraestructura moderna, para garantizar una experiencia distinta a su clientela?	De acuerdo	36,00%	62,00%	72,22%
4	Estrategia para personas	¿Considera usted que la empresa se preocupa por la capacitación de su personal, para ofrecer un trato cordial en las instalaciones del local?	De acuerdo	48,00%	54,00%	12,50%
5	Estrategia de evidencia física	¿Considera usted que la empresa se ha ganado un lugar en el mercado, debido a todo lo ofrecido, por lo que resalta la imagen empresarial?	De acuerdo	38,00%	42,00%	10,52%

### Anexo 8: Ficha resumen de la estrategia de promoción – Pre Test

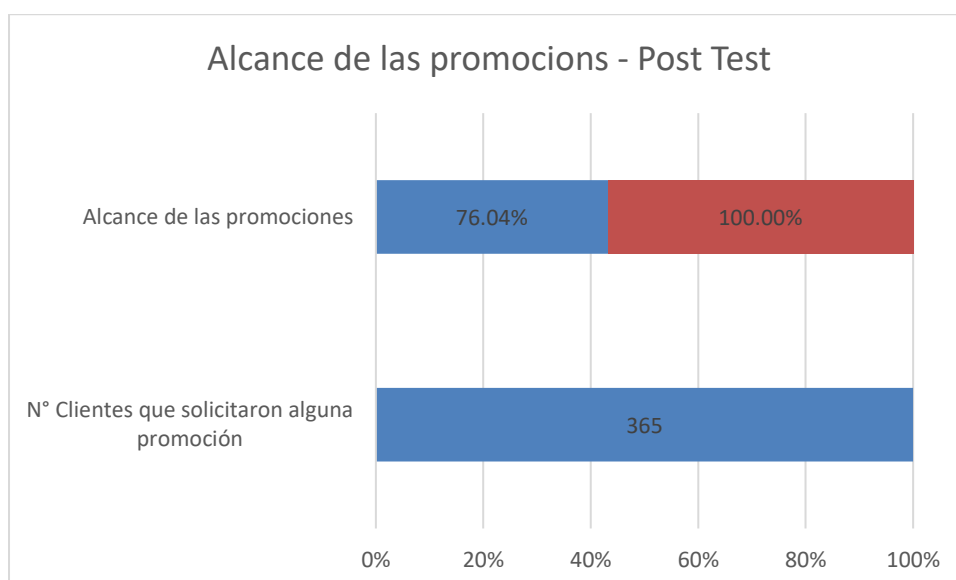
Periodo	Mes	Total de promociones planificadas	N° Clientes que solicitaron alguna promoción	Alcance de las promociones
<b>Enero a</b>	Enero del 2021	120.00	42	35.00%
<b>Abril del</b>	Febrero del 2021	120.00	56	46.67%
<b>2021</b>	Marzo del 2021	120.00	84	70.00%
	Abril del 2021	120.00	68	56.67%
	<b>Total</b>	<b>480.00</b>	<b>250</b>	<b>52.08%</b>
	<b>%</b>			<b>100.00%</b>



Como se puede observar en la figura, de 480 promociones que realiza Ramona Restaurant entre Enero a Abril del 2021, el alcance es de 52.08%, lo que quiere decir, que los clientes que solicitaron platos por promoción ascienden a 250, por lo tanto, se deduce que no hay un impacto tan favorable de dichas promociones.

#### Anexo 9: Ficha resumen de la estrategia de promoción – Post Test

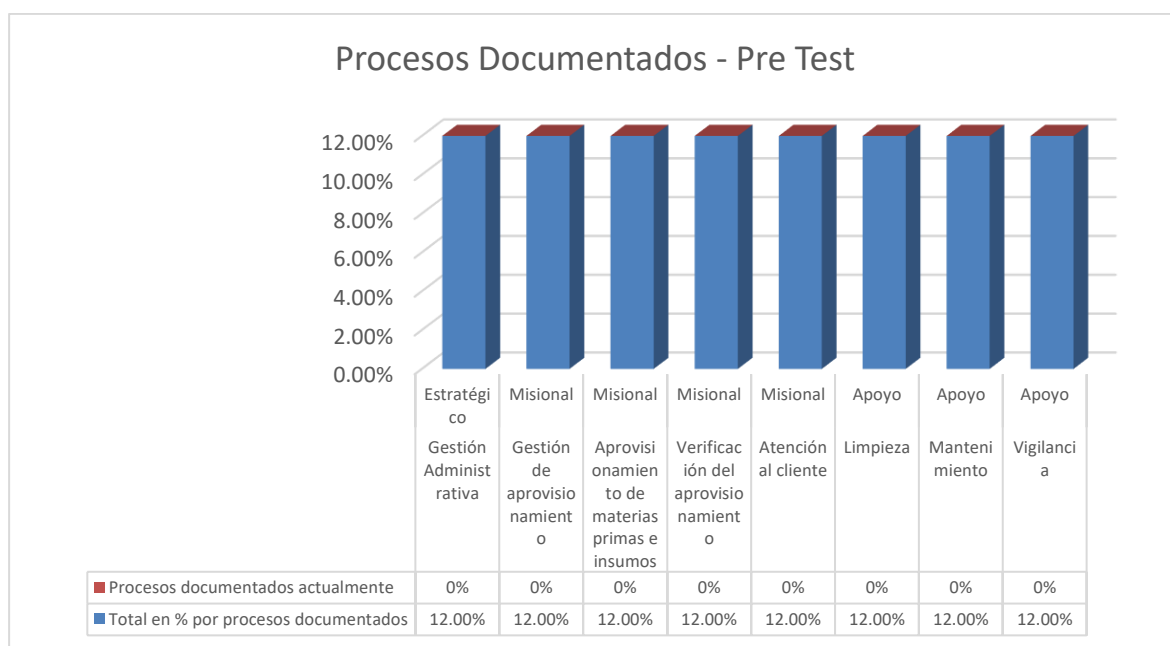
Mes	Mes	Total de promociones planificadas	N° Clientes que solicitaron alguna promoción	Alcance de las promociones
Mayo a	Mayo del 2021	120.00	79	65.83%
Agosto del	Junio del 2021	120.00	94	78.33%
2021	Julio del 2021	120.00	90	75.00%
	Agosto del 2021	120.00	102	85.00%
	<b>Total</b>	<b>480.00</b>	<b>365</b>	<b>76.04%</b>
	<b>%</b>			<b>100.00%</b>



Como se puede observar en la figura, de 480 promociones que realiza Ramona Restaurant entre Mayo a Agosto del 2021, el alcance ahora es de 76.04%, como consecuencia de la aplicación de la estrategia, lo que quiere decir, que los clientes que solicitaron platos por promoción ahora ascienden a 365 frente a los 250 registrados inicialmente, por lo tanto, se deduce que ha habido un fortalecimiento en esta estrategia.

#### Anexo 10: Ficha resumen de la estrategia de procesos – Pre Test

Procesos Identificados	Tipo de Proceso	Procesos Documentados	Total en % por procesos documentados	Procesos documentados actualmente
Gestión Administrativa	Estratégico	No	12.00%	0%
Gestión de aprovisionamiento	Misional	No	12.00%	0%
Aprovisionamiento de materias primas e insumos	Misional	No	12.00%	0%
Verificación del aprovisionamiento	Misional	No	12.00%	0%
Atención al cliente	Misional	No	12.00%	0%
Limpieza	Apoyo	No	12.00%	0%
Mantenimiento	Apoyo	No	12.00%	0%
Vigilancia	Apoyo	No	12.00%	0%
<b>Total</b>			<b>96.00%</b>	<b>0%</b>

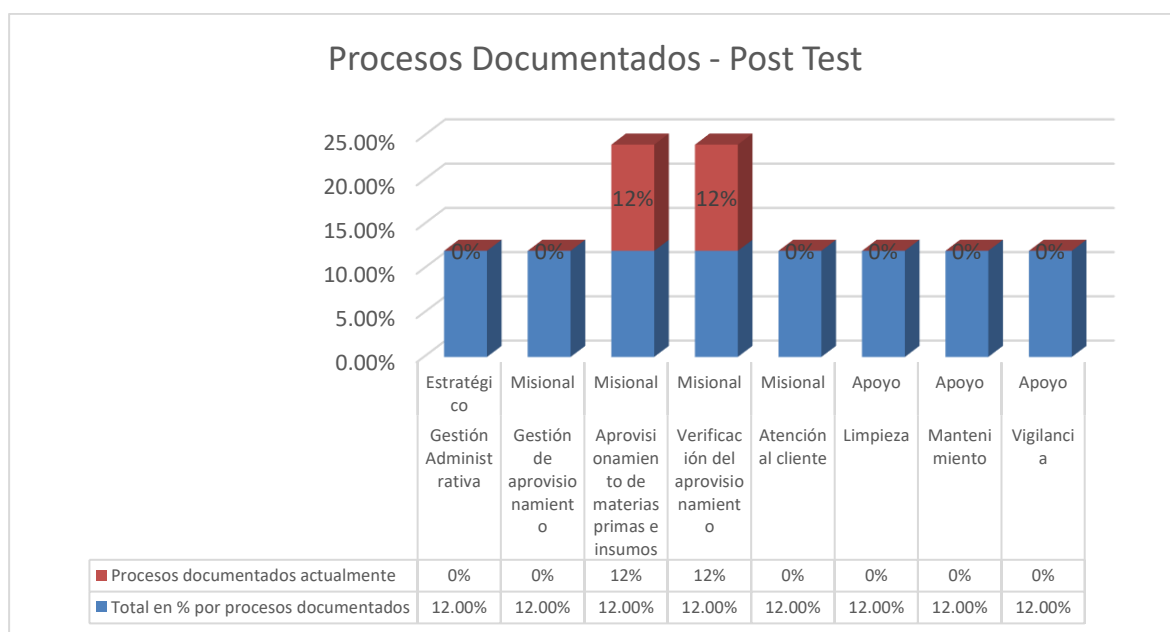


Como muestra la figura, se ha identificado a 8 procesos, dentro de los estratégicos, misionales y de apoyo, quedando en evidencia, que la empresa Ramona Restaurant inicialmente no contaba con la documentación de ningún proceso, lo que hace que exista ciertas deficiencias.

#### Anexo 11: Ficha resumen de la estrategia de procesos – Post Test



Procesos Identificados	Tipo de Proceso	Procesos Documentados	Total en % por procesos documentados	Procesos documentados actualmente
Gestión Administrativa	Estratégico	No	12.00%	0%
Gestión de aprovisionamiento	Misional	No	12.00%	0%
Aprovisionamiento de materias primas e insumos	Misional	Sí	12.00%	12%
Verificación del aprovisionamiento	Misional	Sí	12.00%	12%
Atención al cliente	Misional	No	12.00%	0%
Limpieza	Apoyo	No	12.00%	0%
Mantenimiento	Apoyo	No	12.00%	0%
Vigilancia	Apoyo	No	12.00%	0%
<b>Total</b>			<b>96.00%</b>	<b>24%</b>



Como muestra la figura, ahora existen 2 procesos documentados, como parte de la priorización de los procesos misionales, los cuales son parte del Core Business de la empresa y sobre los cuales se tiene que hacer mayor énfasis, ya que de dichos procesos logrará el éxito o el fracaso empresarial.

## Anexo 12: Resultados del Alfa de Combrach

La fórmula para medir la confiabilidad de la consistencia interna del alfa de Combrach es la siguiente.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

$s_i^2$  = es la varianza del item  $i$

$s_T^2$  = es la varianza de la suma de todos los items

$k$  = es el número de preguntas

K	5
Suma Vi	2.8718
Vt	7.2245
Alfa	0.753

El resultado del Alfa es de 0.753, el cual es aceptable

## Anexo 13: Validación del primer experto – Variable Rentabilidad

### MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

<b>Título de la investigación:</b>	ESTRATEGIAS COMERCIALES Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA RAMONA RESTAURANT, TRUJILLO 2021	
<b>Línea de investigación:</b>	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios	
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Vega Gavidia Edward Alberto	
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	V2- Rentabilidad	

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.

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

**Sugerencias:**

**Firma del experto:**



Edward Alberto Vega Gavidia

### Anexo 14: Validación del primer experto – Variable Estrategias comerciales

### MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS


<b>Título de la investigación:</b>	ESTRATEGIAS COMERCIALES Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA RAMONA RESTAURANT, TRUJILLO 2021	
<b>Línea de investigación:</b>	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios	
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Vega Gavidia Edward Alberto	
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	V1- Estrategias comerciales	

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.

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

**Sugerencias:**

**Firma del experto:**



Edward Alberto Vega Gavidia  
CIP 130533

### Anexo 15: Validación del segundo experto – Variable Estrategias comerciales

### MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

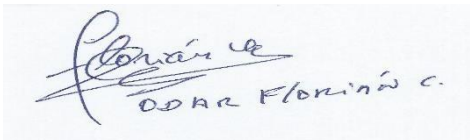
<b>Título de la investigación:</b>	ESTRATEGIAS COMERCIALES Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA RAMONA RESTAURANT, TRUJILLO 2021
<b>Línea de investigación:</b>	Gestión de MYPE y PYME
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Mg. Florián Castillo Odar Roberto
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Estrategias Comerciales

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

**Sugerencias:**

**Firma del experto:**



ODAR FLORIÁN C.

**Anexo 16: Validación del segundo experto – Variable Rentabilidad**

### MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

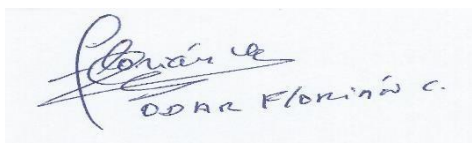
<b>Título de la investigación:</b>	ESTRATEGIAS COMERCIALES Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA RAMONA RESTAURANT, TRUJILLO 2021
<b>Línea de investigación:</b>	Gestión de MYPE y PYME
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Mg. Florián Castillo Odar Roberto
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Rentabilidad

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

**Sugerencias:**

**Firma del experto:**



ODAR FLORIÁN C.

### Anexo 17: Validación del tercer experto – Variable Rentabilidad

#### MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

<b>Título de la investigación:</b>	ESTRATEGIAS COMERCIALES Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA RAMONA RESTAURANT, TRUJILLO 2021
<b>Línea de investigación:</b>	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	ELIZABETH KRISTINA BRAVO HUIVIN
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	V2- Rentabilidad

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.

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

**Sugerencias:**

**Firma del experto:**



ELIZABETH KRISTINA  
BRAVO HUIVIN  
Ingeniera Empresarial  
CIP Nº 241100

### Anexo 17: Validación del tercer experto – Variable Estrategias comerciales

#### MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

<b>Título de la investigación:</b>	ESTRATEGIAS COMERCIALES Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA RAMONA RESTAURANT, TRUJILLO 2021
<b>Línea de investigación:</b>	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	ELIZABETH KRISTINA BRAVO HUIVIN
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	V1- Estrategias comerciales

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.

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

Sugerencias:

Firma del experto:



ELIZABETH KRISTINA  
BRAVO HUIVIN  
Ingeniera Empresarial  
CIP Nº 261109