



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
SECCIÓN DE POSGRADO

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING DE
SERVICIOS APLICADO AL RESTAURANTE “LA PERLA MARINA”,
LA PERLA – CALLAO, 2017**

**PRESENTADA POR
JORGE HUMBERTO MARTINEZ ROMANÍ**

ASESOR

ANA MARIA ALEMAN CARMONA

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
MARKETING TURÍSTICO Y HOTELERO**

LIMA – PERÚ

2018



Reconocimiento - No comercial

CC BY-NC

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN TURISMO Y
PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERIA**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING DE
SERVICIOS APLICADO AL RESTAURANTE “LA PERLA
MARINA”, LA PERLA – CALLAO, 2017**

**PARA OPTAR
EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN MARKETING TURISTICO Y
HOTELERO**

**PRESENTADO POR:
JORGE HUMBERTO MARTINEZ ROMANÍ**

**ASESOR:
MAGISTER ANA ALEMAN CARMONA**

**LIMA, PERÚ
2018**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. Descripción de la realidad problemática	13
1.2. Formulación del problema de investigación	17
1.2.1. Pregunta general	17
1.2.2. Preguntas específicas	17
1.3. Hipótesis	18
1.3.1. Hipótesis general	18
1.3.2. Hipótesis específicas	18
1.4. Objetivo	18
1.4.1. Objetivo general	18
1.4.2. Objetivos específicos	19
1.5. Justificación	19
1.6. Viabilidad de la investigación	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1. Antecedentes de la investigación	21
2.2. Bases teóricas	24
2.2.1. La Calidad	24
2.2.2. El marketing	26
2.2.3. Instrumentos del marketing	27
2.2.4. Estrategias de Marketing	32
2.2.5. El Marketing de servicios	35
2.2.5. El modelo de Servucción	37
2.2.7. El triángulo de los servicios	39
2.2.8. El Manual de Identidad Corporativa	41
2.2.9. El Food Cost	42
2.3. Bases conceptuales	42
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	45
3.1. Tipo de investigación	45
3.2. Diseño de la investigación	45
3.3. Enfoque de la investigación	45
3.4. Nivel de la investigación	46
3.5. Técnica de recolección y procesamiento de datos	46

3.6. Procedimiento de muestreo	46
3.7. Fuentes de información	47
3.7.1. Fuentes primarias	47
3.7.2. Fuentes secundarias.....	47
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS.....	52
4.1. Análisis del macroentorno	52
4.1.1. Análisis demográfico, socioeconómico y seguridad	52
4.1.2. Análisis sociocultural.....	55
4.1.3. Análisis económico	58
4.1.4. Análisis legal.....	64
4.1.5. Análisis tecnológico	66
4.2. Análisis del microentorno	70
4.2.1. Rivalidad entre los competidores	70
4.2.2. Poder de negociación de los proveedores	71
4.2.3. Amenaza de productos sustitutos.....	77
4.2.4. Amenaza de ingreso de nuevos competidores	78
4.2.5. Poder de negociación de los compradores	79
4.3. Estudio de mercado.....	80
4.3.1. Selección del mercado meta.....	84
4.3.2. Perfil del consumidor	87
4.3.3. Análisis de la oferta	96
4.4. Análisis Interno	109
4.4.1. Visión y Misión	109
4.4.2. Producto.....	110
4.4.3. Precio	144
4.4.4. Distribución	146
4.4.5. Promoción y comunicación.....	147
4.7 Análisis estratégico.....	150
4.7.1. Matriz EFI y EFE.....	154
4.7.2. Matriz interna – externa (EI).....	156
CAPÍTULO V: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	160
5.1. Visión propuesta para el restaurante La Perla Marina.....	160
5.2. Misión propuesta para el restaurante La Perla Marina.....	160
5.3. Valores.....	160
5.4. Objetivos de marketing	161

5.4.1. Objetivo general	161
5.4.2. Objetivos específicos	162
5.5. Estrategias de marketing	162
5.5.1. Estrategia genérica.....	163
5.5.2. Estrategia de crecimiento.....	163
5.5.3. Estrategia de posicionamiento	163
5.6. Estrategias de marketing mix	164
5.6.1. Producto.....	164
5.6.2. Promoción y comunicación.....	165
5.6.3. Distribución	168
5.6.4. Precio	168
6. PLAN DE ACCIÓN.....	170
7. Presupuesto	180
Conclusiones y Recomendaciones	181
BIBLIOGRAFÍA.....	184
ANEXOS.....	194

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1: Modelo de Servucción

Gráfico N° 2: El Triángulo de los servicios.

Gráfico N° 3: Población del Callao 2015

Gráfico N° 4: Población ocupada por categoría ocupacional.

Gráfico N° 5: Motivos para estar orgulloso

Gráfico N° 6: Lo que más le gusta a los limeños de Lima.

Gráfico N° 7: Actividades de tiempo libre de los peruanos.

Gráfico N° 8 Variación del PBI anual 2010 – 2015

Gráfico N° 9: Variación del PBI anual sector pesca 2010 – 2015

Gráfico N° 11: Variación del PBI anual sector agropecuario 2010 – 2015

Gráfico N° 12: Producción agrícola 2015

Gráfico N° 13: Crecimiento por tipo de restaurante 2015

Gráfico N° 14: Distribución de restaurantes en el Perú 2012

Gráfico N° 15: Distribución de restaurantes en Lima Metropolitana

Gráfico N° 16: Distribución de restaurantes en el Callao

Gráfico N° 17: Los pescadores artesanales y su cadena de distribución

Gráfico N° 18: Distribución de la venta de pescados y mariscos en el Callao

Gráfico N° 19: Zona de influencia de los principales mercados mayoristas de Lima Metropolitana.

Gráfico N° 20: Cadena de distribución de productos de pesca y agricultura

Gráfico N° 21: Lugares donde los limeños prefieren comer fuera de casa

Gráfico N° 22: Distribución por edades del Callao

Gráfico N° 23: Gasto promedio S/. 687

Gráfico N° 24: Distribución porcentual del gasto familiar – Callao

Gráfico N° 25: Distribución según NSE 2015

Gráfico N° 26: Distribución por NSE según distrito del Callao

Gráfico N° 27: Distribución de gasto según NSE – 2015

Gráfico N° 28: Distribución según estilos de vida de Lima y Callao

Gráfico N° 29: Género

Gráfico N° 30: Edad

Gráfico N° 31: Distrito de procedencia

Gráfico N° 32: Consumo de pescados y mariscos fuera de casa

Gráfico N° 33: Factores que influyen para elegir una cevichería

Gráfico N° 34: Asistencia del consumidor entre lunes a viernes

Gráfico N° 35: Asistencia del consumidor entre sábado y domingo

Gráfico N° 36: Horario de asistencia de los consumidores entre lunes a viernes

Gráfico N° 37: Tiempo de permanencia en una cevichería

Gráfico N° 38: Platos que suele consumir en una cevichería

Gráfico N° 39: Bebidas que suele consumir en una cevichería

Gráfico N° 40: Gasto promedio por persona en una cevichería

Gráfico N° 41: Con quien prefiere asistir a una cevichería

Gráfico N° 42: Medios de pago más utilizados

Gráfico N° 43: Posicionamiento de marca en los distritos de La Perla, Callao y Bellavista

Gráfico N° 44: Cevichería que asisten con mayor frecuencia

Gráfico N° 45: Comparativo entre posicionamiento y concurrencia

Gráfico N° 46: Calificación en el sabor de la comida

Gráfico N° 47: Atención y rapidez del personal

Gráfico N° 48: Amabilidad del personal de servicios

Gráfico N° 49: Opinión sobre las porciones que se sirven en la oferta de su preferencia.

Gráfico N° 50: Opinión sobre el precio que se paga por el consumo

Gráfico N° 51: Variedad de la carta

Gráfico N° 52: Limpieza e higiene del restaurante

Gráfico N° 53: Promociones y descuentos

Gráfico N° 54: Factores adicionales que les gustaría encontrar en la cevichería

Gráfico N° 55: Producto del restaurante La Perla Marina según modelo de Servucción

Gráfico N° 56: ¿Cómo considera las instalaciones del restaurante La Perla Marina?

Gráfico N° 57: Percepción sobre la limpieza del restaurante La Perla Marina

Gráfico N° 58: Percepción del cliente sobre la limpieza de los baños del restaurante

Gráfico N° 59: Percepción del cliente respecto a la decoración del restaurante

Gráfico N° 60: Percepción del cliente sobre la iluminación del restaurante

Gráfico N° 61: Percepción del cliente sobre la música del restaurante

Gráfico N° 62: Percepción del cliente sobre el estado de los muebles, equipos y utensilios.

Gráfico N° 63: Percepción del cliente sobre el sabor de la comida del restaurante

Gráfico N° 64: Percepción del cliente sobre el sabor de las bebidas

Gráfico N° 65: Organigrama del restaurante La Perla Marina

Gráfico N° 66: Percepción del cliente sobre el servicio del restaurante

Gráfico N° 67: Percepción del cliente sobre la rapidez en el servicio del restaurante

Gráfico N° 68: Tipo de consumo en el restaurante

Gráfico N° 69: Frecuencia con la que visita el restaurante

Gráfico N° 70: Procesos del restaurante La Perla Marina

Gráfico N° 71: Proceso operativo de apertura, limpieza y acondicionamiento del restaurante

Gráfico N° 72: Proceso operativo de preparación de alimentos y bebidas

Gráfico N° 73: Proceso operativo de servicio al cliente en salón

Gráfico N° 74: ¿El personal de servicio lo saludo al ingresar al restaurante?

Gráfico N° 75: ¿El personal le sugirió o asesoró en su pedido?

Gráfico N° 76: Opinión sobre la facturación y cobro del restaurante

Gráfico N° 77: Proceso operativo de cuadre y cierre de caja

Gráfico N° 78: Proceso operativo de limpieza y cierre de local

Gráfico N° 79: Proceso de apoyo de abastecimiento de insumos y materia prima

Gráfico N° 80: ¿El precio que pagó estuvo de acuerdo a sus expectativas de consumo?

Gráfico N° 81: ¿Cómo conoce el restaurante?

Gráfico N° 82: ¿Recomendaría el restaurante a sus familiares y amigos?

Gráfico N° 83: Matriz EI

Índice de cuadros

Cuadro N° 1: Matriz de las estrategias genéricas de Michel Porter

Cuadro N° 2: Matriz de crecimiento de Ansoff

Cuadro N° 3: Operalización de las variables

Cuadro N° 4: Matriz de consistencia

Cuadro N° 5: Cronograma de actividades

Cuadro N° 6: Puertos pesqueros con mayor producción de pescado fresco

Cuadro N° 7: Tabla comparativa de precios de pescado fresco por Kg.

Cuadro N° 8: Tabla comparativa de precios de productos agrícolas

Cuadro N° 9: Características del Mercado Meta

Cuadro N° 10: Perfil del consumidor del Mercado Meta

Cuadro N° 11: Análisis de la cevichería Sara Sara

Cuadro N° 12: Análisis de la cevichería Mateo

Cuadro N° 13: Análisis de la cevichería Tipo´s

Cuadro N° 14: Análisis de la oferta de otras cevicherías

Cuadro N° 15: El local del restaurante La Perla Marina

Cuadro N° 16: Muebles, equipos y utensilios del restaurante La Perla Marina

Cuadro N° 17: Los platos más consumidos del mes de mayo del 2016

Cuadro N° 18: Análisis del contexto inanimado del restaurante

Cuadro N° 19: Composición del contexto animado del restaurante La Perla Marina

Cuadro N° 20: Perfil del personal de La Perla Marina

Cuadro N° 21: Análisis del contexto animado del restaurante

Cuadro N° 22: Producto del restaurante La Perla Marina según el modelo de servucción

Cuadro N° 23: Comparativo de precios promedio de La Perla Marina con los precios de la competencia.

Cuadro N° 24: Matriz FODA

Cuadro N° 25: Estrategias de Marketing según mezcla de marketing de servicios

Cuadro N° 26: análisis general del restaurante La Perla Marina

Cuadro N° 27: Acciones de marketing

Cuadro N° 28: Cronograma de acciones del Plan de Marketing de Servicios

Cuadro N° 29: Presupuesto

Dedico esta tesis a mi familia, en especial para mi madre que siempre estuvo a mi lado y me dio su apoyo incondicional y a mi padre que desde el cielo guio mis pasos.

RESUMEN

Gracias al reconocimiento de la gastronomía peruana a nivel internacional, la industria gastronómica nacional se ha visto favorecida. Asimismo, dicho acontecimiento despertó el interés de muchos emprendedores de diversos sectores socioeconómicos en desarrollar negocios dedicados al expendio de alimentos y bebidas.

El reconocimiento de nuestra gastronomía nos posiciona como íconos representativos en el mundo culinario, motivo por el cual los estándares de calidad son mucho más exigentes. Sin embargo, muchos de los negocios de A & B, sobre todo de sectores populares, aún no han logrado alcanzar los estándares de calidad que el mercado exige.

Para lograr buenos estándares de calidad, es necesario el uso de herramientas de gestión que permitan dar directrices a las empresas cuyo fin sea desarrollar un producto competitivo.

Es por ello que en la presente tesis se propone como herramienta de gestión al Marketing de Servicios dado que su análisis se enfoca en las empresas que ofrecen servicios, como es el caso de los restaurantes.

Los servicios poseen características particulares que lo diferencian de los productos tradicionales, estas características son: la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y la caducidad. Haciendo más complejo su análisis, no obstante a través del marketing de servicios, y el uso del modelo de Servucción, es posible elaborar un buen plan para alcanzar buenos estándares de calidad.

La propuesta de diseño del plan de marketing de servicios será aplicada al restaurante La Perla Marina, ubicado en el Callao, cuyo objetivo será desarrollar un producto de competitivo y de calidad.

Palabras clave: gastronomía, calidad, servicios, marketing, servucción.

ABSTRACT

Thanks to the recognition of Peruvian cuisine internationally, the national gastronomy industry has been favored. Likewise, this event aroused the interest of many entrepreneurs from different socioeconomic sectors in developing businesses dedicated to the sale of food and beverages.

The recognition of our cuisine positions us as representative icons in the culinary world, which is why quality standards are much more demanding. However, many of A & B's businesses, especially from popular sectors, have not yet managed to reach the quality standards that the market demands.

To achieve good quality standards, it is necessary to use management tools that give guidelines to companies whose purpose is to develop a competitive product.

That is why in this thesis is proposed as a management tool to Marketing of Services since their analysis focuses on companies that offer services, as is the case of restaurants.

The services have particular characteristics that differentiate them from traditional products, these characteristics are: intangibility, heterogeneity, inseparability and expiration. Making its analysis more complex, however through the marketing of services, and the use of the Servuction model, it is possible to elaborate a good plan to reach good quality standards.

The proposal for the design of the service marketing plan will be applied to La Perla Marina restaurant, located in Callao, whose objective will be to develop a competitive and quality product.

Keywords: gastronomy, quality, services, marketing, servuction.

INTRODUCCIÓN

El proceso de revalorización de la gastronomía peruana se ha estado dando de forma paulatina gracias a ciertos acontecimientos que han hecho que sea reconocida a nivel nacional e internacional. Tal revalorización de la gastronomía peruana ha despertado el interés de muchos emprendedores peruanos de diversos sectores socioeconómicos, quienes en su afán de encontrar formas de sustento económico de manera independiente, han desarrollado empresas dedicadas a la venta de alimentos y bebidas. No obstante, por la falta de información y conocimientos de muchos de estos empresarios populares, varios emprendimientos aún no han logrado alcanzar el nivel esperado que les permita ofrecer un producto de calidad.

Para lograr buenos estándares de calidad es necesaria la aplicación de una serie de conocimientos y herramientas que son fundamentales para la buena gestión de empresas dedicadas a la venta de alimentos y bebidas, una de esas herramientas para dicho fin es el marketing de servicios.

El marketing de servicios surge como una herramienta de gestión que se adecúa perfectamente a las empresas que ofrecen productos intangibles. Dicha herramienta nos permitirá analizar el entorno de la empresa y el comportamiento de los mercados que consumen servicios, asimismo, nos ayudará a desarrollar buenos productos para dichos consumidores de servicios ya que será posible visualizar de forma esquemática a través del modelo de servucción todos los elementos que lo conforman, cuyo fin será la satisfacción, el establecimiento de relaciones rentables con los clientes y su fidelidad.

Debemos tomar en cuenta que los servicios, a diferencia de los bienes tangibles, poseen una serie de características particulares debido a su intangibilidad; estas características (heterogeneidad, inseparabilidad, perecedero) hacen del servicio un producto mucho más complejo para su análisis comparado con los productos tangibles.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El impacto generado por el reconocimiento de la gastronomía peruana a nivel nacional e internacional, hasta el momento ha tenido repercusiones positivas, pues, dicho reconocimiento ha ayudado al crecimiento de la economía gracias al desarrollo y dinamización de todas las empresas que participan en la cadena de valor de la industria de alimentos y bebidas (proveedores, restaurantes, equipos, mano de obra y otros, etc.). Según la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA) la participación económica de hoteles y restaurantes en el Perú representa el 6% del Producto Bruto Interno (PBI) y 7% de la Población Económicamente Activa (PEA). Y en lo social, la gastronomía sirve como herramienta para el desarrollo inclusivo y equitativo de la población peruana, promoviendo la participación de pequeños productores y agricultores artesanales en la industria alimentaria, la inserción de la mujer en las actividades gastronómicas y la alianza cocinero – campesino (APEGA, 2013).

Asimismo, las mejoras económicas en el país ha motivado al peruano a adoptar nuevas costumbres en sus hábitos de consumo, uno de esos nuevos hábitos es salir a comer más veces fuera de casa, pues, el 32% de los peruanos come en la calle, además, destina el 33,2% de su gasto per cápita a la alimentación fuera de casa (INEI, 2015). Asimismo, las mejoras en la actividad turística, han hecho posible y necesario el aumento de más restaurantes en el país, pues la gastronomía es un elemento importante para el turismo dada su condición de factor de identidad y expresión cultural de nuestro pueblo peruano. El 16% de los turistas que nos visitan con fines de ocio tienen como una de sus principales motivaciones degustar nuestra gastronomía para

lo cual destinan el 10% de su presupuesto de viaje para dicho fin. (Perfil del Turista Extranjero 2014).

Es así que el reconocimiento de nuestra gastronomía nos ofrece un escenario propicio para la inversión y el desarrollo de más emprendimientos de alimentos y bebidas, no obstante, es necesario que dichos emprendimientos deban estar a la altura de las exigencias del mercado actual, dada nuestra condición de íconos representativos en el mundo culinario, los empresarios restauranteros tienen el reto especial de alcanzar los más altos estándares de calidad.

La exigente demanda gastronómica nacional e internacional requiere de una oferta que posea buenos estándares de calidad, estándares que son posibles de lograrlos si se aplican los conocimientos e instrumentos necesarios para la buena gestión de los negocios de alimentos y bebidas. No obstante, la realidad en el Perú es otra, pues en muchos de estos negocios de alimentos y bebidas, y más aún aquellos negocios provenientes de sectores populares, poseen muchas falencias que afectan a la calidad de sus productos.

De acuerdo Javier Hundskopf, presidente de la Asociación de Hoteles y Restaurantes (AHORA), el 75% de los restaurantes en el Perú son informales. Asimismo, según APEGA, hasta el 2013, solo 1,150 restaurantes disponían de la certificación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) Y del Ministerio de Salud (MINSa). Respecto a las condiciones de empleo, del 7% de la PEA que labora en el sector de hoteles y restaurantes, solo el 21% es formal, mientras que el 79% de los empleados que laboran en dicho rubro son informales. (APEGA, 2013).

Sin embargo, la gastronomía peruana, a pesar de presentar inconvenientes en su desarrollo, no deja de ser un factor motivante de crecimiento económico para muchos peruanos, sobre todo para aquellos emprendedores emergentes, “pues dicho desarrollo tiene su contrapeso en el vigoroso crecimiento de empresarios populares dado que la gastronomía, a diferencia de otras industrias, permite desarrollarse desde abajo hacia arriba” (APEGA, 2013), proporcionando al individuo un rol protagónico para su progreso económico de forma independiente.

Los negocios de alimentos y bebidas de pujantes emprendedores populares son innumerables en todo el Perú, los casos de personas o familias que empezaron con un negocio de venta de comida en una mesa ubicada a escasos metros del frontis de su casa, o en una carretilla, o un puesto del mercado, con el tiempo han logrado convertirse en restaurantes (APEGA, 2013), como es el caso del restaurante “La Perla Marina” que gracias al esfuerzo de su propietario está abriéndose camino en el competitivo mundo gastronómico de nuestro País.

La Perla Marina es un restaurante de pescados y mariscos ubicado en la Av. Víctor Raúl Haya de la Torre 271, distrito de La Perla, perteneciente a la Provincia Constitucional del Callao (**Ver anexo N° 1**). Su fundación se remonta al año 2009, tras una iniciativa de su propietario Víctor “Luchetti” Bendezú quien buscaba una forma de sustento económico para él y su familia a través de sus conocimientos prácticos en el arte de la cocina. Con 7 años en el mercado, La Perla Marina ha logrado cautivar el paladar de un sector de la población chalaca gracias a la exquisita sazón del propietario de dicho restaurante.

Durante sus comienzos La Perla Marina era visitada por un gran número de comensales, atraídos por el sabor de sus potajes marinos y por los bajos precios que ofrecía en comparación con los de la competencia, siendo estos precios asequibles para varios segmentos. No obstante, por diversos factores internos y externos tales como el aumento de la oferta gastronómica en la zona, variación de los precios de los insumos, elevado índice de criminalidad en la zona de influencia del restaurante, descuido en la imagen de la marca del restaurante, alta rotación del personal, deficiencia en la administración del negocio, la ausencia del dueño por un periodo prolongado por motivos personales y otros factores, etc. Trajo como consecuencia la pérdida de clientes frecuentes y la disminución de la afluencia de nuevos clientes al restaurante.

La Perla Marina ha sido galardonada con varios premios en diversos concursos locales de gastronomía, no obstante, el premio más representativo de todos fue el obtenido en el concurso denominado “Come Callao” que fue organizado por

el Gobierno Regional del Callao y la Universidad San Ignacio de Loyola, en La Fortaleza Real Felipe, en el año 2014 (**Ver anexo N° 2**), En el que ocupó el primer lugar a nivel regional de 60 participantes, en la categoría de “Pescados y Mariscos”. Gracias a dicho galardón La Perla Marina pudo darse a conocer al público chalaco como un referente de la gastronomía local. No obstante, en la actualidad el restaurante lucha por mantener dicho reconocimiento frente a sus clientes y la competencia que cada día son más exigentes.

La Perla Marina, durante el tiempo que viene permaneciendo en el mercado ha hecho frente a diversos problemas administrativos, financieros, legales y de otra índole, etc. De las cuales ha sabido afrontarlos empíricamente gracias a la experiencia adquirida por el dueño, no obstante, en algunos casos los resultados no fueron muy satisfactorios. Esto pone en manifiesto que el restaurante hasta el momento ha gestionado y tomado decisiones empresariales solo para mantenerse en el mercado, por lo cual debo resaltar que “La Perla Marina” desde sus inicios no ha dispuesto de un plan que le haya permitido orientar sus acciones hacia el crecimiento y la competitividad, operando tan solo para el día a día, por lo que se hace difícil reconocer cuál es su verdadera razón de ser como empresa, hacia dónde quiere llegar y cómo va a llegar. No obstante, el propietario no deja de deleitarnos con el delicioso sabor de sus potajes marinos, considerándolo como su mejor fortaleza que es reconocida en la actualidad por sus clientes.

De acuerdo a la situación actual del restaurante La Perla Marina, es necesario implantar herramientas que proporcionen directrices a la gestión del negocio, que a la vez le permita al dueño tomar decisiones adecuadas, además, ayude a establecer objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, cuyo resultado esperado sea desarrollar un producto gastronómico de calidad y muy competitivo.

Dadas las observaciones realizadas y notándose la necesidad organizativa del restaurante La Perla Marina, se ha podido determinar que el marketing de servicios es la herramienta que mejor se adecua para lograr una gestión eficiente del restaurante. Y por qué el marketing de servicios y no otra herramienta. La tesis considera que el marketing de servicios es una

herramienta que se enfoca en su totalidad al análisis de las empresas que venden servicios, cuyas características hacen que lo diferencien del marketing tradicional aplicado a los bienes tangibles. Si bien el marketing de servicios y el marketing tradicional tienen algunas labores similares como la investigación de mercado, la segmentación, la selección del mercado meta y aplicación de la mezcla de marketing (4p's), es sobre el producto donde se encuentran tales diferencias, dadas las particularidades que tienen los bienes y los servicios.

Las diferencias existentes entre los bienes y servicios son visibles debido a las características que poseen cada uno. Dichas características de los servicios son: la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y el carácter perecedero. Lo que convierte al servicio en un producto muy complejo.

De acuerdo a las características del marketing de servicios y las particularidades del producto que ofrece el restaurante La Perla Marina (un servicio de alimentos y bebidas) reafirmo que el marketing de servicios es el instrumento más adecuado para su análisis y desarrollo. Por consiguiente, se propone diseñar un Plan de Marketing de Servicios para el restaurante La Perla Marina.

1.2. Formulación del problema de investigación

1.2.1. Pregunta general

¿De qué manera la propuesta de diseño de un plan de marketing de servicios puede favorecer al restaurante “La Perla Marina” en desarrollar un producto competitivo y de calidad?

1.2.2. Preguntas específicas

1. ¿Es favorable la situación actual del restaurante La Perla Marina para lograr desarrollar un producto competitivo y de calidad?
2. ¿Qué estrategias de marketing de servicio son las más apropiadas para desarrollar un producto de calidad en el restaurante “La Perla Marina”?

3. ¿Cómo debe ser el plan operativo de marketing de servicios para mejorar el producto del restaurante La Perla Marina?

1.3. Hipótesis

1.3.1. Hipótesis general

La propuesta de diseño de un plan de marketing de servicios permitirá establecer directrices que mejoren la gestión del restaurante “La Perla Marina”, cuyo resultado será el desarrollo de un producto competitivo y de calidad.

1.3.2. Hipótesis específicas

1. La situación actual del restaurante “La Perla Marina” favorece al diseño del plan de marketing de servicios, permitiendo alcanzar los objetivos de calidad y competitividad en el producto final.
2. La estrategia genérica de enfoque y la estrategia de crecimiento de desarrollo de producto para el restaurante “La Perla Marina” serán fundamentales para alcanzar los objetivos de calidad y competitividad deseados.
3. De acuerdo a las estrategias de marketing planteadas, se propone elaborar un plan operativo que permitirá establecer acciones en el periodo de un año.

1.4. Objetivo

1.4.1. Objetivo general

Identificar de qué manera la propuesta de diseño de un plan de marketing de servicios puede favorecer al restaurante “La Perla Marina” a desarrollar un producto competitivo y de calidad.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Elaborar un análisis situacional del restaurante La Perla Marina.
2. Proponer estrategias de marketing de servicios que ayuden a alcanzar los objetivos de calidad y competitividad en el producto del restaurante La Perla Marina.
3. Proponer un plan operativo para el desarrollo e implementación de las estrategias de marketing de servicios para el restaurante La Perla Marina.

1.5. Justificación

El restaurante La Perla Marina, luego de haber alcanzado el primer puesto en el concurso denominado “Come Callao” organizado por el Gobierno Regional del Callao en el año 2014 (Voz Callao, 2014), fue considerado como un referente de la gastronomía local, además, de obtener reconocimiento de algunos medios de prensa escrita como el diario Correo, en el que a través de un artículo lo catalogan como un “huequito con sabor” del Callao (**Ver Anexo N° 3**). No obstante por diversos factores, tanto internos como externos, dichos reconocimientos han estado quedando en el olvido, llevándolo a la pérdida de clientes asiduos y la disminución de la visita de nuevos clientes. Tras dicha problemática, el restaurante decidió establecer soluciones a tales problemas pero de forma empírica y sin considerar un plan estratégico. No obstante, para poder tomar decisiones oportunas es fundamental desarrollar un plan que ayude a la prosperidad del negocio y proporcione beneficios para el restaurante y para los clientes.

Es de gran importancia y motivo de orgullo contar con establecimientos gastronómicos de calidad, que puedan ser considerados íconos de la gastronomía capaces de representar a su localidad, sobre todo si se dedican a la elaboración de uno de nuestros platos bandera como es el ceviche.

La calidad en los establecimientos de alimentos y bebidas, es sinónimo también de buena salubridad e higiene, lo que genera confianza en el comensal a la hora de elegir un restaurante, tanto para el público local como para el público visitante (turista).

1.6. Viabilidad de la investigación

Dada la importancia que representa el presente trabajo de investigación para el propietario del restaurante La Perla Marina, se tiene total disposición de la información interna del negocio, no obstante, dicha información en la actualidad se encuentra incompleta debido a la falta de registros de las actividades y operaciones del restaurante hasta el día de hoy.

Se dispone de información externa sobre indicadores económicos, demográficos y otra información referente al área de influencia y concerniente al objeto de estudio provenientes de fuentes gubernamentales nacionales, locales y del sector privado.

Respecto a la información de la competencia, este presenta ciertas limitaciones, por consiguiente se establecerán solo algunos puntos visibles de análisis, tales como sus estrategias de comunicación y promoción de los restaurantes, análisis operativo de la empresa de servicios y otros indicadores relevantes para la investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la presente tesis está enfocado en la calidad, el marketing y el marketing de servicios. Temas centrales que serán de suma importancia comprenderlos para proporcionar una estructura conceptual de la investigación a realizar.

2.1. Antecedentes de la investigación

En la tesis titulada “Estudio de prefactibilidad para la implementación de una cadena de restaurantes de pollos a la brasa en 3 zonas geográficas de Lima Metropolitana y Callao enfocada en los Niveles Socioeconómicos C y D” (Solis, G & Almonacid, O, 2013), los autores proponen como la mejor forma de trabajo a la estrategia genérica de diferenciación basada en la calidad en el servicio y en el sabor del pollo y sus complementos (papas, cremas y ensalada) dado que los restaurantes de pollos a la brasa que satisfacen dichos segmentos, de acuerdo a los autores, poseen un servicio y un precio casi homogéneo.

El Pollo a la brasa es considerado, al igual que el ceviche, como uno de los platos bandera de nuestro país. Dichos productos gastronómicos se establecen en el mercado nacional como productos sustitutos para el consumidor, no obstante, al formar parte del mismo rubro de negocios de alimentos y bebidas, ambos utilizan estrategias similares para competir.

En dicha tesis, los autores desarrollan la estrategia genérica de diferenciación estableciendo la oferta en función de las necesidades de cada segmento previa identificación de estas, pues, según el estudio de mercado realizado, los

clientes valoran la rapidez en la atención, el sabor del alimento, disposición de juegos para niños y la seguridad dentro del local.

Para lograr dicho objetivo de diferenciación, los autores proponen una serie de acciones que deberán ser ejecutadas tanto en la parte tangible (alimentos, infraestructura, equipos y personal), como en la parte intangible (procesos, comunicación, capacidades y sistemas) del negocio, y que sean congruentes con la estrategia genérica de diferenciación en el servicio.

Se observa que la calidad en el servicio es la piedra angular de las empresas de restauración, siendo considerada un valor diferencial para competir entre dichas empresas. Desde el punto de vista del marketing de servicios, la calidad en el servicio se logra alcanzar si se gestiona de forma armoniosa todos los factores (tangibles e intangibles) que componen la experiencia del cliente en el negocio de servicios en base a sus expectativas. Asimismo, dado que el servicio posee la característica de inseparabilidad, dicha característica no permite que los elementos que componen la experiencia del servicio se desarrollen por separado, sino que todo lo contrario, todo el proceso suceda de manera simultánea, incluyendo la participación del cliente.

En la tesis titulada “El uso y aplicación de métodos de control de costos y manejo de almacenes y gestión operativa en 5 restaurantes de categoría del distrito de San Isidro” (Ramos, J, 2014), el autor utiliza herramientas de gestión para mejorar la operatividad en los inventarios y el buen manejo de costos en los almacenes, dado que considera que dichas herramientas, si no son utilizadas de la forma adecuada por los restaurantes, puede traer como consecuencias la pérdida de utilidades y por consiguiente afectar a la calidad del servicio.

La buena gestión de costos y almacenes es una parte importante dentro del marco de la calidad en el servicio de restauración. Al no poseer un buen control de costos y operación, el restaurante no puede lograr los márgenes de utilidad deseados, obligándolos a reducir los costos en otras áreas del negocio (obtener insumos y materias primas de baja calidad, reducir los costos de

personal, infraestructura y otros, etc.) afectando directamente a la calidad en el servicio.

Desde el punto de vista del marketing de servicios, la gestión de control de costos es parte fundamental para el beneficio que ofrece el restaurante al comensal. Por ende si uno de los procesos del servicio funciona mal, afecta a todo el conjunto de acciones que forman parte de este beneficio, teniendo como resultado un producto de mala calidad.

Para lograr los objetivos de mejora en la gestión de control de costos y almacenes, el autor propone desarrollar herramientas de control de mermas, establecer recetas estandarizadas y, a través de la ingeniería del menú, elaborar un menú adecuado en función de los objetivos del restaurante. Asimismo propone utilizar herramientas de control como la conciliación de costos de planillas de rendimientos y el control diario de mercadería.

En la tesis titulada “Mejoras de la calidad en el servicio al cliente desde la perspectiva del trabajador en un restaurante de tres tenedores” (Salomón, A, 2014) la autora elabora un propuesta para mejorar la calidad del servicio al cliente pero desde el punto de vista del personal, dada la importancia que el personal de contacto tiene en el proceso de servicio, es considerado como pieza fundamental en las empresas de servicios, por ende su opinión es sumamente importante a la hora de elaborar planes de desarrollo de producto en beneficio de la calidad. La autora declara que debido a la excesiva competencia existente en el mercado, es importante encontrar factores que ayuden a diferenciarse entre las empresas de servicios, y considera que uno de esos factores diferenciales es la calidad en el servicio.

De acuerdo al presente estudio, las mejoras de la calidad en el servicio desde la perspectiva del empleado hace posible visualizar los puntos críticos y favorables del proceso de servicio, proporcionando información necesaria para crear planes de gestión referidos a la mejora de la calidad en el servicio. Asimismo la participación del personal en la toma de decisiones de la empresa de servicios genera una actitud positiva de los empleados hacia la empresa.

De acuerdo al análisis elaborado por la autora, las acciones que se desarrollaron para alcanzar el objetivo de mejora de la calidad en el servicio fueron: capacitar al personal en conocimientos de la carta de menú, mejorar la atención al cliente a través de la creación de esquemas o guiones y el desarrollo de talleres de motivación para el personal.

De acuerdo al marketing de servicios, el personal de contacto es sumamente importante para la empresa porque son la imagen de la misma, no obstante cuando el objetivo de la empresa es mejorar la calidad total del servicio, el marketing de servicios propone elaborar un anteproyecto, que es similar a los esquemas y guiones desarrollados por la autora, pero tomando en cuenta la perspectiva no solo del personal sino también de los clientes dado que ambos puntos de vista permitirían tener una visión más amplificada del servicio y sacaría a la luz con mayor facilidad los aspectos favorables y desfavorables del proceso de servicios. Debemos recordar que el servicio es inseparable por ende, para alcanzar los objetivos de calidad es recomendable analizar todos los elementos que participan en el proceso de servicios.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. La Calidad

La calidad es algo implícito del ser humano; es la capacidad que tiene para hacer las cosas bien. (San Miguel, 2009). La calidad se encuentra en todo lo que nos rodea: calidad de vida, calidad laboral, calidad en la salud, calidad en la educación, calidad social, etc. Hay calidad en todo, no obstante ¿Qué entendemos por calidad?

La calidad asociada a un producto o servicio se entiende como: aquello que es bueno, útil, tiene buen precio, cumple con las especificaciones proporcionadas por sus diseñadores, satisface y sobrepasa las expectativas de los clientes. (San Miguel, 2009).

De acuerdo al concepto de la Norma ISO 9001, entendemos por calidad como: “el grado en el que un conjunto de características (rasgos diferenciadores)

cumple con ciertos requisitos (necesidades o expectativas establecidas), requisitos que deben satisfacer las expectativas del cliente". (Norma ISO 9001, 2008).

La calidad se define también como un conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie. (Varo, 1994).

La calidad en los productos y servicios es establecida por el cliente, no obstante, la percepción de la calidad no es similar para todos, porque no todos los clientes tienen los mismos deseos, pues, estos son condicionados por factores culturales, educativos, geográficos, religiosos u otros, etc. Es aquí donde entra a tallar el marketing dado que a través de dicha herramienta podemos identificar las necesidades y deseos de los clientes, y hacer para cada uno un producto que se ajuste a sus especificaciones y lo considere de calidad.

a) Gestión de la Calidad Total

Cuando nos referimos a la calidad, ocurre que pensamos solo en la calidad de un determinado producto final entregado a un cliente, no obstante, la calidad es un concepto que implica a todos los ámbitos de la empresa, es decir, la calidad afecta a todos los departamentos que componen la organización debido a que esta forma parte de una gran red de clientes externos e internos, además, se ve influenciada por factores sociales y medioambientales. Por ende la calidad es aplicada desde la planificación y diseño de productos y servicios dando lugar a una nueva filosofía de gestionar una empresa. Con esta nueva filosofía se desarrolla lo que conocemos como Gestión de la Calidad Total (Arbós, 2012).

La Calidad Total preside toda la gestión de las empresas y se ha convertido en la estrategia clave, el camino hacia la competitividad, mejorando los costes y plazos, mejorando el servicio al cliente y la capacidad de respuesta frente a la demanda.

La calidad desde el punto de vista de Gestión de Calidad Total significa que además de entregar productos y servicios funcionalmente correctos para el cliente, no puede aludir otras nuevas exigencias en aras de la competitividad como:

- Ajustarse a las necesidades y requerimientos de los consumidores.
- Mantener a toda la organización en un compromiso absoluto con la calidad.
- Que la organización y los procesos estén orientados al cliente (estructura organizativa plana y horizontal).
- Buscar la minimización competitiva de costes y tiempos de entrega del producto o servicio.
- Suprimir las inspecciones constantes haciendo las cosas bien a la primera.

El objetivo principal de la Gestión de la Calidad Total es la satisfacción absoluta tanto de los clientes externos como de los clientes internos (San Miguel, 2009).

2.2.2. El marketing

De acuerdo a Jean Jacques Lambin, define al marketing como un “Proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades” (Lambin, 1991, p. 5). Los productos que se ofertan tendrán que generar beneficios tanto para el que los consume como para el que los produce, por consiguiente “el reto que enfrentan las empresas es precisamente generar estos beneficios satisfaciendo las necesidades de los consumidores, obteniendo utilidades y actuando de una manera socialmente responsable” (Pipoli, 2004, p.35).

Para Serra, el marketing “no es el arte de vender lo que uno tiene o produce, sino el arte de saber qué producir o vender. Es el arte de identificar y entender las necesidades de los clientes y encontrar soluciones que satisfagan a los clientes y produzcan beneficios a la empresa u organización. El marketing

parte, pues, de las necesidades y deseos del consumidor, y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el consumidor como para la entidad o empresa” (Serra, 2007, p.36).

El objetivo principal de toda empresa es generar valor para el cliente, dicho valor se hace posible gracias al marketing cuya función principal es entablar y gestionar relaciones rentables con los clientes ofreciéndoles a los mismos un valor superior a la competencia (Kotler & Armstrong, 2008.).

El marketing más que otra función empresarial se ocupa de los clientes. El doble objetivo del marketing es atraer clientes nuevos generando un valor superior, y mantener y ampliar cada vez más la cartera de clientes proporcionándoles satisfacción. Entonces marketing significa gestionar mercados para conseguir relaciones de intercambio rentables mediante la generación de valor y la satisfacción de necesidades y deseos de los consumidores. (Kotler & Armstrong, 2008.).

2.2.3. Instrumentos del marketing

Para diseñar estrategias de marketing “la dirección comercial de la empresa dispone de unos instrumentos básicos que ha de combinar adecuadamente para conseguir los objetivos previstos. Estos instrumentos son las cuatro variables controlables del sistema comercial, las que se les denomina 4P’s”, producto, precio, plaza y promoción (Serra, 2007, p.47).

Tomando la propuesta de Serra, describiremos los elementos antes citados:

a) El producto

Es la piedra angular de todo el sistema. “La concreta formulación del producto determinará en gran manera, que precios pueden cobrarse, que formas de promoción son necesarias y que canales de distribución pueden ser utilizadas”, asimismo, se define al producto como “cualquier cosa que se ofrece al mercado

para satisfacer un deseo o una necesidad que puede tratarse de un bien tangible, un servicio, una idea, un lugar, una organización, una persona o una experiencia sensorial”. (Serra, 2007, p. 199).

En ese sentido “el mejor marketing consiste en tener un buen producto, a pesar de que a mucha gente le cueste creerlo. El diseño del producto adecuado es, sin ninguna duda, la actividad más importante del marketing. Si no disponemos de un producto que el mercado desea, ni las mejores campañas promocionales, por muy originales y brillantes que sean, ni los correctos ajustes de precios, ni una distribución perfecta, conseguirán que los consumidores lo adquieran, al menos de forma repetitiva” (Serra, 2007, p. 199)

El producto desde el punto de vista de los servicios, es muy complejo en comparación con los productos tangibles. Debido a las características que este encierra (Intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad, y perecedero) y además por el conjunto de elementos que lo integra (aspectos visibles como el contexto inanimado: infraestructura, equipos y otros, etc. y el contexto animado, como el personal y los clientes. Y el aspecto invisible compuesto por todos los procesos, políticas y sistemas de la empresa) que en conjunto conforma el producto total percibido por el cliente como una experiencia. No obstante, todos los productos a lo mucho contienen tanto servicios como bienes tangibles por lo tanto podemos definir al producto como el “paquete total de beneficios que recibe el cliente cuando compra” (Pipoli, 2004, p. 205).

b) El precio

Es una variable de marketing que tiene una importancia fundamental por las siguientes razones: es un instrumento a corto plazo, es un indicador de calidad, actúa como regulador de demanda, actúa como filtro selector del tipo de clientela, es la única variable de marketing que incide directamente sobre los ingresos y los beneficios, además es un poderoso instrumento competitivo.

El precio desde el punto de vista del consumidor “no consiste tan solo en el valor monetario pagado por un producto o servicio, sino que también incluye

todo el conjunto de esfuerzos, molestias e incomodidades sufridas, así como el tiempo invertido, para adquirir el producto. Dichos elementos constituyen el coste no financiero para el consumidor. Por tanto el precio que paga el consumidor por un determinado servicio es la suma de los costes financieros y de los costes no financieros” (Serra, 2007, p. 248).

Los costes no financieros que mencionamos son:

- Costos antes del servicio: básicamente la búsqueda de información.
- Costos de tiempo durante el servicio: según el tiempo de espera que el consumidor deba emplear para disfrutar del servicio.
- Costos físicos: asociados a las incomodidades, sea este que tenga que soportar como por ejemplo: un asiento poco confortable o un establecimiento sin aire acondicionado.
- Costos sensoriales: asociado a las sensaciones indeseadas como, los malos olores, polución acústica y visual, instalaciones anticuadas, sensación de inseguridad.

El establecimiento de precios en los servicios es una tarea complicada, dado que estos precios no solo deben fundamentarse en los costos tangibles que genera producir un producto y las utilidades que se desean obtener de dicha venta. También se debe reconocer el valor que el cliente le concede a dicho servicio, es decir, saber el valor de los beneficios que creen que recibirán al comprar dicho producto y el sacrificio que perciben en términos de costo (financieros y no financieros) que pagarán (Douglas K., & Bateson J., 2002)

c) La distribución

Su función básica como instrumento de marketing es facilitarle al cliente el acceso al consumo de un producto o servicio. “El concepto de distribución integra dos aspectos que es necesario tener en cuenta; el primero, es el aspecto logístico, referido a los sistemas que interactúan para posibilitar una distribución eficiente e implican la gestión de flujo de bienes y servicios y la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo.

El segundo aspecto se refiere a los canales en sí mismos, es decir el conjunto de establecimientos e instituciones por los que los productos y servicios atraviesan hasta llegar al consumidor” (Dvoskin, 2004 p. 295).

La distribución en los servicios presenta cierta limitación a causa de la característica de inseparabilidad, a diferencia de los productos tangibles, los cuales pueden ser transportados y movilizados utilizando diversos canales de distribución hasta llegar al consumidor final, sea cual sea su ubicación geográfica, en el servicio sucede todo lo contrario, pues es el cliente quien tiene que movilizarse hasta el lugar donde se producen, elevando los costes financieros (dinero) y no financieros (esfuerzo y tiempo) del consumidor.

d) La promoción

Es la comunicación y transmisión de información del vendedor al potencial comprador cuyo contenido se refiere al producto o a la empresa u organización que lo comercializa. Su transmisión puede realizarse a través de distintos medios, tanto personales como impersonales y su finalidad última es la de convencer a los potenciales consumidores de los beneficios que les reportará la compra o utilización de los productos o servicios de una determinada organización. Podemos afirmar por tanto que su finalidad última es la de estimular la demanda entre los segmentos de mercado a los que va dirigida.

Para mucha gente, marketing es promoción, porque la promoción es la faceta más visible del marketing. Sin embargo, la promoción constituye tan sólo una parte del marketing. Es la punta del iceberg que todos ven, pero tan solo unos cuantos son capaces de ver el iceberg completo (Serra, 2007).

La promoción y comunicación para el caso de los servicios se torna compleja a causa de la intangibilidad, a diferencia de los objetos tangibles, los cuales pueden ser evaluados objetivamente, los servicios, en cambio, al ser actos, hechos y esfuerzos, cuyo producto es una experiencia, estos son evaluados subjetivamente según la percepción del cliente (Douglas, K., & Bateson, J. 2002), de ello surge la pregunta ¿Cómo conseguir que los consumidores adviertan un producto si no pueden verlo? De acuerdo a Serra, una de las

técnicas para superar el inconveniente de intangibilidad consiste en tangibilizar lo intangible (Serra, 2007).

Dicha tangibilización se puede llevar a cabo a través de las pistas tangibles del servicio para que el cliente lo pueda percibir, también es posible usar las fuentes personales que hayan experimentado el servicio para que estos puedan expresar su experiencia a otros clientes, otra alternativa es utilizando la publicidad masiva registrando testimonios de clientes satisfechos, por último, fortalecer la imagen de la organización a través del cumplimiento de promesas y valores (Douglas, K., & Bateson, J. 2002). Además, debido a la característica de inseparabilidad de los servicios, varios elementos tangibles e intangibles que lo componen, inclusive los mismos canales de distribución del servicio, son utilizados también como canales de promoción y comunicación.

Una estrategia que complementa al proceso de promoción y comunicación de una empresa (y a todas las actividades de marketing) es la segmentación. Dicha estrategia nos permite optimizar la eficiencia de lo que queremos lograr con la promoción y la comunicación, pues, las consecuencias de que una parte de la mezcla de comunicación llegue a un segmento equivocado son mucho menos graves en el caso de los bienes que en caso de los servicios (Douglas, K., & Bateson, J. 2002). El servicio al ser una experiencia compartida, si la mezcla de promoción y comunicación está mal enfocada puede atraer a diversos segmentos que no son compatibles entre sí, un ejemplo: Un restaurante de alto nivel, decide establecer una estrategia de precios bajos para aumentar las ventas, no obstante, el departamento de publicidad establece una publicidad incorrecta y mal enfocada, el resultado será, dos tipos de clientes distintos en el mismo restaurante, las parejas de alto nivel y de mediana edad y las familias con hijos que desean optimizar su dinero consumiendo más por precios bajos. Por desgracia para muchas empresas de servicios, todos los clientes forman parte del producto, pero el resultado final de mezclar segmentos no compatibles será que ninguno de los dos disfrutará de su experiencia en el servicio. (Douglas K., & Bateson J., 2002).

2.2.4. Estrategias de Marketing

Para Michel Porter, la estrategia es la creación de un posicionamiento valioso y exclusivo, lo que implica un conjunto distinto de actividades (Porter, 1996).

Para Pumpin & García, la estrategia es la forma en la cual la empresa decide cómo se adapta a las situaciones externas e internas y cómo tiene que actuar los hombres en situaciones reales. De ella (la estrategia) va a depender si la empresa es capaz de aflorar sus propios potenciales disponibles, o bien los potenciales disponibles en el entorno (Pumpin & García, 1993)

Según el concepto de estrategia en el marketing podemos decir que la estrategia nos ayudará a definir de qué forma vamos lograr nuestro objetivo comercial, previo análisis de la información relevante del terreno de juego y de la situación real de nuestra empresa. De acuerdo a Pipoli, “La empresa debe buscar los puntos débiles de la competencia y atacarlos usando estrategias de la mercadotecnia” (Pipoli, 2004, p. 151). No obstante, para ir un poco más allá, dichas estrategias no solo deben estar orientadas a atacar a las empresas como menciona la autora, sino más bien, estas deberán estar orientadas a lograr una mayor satisfacción de los clientes.

En el marketing, existen una serie de estrategias las cuales están clasificadas en estrategias genéricas y estrategias de crecimiento.

a) Estrategia genérica

La estrategia genérica, es un enfoque propuesto por el profesor Michel Porter quien planteó la existencia de tres tipos de estrategias: la estrategia de liderazgo en costos, la estrategia de diferenciación y la estrategia de enfoque o alta segmentación (Bonilla, 2007).

El objetivo de la estrategia de liderazgo en costos es lograr una estructura de costos más bajos que las de sus competidores. El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son muy sensibles al precio, logrando así una mayor participación en el mercado. Las empresas que apliquen dicho enfoque

deberán ser buenas en ingeniería, compras, producción y distribución, para ello deberán contar con mayor acceso a los recursos económicos. Por lo general dicha estrategia es aplicada entre grandes empresas. (Kotler & Keller, 2006).

La estrategia de diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos o servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores poco sensibles al precio. (David, 2003).

La estrategia de enfoque o alta segmentación consiste en concentrarse en grupos especiales de clientes, una línea de productos particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se convierten en el punto central de los esfuerzos de la empresa (Bonilla, 2007).

Cuadro N° 1: Matriz de las estrategias genéricas de Michel Porter

	Ventaja estratégica	
Objetivo estratégico	Exclusividad percibida por el consumidor	Posición de bajo coste
Todo el sector	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTES
A un segmento específico	CONCENTRACIÓN O ALTA SEGMENTACIÓN (ENFOQUE)	

Fuente: Concepto de Administración Estratégica/David, Fred, 2003.
Elaboración propia

b) Estrategia de crecimiento intensivo

Las estrategias de crecimiento definen las pautas de actuación para cuando la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Concretamente definen si la empresa debe crecer mediante desarrollo interno o mediante desarrollo externo (Martínez & Milla, 2012).

Igor Ansoff en el año de 1957, creó una herramienta denominada Matriz de Crecimiento. A través de dicha herramienta se puede determinar la dirección estratégica de crecimiento que una empresa debe seguir. Por lo tanto es útil solo para aquellas empresas que se hayan fijado objetivos de crecimiento

(Munuera & Rodríguez, 2007). Dicha matriz propone cuatro cuadrantes con información de cuál es la mejor estrategia que debemos optar: penetrar el mercado, desarrollar nuevos productos, desarrollar nuevos mercados o diversificar.

Cuadro N° 2: Matriz de crecimiento de Ansoff

Producto	Actual	Nuevo
Mercado		
Actual	PENETRACIÓN	DESARROLLO DE PRODUCTO
Nuevo	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Concepto de Administración Estratégica/David, Fred, 2003.
Elaboración propia

La estrategia de penetración de mercados es una estrategia que tiene como objetivo aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de diversos esfuerzos de mercadotecnia (David, 2003)

La estrategia de desarrollo de mercados consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos para los productos y servicios actuales. (Kotler & Amstrong, 2001)

La estrategia de desarrollo de nuevos productos consiste en desarrollar nuevos productos para los mercados en los cual opera la empresa actualmente (David, 2003)

La estrategia de diversificación consiste en desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Es la estrategia más arriesgada pero la que mayores beneficios puede reportar para una empresa. (Mesoneros & Alcaide, 2012).

2.2.5. El Marketing de servicios

Si bien los bienes y servicios son considerados productos que satisfacen una necesidad, estos poseen características peculiares que los diferencian. Dicha diferencia establece una brecha entre el marketing tradicional y el marketing de servicios.

De acuerdo a K Douglas Hoffman y John E.G. Bateson “La diferencia entre los bienes y los servicios no siempre es del todo clara. De hecho, es muy difícil ofrecer un ejemplo de un bien puro o de un servicio puro. Un bien puro implicaría que los beneficios que recibe el cliente no contienen ningún elemento del servicio que este brinda. Por otro lado, un servicio puro no contendría ningún elemento de los bienes, en realidad, muchos servicios contienen cuando menos, algunos elementos de los bienes y viceversa” (Douglas, K., & Bateson, J. 2002, p. 4). La investigación está de acuerdo con tal idea, pues cuando hablamos de un producto, los beneficios que ofrece a lo mucho contiene bienes y servicios, no obstante lo que sí es posible medir es que grado de predominio tiene tanto lo tangible como lo intangible en dicho servicio. Por eso es muy importante conocer como está conformado el servicio que ofertamos y visualizar los beneficios que ofrece.

Los servicios poseen características particulares que lo diferencia de los bienes “Los bienes son objetos, aparatos o cosas, mientras que los servicios son actos, esfuerzos o actuaciones. La diferencia básica entre los bienes y los servicios es su intangibilidad” (Douglas, K. & Bateson, J. 2002, p. 4). Debido a la intangibilidad de los servicios surgen otras características como la heterogeneidad, la inseparabilidad y el carácter perecedero. Tales características proporcionan una serie de complejidades para el marketing de servicios, los cuales no siempre es posible resolver correctamente usando las soluciones de marketing referido a los bienes.

De acuerdo a las características de los servicios, decimos que el servicio es intangible porque este no puede tocarse, olerse o sentirse, los servicios se experimentan. Si bien un servicio en muchas ocasiones requiere de más o menos elementos tangibles, dichos elementos solo son medios para mejorar la

experiencia del servicio. A diferencia de un bien tangible el cual si se puede tocar y probar antes de ser consumido. Proporcionando el sentido de pertenencia al cliente sobre el producto que puede llevar consigo (Douglas K., & Bateson J., 2002).

El servicio es heterogéneo porque es producido directamente por personas que prestan el servicio, además de estar en contacto directo con el cliente y otros clientes (cliente A y cliente B), y que dependiendo del estado de ánimo y habilidades del personal, hacen del servicio un producto cuya calidad varía. Del mismo modo, la participación de otros clientes en la entrega del servicio también afecta directamente en la variación de la calidad del producto. Dicha característica imposibilita la capacidad de controlar la calidad del servicio antes de ser entregado al consumidor. A diferencia de un producto tangible, el cual puede ser homogéneo porque este puede estandarizarse y producir productos de iguales características (Douglas K., & Bateson J., 2002).

El servicio es inseparable porque existe una relación directa entre el prestador de servicio, el cliente que disfruta del servicio (cliente A) y otros clientes (cliente B), todos presentes en un mismo espacio y tiempo. El servicio es una experiencia compartida. A diferencia del producto tangible el cual puede ser producido y luego puede ser vendido en otro ámbito geográfico, para diferentes clientes y en diferentes circunstancias y tiempos (Douglas K., & Bateson J., 2002).

Finalmente el servicio es perecedero porque es imposible guardar un servicio, o reservar la capacidad que no se usó o llevar inventarios del mismo, imposibilitando separar la producción y el consumo tanto en tiempo como en espacio. A diferencia de los productos tangibles los cuales se pueden producir y almacenar para ser comercializados en fechas de mayor demanda (Douglas K., & Bateson J., 2002).

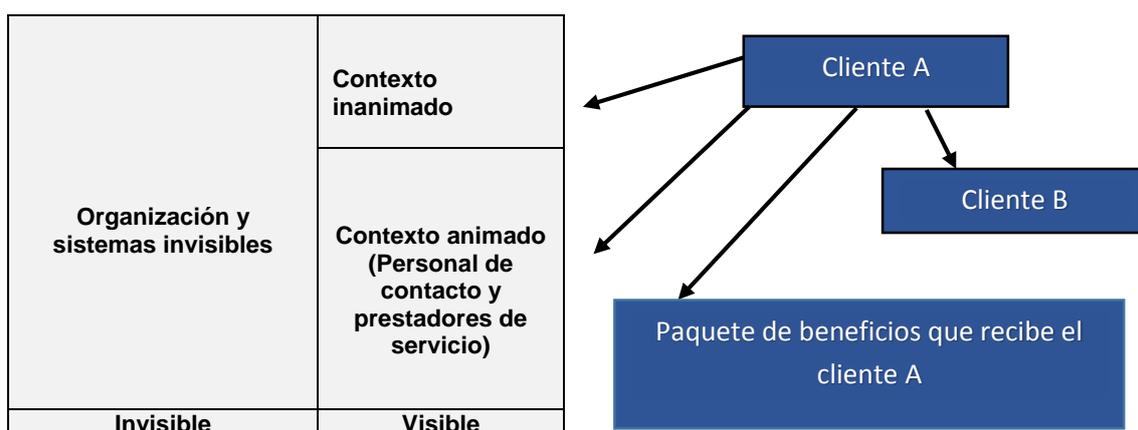
Después de haber planteado brevemente las características de los servicios en comparación con los bienes tangibles, podemos ver el grado de complejidad que posee el estudio del marketing de servicios y su aplicación a las empresas que lo proveen. El marketing en las organizaciones orientadas al servicio desempeña un papel muy distinto del que tienen las empresas que ofertan

bienes puros. En una empresa de servicios el departamento de marketing debe mantener una relación mucho más estrecha con el resto de la organización, pues el marketing de servicios trata de cómo administrar las relaciones comprometidas que se deben dar entre el marketing, la administración, las operaciones y los recursos humanos. El concepto de que el departamento de operaciones es el encargado de elaborar el producto y el departamento de marketing es el encargado de venderlo no opera en una empresa de servicios. Con esto queda claro que el campo del marketing de servicios es mucho más extenso del campo que opera el marketing tradicional (Douglas K., & Bateson J., 2002).

2.2.5. El modelo de Servucción

Según Egleir y Langeard La calidad de los servicios depende de la calidad de los elementos de la Servucción, es decir, del soporte físico o parte tangible, del personal y de los clientes y de la coherencia entre ellos (Egleir & Langeard, 1989). Según Douglas y Bateson, el modelo de Servucción, además de poseer una parte tangible y otra intangible, incluye también a los sistemas y procesos que darán como resultado un servicio equilibrado y armonioso. Para los autores el modelo de Servucción ilustra los factores que influyen en la experiencia del servicio, cuyas partes son la visible para el consumidor y la que no lo es. La parte visible contiene tres secciones: el contexto inanimado, los prestadores del servicio, el personal de contacto y los clientes. Y la parte invisible está compuesto por la organización, los procesos y sistemas invisibles (Douglas K., & Bateson J., 2002).

Gráfico N° 1: Modelo de Servucción



Fuente: Fundamentos del Marketing de Servicios/ Adaptado para el presente trabajo de investigación / Douglas K., & Bateson, J., 2002.
Elaboración propia.

El contexto inanimado está compuesto por todas las características inertes que están presentes durante el encuentro del servicio. El contexto inanimado está lleno de pistas tangibles, las mismas que serán buscadas por los consumidores ya que sobre ellas fundamentarán su evaluación del desempeño del servicio cuya característica es intangible. Hay mucha importancia en dichas pistas tangibles para los consumidores puesto que con ello perciben la calidad del servicio ofrecido (Douglas K., & Bateson J., 2002).

El contexto animado está compuesto por el personal de contacto, los prestadores de servicios y los clientes. El personal de contacto y los prestadores de servicios, son aquellos que tienen contacto con el cliente, la diferencia entre ambos es que el primero alcanza un nivel de contacto primario, es decir, no son los que brindan principalmente el servicio siendo el contacto con el cliente muy breve, un ejemplo: el personal de estacionamiento de un restaurante, a diferencia de los mozos quienes son aquellos que brindan principalmente el servicio que el cliente viene a consumir y cuyo contacto con el cliente es más prolongado. El efecto que el personal de contacto y los prestadores de servicio tienen en la experiencia del servicio puede ser muy profundo en ocasiones, por no decir peculiar (Douglas K., & Bateson J., 2002).

Los clientes, son aquellos receptores del paquete de beneficios creado mediante la experiencia del servicio, para ello tenemos dos clases de clientes:

el cliente A y el cliente B. El cliente A es aquel receptor principal del paquete de beneficios producido por la experiencia del servicio. El cliente B representa a todos los demás clientes que forman parte de la experiencia del cliente A. El consumo del servicio es una experiencia compartida (Douglas K., & Bateson J., 2002). En general la influencia del cliente A y el cliente B puede ser activa o pasiva, positiva o negativa, como por ejemplo: los clientes descontrolados en un restaurante o cine producirán un gran efecto en la experiencia de servicio de otros clientes.

La organización, los procesos y los sistemas invisibles son aquellos componentes que se encargan de sostener a los demás elementos del modelo de Servucción. La organización y los sistemas invisibles reflejan las políticas, los reglamentos, procesos y equipos de soporte que son la base de la organización. Por ello aun cuando resultan invisibles para el cliente, tienen un efecto muy profundo en la experiencia del servicio del cliente. La organización, los procesos y los sistemas invisibles determinan factores como la información, los formatos que deben llenar los clientes, la cantidad de empleados que trabajan en la empresa en un momento dado y las políticas de la organización (Douglas K., & Bateson J., 2002). El modelo de Servucción es lo que crea la experiencia del servicio para el cliente, y la experiencia es lo que crea el paquete de beneficios para el consumidor.

2.2.7. El triángulo de los servicios

La calidad del servicio está fundamentada en el triángulo de los servicios. Dicho triángulo de los servicios describe seis relaciones clave entre los sistemas, la estrategia de servicio y las personas, colocando al cliente en el centro del triángulo, interactuando con cada uno de los grupos (**Ver gráfico N° 2**).

Gráfico N° 2: El triángulo de los servicios



Fuente: Fundamentos de Marketing de Servicios.
Elaboración propia

Según el esquema del triángulo de los servicios, la estrategia de servicios de la empresa debe ser comunicada a sus clientes. Si el servicio superior es el punto focal de la organización y el punto clave de la diferenciación que la distingue de sus competidores, entonces la compañía debe conseguir que el cliente conozca su compromiso con la excelencia. La segunda relación es la estrategia de servicios con el empleado, la empresa también debe comunicar la estrategia de servicios a sus empleados. El buen servicio empieza en la cima y los gerentes deben poner el ejemplo. Si los altos ejecutivos no están comprometidos con el proceso, los empleados de primera línea que interactúan con los clientes de la empresa, en el mejor de los casos serán ineficaces (Douglas K., & Bateson J., 2002).

La tercera relación de acuerdo al triángulo de los servicios se centra en la consistencia de la estrategia de servicios y los sistemas que se elaboran para administrar las operaciones diarias. Los sistemas, presentados como elementos invisibles en el modelo de Servucción, deben fluir, de forma lógica, de la estrategia de los servicios y resaltar el encuentro del servicio, para los empleados y los clientes por igual (Douglas K., & Bateson J., 2002).

La cuarta relación entraña el efecto que los sistemas de la organización producen en los clientes. Las interacciones con los sistemas de la empresa deben facilitar la experiencia del servicio de los clientes. Con frecuencia los sistemas se diseñan exclusivamente con el objeto de evitar que una pequeña

minoría de clientes se aproveche de la compañía. Por otro lado, la gran mayoría de los clientes honrados se ve obligada a sufrir cuando pasan por los sistemas y políticas que los tratan como sospechosos, en lugar de como activos valiosos (Douglas K., & Bateson J., 2002).

La quinta relación destaca la importancia de los sistemas de la organización y de los esfuerzos de los empleados. Los sistemas y políticas de la empresa no deben ser obstáculos que entorpezcan el camino de los empleados deseosos de brindar un buen servicio. Finalmente la última y más importante relación es la interacción entre el cliente y el prestador del servicio. Estas interacciones representan incidentes críticos o momentos de la verdad. La calidad de esta interacción suele ser la fuerza motora de las evaluaciones de la satisfacción del cliente (Douglas K., & Bateson J., 2002).

2.2.8. El Manual de Identidad Corporativa

De acuerdo a Gonzales & Gonzales, la identidad visual de una empresa es el símbolo de esta, no obstante, no es el único elemento empresarial que proyecta la identidad de la organización. Edificios, ambientes, sonidos, colores, aromas y texturas pueden intervenir en la creación de un conjunto singular identificador (González & González, 2005). Los edificios e instalaciones suelen cumplir unas determinadas condiciones arquitectónicas y estéticas, cuyo objetivo es dotar de unidad y personalidad a todos los elementos propios de la marca.

Para crear dicha Identidad Visual Empresarial, la organización elabora un elemento normativo conocido como el Manual de Identidad Corporativa o Visual. En dicho manual se proponen los usos y aplicaciones de la Identidad Visual Empresarial que se está obligado a su cumplimiento. Tales normas regulan el uso de los símbolos empresariales y las aplicaciones que pueden realizarse de sus códigos. La identidad empresarial se estructura como una unidad de significado cuyos componentes orbitan en el universo de los valores. La identidad empresarial debe ser el propósito que llene de significado la actividad de la organización. No puede existir una cultura empresarial

compartida si la identidad no es asumida y asimilada por todos sus miembros (González & González, 2005).

2.2.9. El Food Cost

El Food Cost es un tradicional método de cálculo que ayuda a determinar el costo total de producción de un determinado potaje (Dopson, L. 2010). Dicho cálculo relaciona el consumo de materia prima del restaurante con las ventas. Teniendo una buena estructura de costes, es posible establecer una buena estrategia de precios, porque al tener un buen food cost te permite conocer el costo real en porcentajes de lo que te cuesta producir una unidad y modificar el precio sin afectar a los intereses financieros del negocio.

2.3. Bases conceptuales

a) La calidad

Definimos a la calidad como el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes. Los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores (VERTICE, 2008).

b) El servicio

El servicio son actos, esfuerzos y actuaciones que proporcionan las empresas de servicios a sus clientes (Douglas, K. & Bateson, J. 2002). El servicio es un conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto básico – como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo (VERTICE, 2008).

c) Estrategia

La palabra estrategia deriva del latín “strategia”, que a su vez proviene de dos términos griegos: stratos (ejército) y agein (conductor, guía). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir operaciones militares.

Desde el punto de vista del marketing, se conoce como estrategia al concepto que viene a englobar todas aquellas actuaciones que una empresa prevé llevar a cabo en materia de comercialización y comunicación (Munuera & Rodríguez, 2012).

d) El Cliente

El cliente es sin duda, la variable principal en un proceso de ventas. El cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas (Bastos, 2006).

e) Desarrollo de abajo hacia arriba

El desarrollo de abajo hacia arriba se manifiesta a través de las decisiones de inversión y de localización de las empresas y de los actores locales, públicos y privados, unidos, cuyo control de los procesos está a cargo de la sociedad organizada, y su desarrollo es impulsado por la misma comunidad (Barquero, A, 2005).

f) Servucción

Es un neologismo para designar los procesos de fabricación de un servicio de forma equivalente a producción que es como llamamos al proceso de elaboración de un producto. Del mismo modo que para fabricar un producto se necesita un sistema de producción y básicamente la concurrencia ordenada de tres conjuntos de elementos: mano de obra, máquinas y materia prima, en

interacciones perfectamente ordenadas, hasta llegar al producto terminado y luego ponerlo a disposición de eventuales compradores mediante un sistema de distribución y comercialización; del mismo modo cabe analizar los servicios (Arnoletto, J, 2005).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

La presente investigación tendrá la siguiente metodología que será expuesta a continuación. En dicha metodología se explica cuáles serán los procedimientos a seguir para lograr los objetivos propuestos en la tesis.

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación desarrollada en la presente tesis es de carácter descriptivo porque dicho trabajo se centrará en recolectar datos para luego describirlos y analizarlos tal y como son, sin buscar influir de ninguna forma en el objeto de estudio.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la presente tesis es no experimental de corte transversal, pues esta se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Lo que se hará será observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural y en un determinado periodo, para después analizarlos.

3.3. Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente tesis es mixto, es decir cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo porque utilizará y medirá datos numéricos y estadísticos para responder y probar una hipótesis ya establecida.

Es cualitativo porque buscará interpretar datos no numéricos de la realidad a investigar.

3.4. Nivel de la investigación

El nivel de la investigación es descriptiva, porque describirá el objeto de estudio tal y como se manifiesta en el presente.

3.5. Técnica de recolección y procesamiento de datos

Los instrumentos para la recopilación de datos (**Ver anexo N°4**) que serán utilizados en la investigación son:

La encuesta, a través de un cuestionario.

La entrevista.

La observación participante.

La sesión de grupo

La herramienta para procesamiento de datos recopilados por la encuesta que será utilizada es el sistema SPSS.

Para las técnicas cualitativas se usarán matrices de análisis de contenido e interpretación.

3.6. Procedimiento de muestreo

La selección de la muestra de la tesis se realizará a través del muestreo aleatorio simple y no probabilístico, porque todos los elementos de la población no tienen las mismas posibilidades de ser elegidos para el estudio de caso, estableciéndose parámetros en la muestra.

La presente tesis centra su unidad de análisis interno (universo) en los clientes que asisten al restaurante, basándose en los datos históricos del número de clientes que asistieron durante el mes de estudio en el 2016. El número de

clientes que asistieron durante el mes de marzo del 2016 fue 1240 comensales, de dicha población se extrajo una muestra representativa con un nivel de confianza del 95% y un error aceptable del 0.1% cuya muestra fue de 95 comensales (**Ver anexo N° 5**).

Asimismo, para el análisis del cliente potencial, de acuerdo a los parámetros del perfil del cliente desarrollado en el estudio de mercado de la presente tesis, se extrajo una muestra representativa de los pobladores que habitan en los distritos de influencia del restaurante (La Perla, Bellavista y Cercado del Callao), cuya población total según el INEI alcanza los 537,539 habitantes, sin embargo del total de dicha población, solo se ha tomado en cuenta a aquellos pobladores cuyo rango de edad es de 15 a más años, es decir el 67,4% cuya población llega a los 362,302 de habitantes, de dicho total se extrajo una muestra representativa con un nivel de confianza del 95% y un error aceptable del 0.1% de 96 personas, considerados clientes potenciales (**Ver anexo N° 5**).

3.7. Fuentes de información

3.7.1. Fuentes primarias

Para la presente investigación, los datos primarios fueron obtenidos de siguientes fuentes:

Clientes del restaurante La Perla Marina.

Habitantes de los distritos de La Perla, Callao y Bellavista

Personal del restaurante La Perla Marina.

Propietario del restaurante “La Perla Marina”

Proveedores.

3.7.2. Fuentes secundarias

Siguiendo el objetivo de la presente investigación, las fuentes de datos secundarios que fueron utilizados son:

Municipalidad de La Perla

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Cámara de Comercio de Lima (CCL)

Asociación peruana de gastronomía (APEGA)

Biblioteca de la Universidad de San Martín de Porres

Consultora Arellano Marketing

Ipsos – Apoyo

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM)

Asociación de Restauradores Marinos y Afines del Perú (ARMAP)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)

Suplemento Gestión del diario El Comercio.

Diario La Voz Callao.

Diario El Comercio.

Videos de YouTube.

Cuadro N° 3: Operalización de las variables

Operalización de la variable				
Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Propuesta de diseño de un plan de marketing de servicios como opción de mejora para el restaurante La Perla Marina.	Es la elaboración de una hoja de ruta que tiene como objetivo delimitar y proponer las acciones adecuadas para lograr alcanzar las metas de mejora en la calidad del producto del restaurante La Perla Marina.	Macro entorno del restaurante La Perla Marina (Económico, sociocultural, demográfico, legal y tecnológico, etc.).	Condiciones económicas	Fuentes secundarias (Perfiles, diagnósticos, diarios, revista, artículos de internet, etc.)
			Condiciones demográficas	
			Condiciones culturales y sociales	
			Condiciones legales y políticas	
			Condiciones tecnológicas	
		Micro entorno del restaurante La Perla Marina (Proveedores, consumidor y competencia, etc.).	Proveedores	Observación participante/ Fuentes secundarias.
			Consumidores	Diagnósticos/encuestas
			Competencia directa	Observación participante/ Fuentes secundarias.
			Productos sustitutos	Observación participante/ Fuentes secundarias.
		Cliente potencial (Potenciales consumidores del restaurante La Perla Marina). Cliente real (Clientes que acuden al restaurante La Perla Marina).	Cliente potencial	Observación participante/Encuesta
			Cliente real	Encuesta
		El restaurante La Perla Marina, según el modelo de Servucción (Tangible: infraestructura, muebles, equipos, personal y menú/ Intangible: procesos y políticas.).	Estado de la parte tangible del restaurante	Observación participante/Entrevista
Estado de la parte intangible	Observación participante/ Benchmarking.			

Cuadro N° 4: Matriz de consistencia

Problema general	Formulación del problema de investigación	Objetivo	Hipótesis	Variables e indicadores	Muestra	Método	Instrumentos
<p>La Perla Marina” desde sus inicios no ha dispuesto de un plan estratégico que haya orientado sus acciones hacia el crecimiento y la competitividad, por lo que se hace difícil reconocer cuál es su verdadera razón de ser de la empresa, hacia dónde quiere llegar y cómo va a llegar.</p>	<p>Pregunta general ¿De qué manera la propuesta de diseño de un plan de marketing de servicios puede favorecer al restaurante “La Perla Marina” en desarrollar un producto de calidad y competitivo?</p> <p>Preguntas específicas ¿La situación actual del restaurante La Perla Marina es favorable para el desarrollo de un producto competitivo y de calidad? ¿Qué estrategias de marketing de servicio son las adecuadas para mejorar el producto del restaurante “La Perla Marina”? ¿Cómo debe ser el plan operativo de marketing de servicios para mejorar el producto del restaurante La Perla Marina?</p>	<p>Objetivo general Proponer un diseño de un plan de marketing de servicios para el restaurante “La Perla Marina”</p> <p>Objetivos específicos Elaborar un análisis situacional del restaurante “La Perla Marina”. Proponer estrategias de marketing de servicios que ayuden a mejorar el producto del restaurante. Proponer un plan operativo para el desarrollo e implementación del plan de marketing de servicios para el restaurante “La Perla Marina”.</p>	<p>Hipótesis general La propuesta de diseño de un plan de marketing de servicios permitirá establecer directrices que mejoren la gestión del restaurante “La Perla Marina”, cuyo resultado será el desarrollo de un producto de calidad y altamente competitivo.</p> <p>Hipótesis específicas La situación actual del restaurante “La Perla Marina” favorece al desarrollo del plan de marketing de servicios, permitiendo alcanzar los objetivos de calidad y competitividad en el producto. La estrategia genérica de enfoque y la estrategia de crecimiento de desarrollo de producto para el restaurante “La Perla Marina” serán fundamentales para alcanzar los objetivos de calidad y competitividad en el producto final. De acuerdo a las estrategias de marketing propuestas, se elaborará un plan operativo cuya eficiencia permitirá establecer acciones en un periodo de un año.</p>	<p>V. I. Propuesta de diseño de un plan de marketing de servicios como propuesta de mejora para el restaurante La Perla Marina. Indicadores Diagnóstico y Análisis FODA. Proposición de estrategias de marketing. Planteamiento del plan operativo de marketing.</p> <p>V.D. Desarrollo del producto gastronómico La Perla Marina. Indicadores Mejoramiento de la gestión interna y externa del restaurante. Mejora de la calidad del producto gastronómico de la Perla Marina. Mejora en el ingreso de utilidades para el restaurante.</p>	<p>Muestreo aleatorio simple/ No probabilístico.</p> <p>Cientes reales Población 1240 comensales.</p> <p>Muestra 95 comensales.</p> <p>Cientes potenciales Población 362,302.</p> <p>Muestra 96 personas.</p> <p>Sesión de grupo Personal del restaurante. (7 personas).</p> <p>Entrevista Dueño de La Perla Marina.</p>	<p>Diseño Descriptivo/ No experimental de corte transversal.</p> <p>Enfoque de la investigación Mixto (Cualitativo y cuantitativo).</p> <p>Nivel de investigación Descriptivo.</p>	<p>Observación participativa. Encuesta. Cuestionario con preguntas abiertas, cerrada y escala de Likert . Sesión de grupo. Matriz de análisis de contenido. Sistema SPSS</p>

Cuadro N° 5: Cronograma de actividades

Cronograma de recopilación y análisis de datos			
Actividad	Acción	Tiempo	Resultados esperados
Visita al restaurante "La Perla Marina"	Observación del desarrollo del proceso, de servicio siguiendo el modelo de Servucción. Visualizar la aplicación de la mezcla de marketing (4P'S) en el restaurante "La Perla Marina".	7 días	Elaborar un análisis descriptivo del procedimiento administrativo, los elementos tangibles e intangibles que intervienen durante el proceso de servicio de acuerdo al modelo de Servucción, y la mezcla de marketing que desarrollan en dicho establecimiento (4 P'S). El resultado final será el diagnostico interno del restaurante.
Visita a otros restaurantes considerados competencia directa de "La Perla Marina"	Observación del desarrollo del proceso de servicio y mezcla de marketing de la competencia.	5 días	Elaborar un análisis descriptivo sobre los elementos tangibles e intangibles que intervienen en el proceso de servicio de la competencia. Además de observación de la mezcla de marketing en dichos establecimientos (4 P'S).
Encuestas a los clientes del restaurante "La Perla Marina"	Aplicación de las encuestas a los clientes que acuden a consumir al restaurante.	10 días	Conocer cuál es la percepción que posee el cliente sobre el servicio que ofrece el establecimiento y el grado de satisfacción que hay en relación al restaurante.
Encuesta a clientes potenciales	Aplicación de encuestas a los clientes considerados potenciales de los tres distritos de influencia del restaurante.	15 días	Conocer el perfil del consumidor potencial del restaurante y sus tendencias y opiniones sobre la oferta gastronómica.
Sesión de grupo aplicado al personal que labora en el restaurante "La Perla Marina"	Desarrollo de la Sesión de grupo al personal que labora en el restaurante.	1 días	Conocer cuál es la percepción y conocimientos que poseen sobre su labor en el servicio en dicho establecimiento y el grado de satisfacción que tienen los empleados con su centro de trabajo.
Entrevista al dueño del restaurante "La Perla Marina"	Desarrollo de una entrevista en vivo con el dueño del restaurante "La Perla Marina".	1 día	Conocer cuál es la apreciación personal, pensamientos y objetivos del fundador y propietario de dicho establecimiento.
Investigación de antecedentes y bibliografía de internet, biblioteca y documentación relacionada al restaurante "La Perla Marina"	Elaborar fichas con información secundaria sobre datos concernientes con la investigación del establecimiento "La Perla Marina".	10 días	Desarrollo de información secundaria, sobre los antecedentes del negocio, análisis del entorno, y otros temas (noticias, artículos, libros.) relacionados con el restaurante "La Perla Marina".

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS

El presente capítulo del trabajo de investigación corresponde al diagnóstico y los resultados de dicho análisis. Para dicho estudio se ha tomado en cuenta las variables del macroentorno (Análisis demográfico, sociocultural, económico, legal y tecnológico, etc.), las variables del microentorno (Rivalidad entre competidores, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, amenaza de ingreso de nuevos productos, etc.), el estudio de mercado, la selección del mercado meta y finalmente el análisis interno del restaurante La Perla Marina.

4.1. Análisis del macroentorno

4.1.1. Análisis demográfico, socioeconómico y seguridad

De acuerdo a la última publicación censal del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) al 2015 el Callao tenía una población de 1,013,935 habitantes, cuya tasa de crecimiento anual ha sido de 2,3%, manteniéndose constante desde el censo del año 1993 (INEI, 2015).

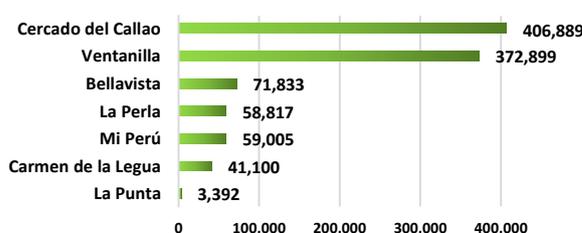


Gráfico N° 3: Población del Callao 2015
Fuente: Análisis demográfico - 2015 (INEI)
Elaboración propia.

Según la distribución poblacional de la Provincia Constitucional del Callao, el distrito más poblado es el Cercado del Callao, cuya población alcanza los 406,889 habitantes, seguido de Ventanilla con 372,899 habitantes. Le

continúa el distrito de Bellavista con 71,833 habitantes, La Perla con 58,817 habitantes, Mi Perú, distrito creado el año 2014 cuya población es de 59, 005 habitantes, Carmen de la Legua con 41,100 habitantes y finalmente La Punta con 3,392 habitantes (**Ver gráfico N° 3**).

a) Población Económicamente Activa (PEA)

De acuerdo a los indicadores laborales, según el Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL) en el año 2015 el Callao contaba con alrededor de 774,507 personas entre las edades de 14 a más años (75,8%), considerados como la Población en Edad para Trabajar (PET), de este total de personas, el 69,2% representaba a la Población Económicamente Activa (PEA). De este total de la PEA, el 94,1% tenía un trabajo y el 5,9% se encontraba en condiciones de desempleado. Asimismo, existía un sector de la población que pertenecía al grupo de la Población Económicamente Inactiva (PEI) siendo el 30,8% de la PET. Las razones de inactividad de dicho grupo fueron: por estudios (29%) o por dedicarse a los quehaceres del hogar (45,1%) seguidos por aquellos que sufrieron de alguna enfermedad (25,9%).

Al existir un número mayor de personas pertenecientes a la oferta laboral representa una mayor presión para el mercado de trabajo pues estos necesitan insertarse en el aparato productivo de la economía. Los jóvenes constituyen un segmento que presenta dificultades para la inserción al mercado laboral y dicha situación se agrava cuando aquellos jóvenes que si logran integrarse a un trabajo lo hacen en empleos de mala calidad. Los jóvenes, constituida por la población entre 15 a 29 años, representan casi la tercera parte de la PET, sin embargo, este grupo presenta algunas vulnerabilidades, pues aquellos jóvenes que trabajan lo hacen sin un contrato de trabajo, sin protección social y con bajos ingresos. (OSEL, 2015).

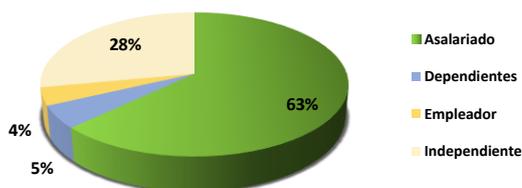


Gráfico N° 4: Población ocupada por categoría ocupacional
 Fuente: Observatorio Socio Económico Laboral - 2015 (OSEL)
 Elaboración propia

De acuerdo a la categoría de ocupación de la PEA en la región Callao, 6 de cada 10 trabajan en la categoría de asalariados (**Ver gráfico N° 4**). Se considera en dicho grupo a todos los empleados y obreros, públicos y privados cuyo porcentaje representan al 63% quienes

perciben un ingreso promedio de S/.1, 314 soles mensuales. Otra categoría, considerada como dependientes, son los trabajadores familiares no remunerados, trabajadores del hogar, practicantes y otros. Todos ellos concentran el 5% de la PEA. Dicho grupo se caracteriza por tener ingresos menores, poca calificación necesaria para el desempeño de sus funciones, y en el caso de los practicantes, ellos inician su inserción al mercado laboral a través de alguna modalidad formativa.

Finalmente existe otra categoría considerada como aquellos trabajadores independientes el cual está compuesto por el 32% de la PEA. Dicho grupo se divide en: los empleadores cuyo porcentaje es del 4% de la PEA y los trabajadores independientes cuyo porcentaje es del 28%. Las principales características de los trabajadores independientes no empleadores son: en su mayoría mujeres, de 60 años a más edad, con bajo nivel educativo, que se dedican al comercio al por menor, tienen bajos ingresos (menos de S/.1, 000 soles mensuales) y trabajan menos de 48 horas semanales.

b) Seguridad

Con respecto a la seguridad, según cifras del Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC), en el año 2015 la región Callao tuvo el mayor registro de delitos menores (29,7% de la población). La mayor cantidad de faltas registradas fueron por robo de dinero, cartera o celular (17,5%), intento de robo de cartera, dinero o celular (5,5%), robo de vehículo (1,4%), amenaza e

intimidaciones (2,1%), secuestro y extorsión (0,2%), otros (0,5%). Según la Encuesta Nacional de Programas Estratégicos (ENAPRES) en el 2015 al menos 309,616 habitantes fueron víctimas de algún evento que atentó contra su seguridad (44.7% de la población). No obstante de este total de víctimas, solo el 29,7% denunció el hecho. (CONASEC, 2015).

La percepción de inseguridad en la Región Callao muestra cifras muy alarmantes, pues según la encuesta elaborada por ENAPRES, el 89.7% cree que será víctima de algún hecho que atente o vulnere sus derechos.

Debido a la grave situación de inseguridad que se vive en la región Callao, el gobierno peruano en diciembre del 2015 declaró en estado de emergencia a Callao el cual estuvo vigente hasta el mes de octubre del 2016. Dicha medida fue acatada debido a los constantes acontecimientos delincuenciales relacionados con el narcotráfico, la extorsión, el cobro de cupos y el sicariato.

4.1.2. Análisis sociocultural

Gracias al auge gastronómico que ha venido ocurriendo en nuestro país, el consumidor peruano ha adoptado nuevos hábitos de consumo, como por ejemplo el salir a comer más veces fuera de casa, promoviendo así, al crecimiento de empresas gastronómicas en todo el Perú. Dicho cambio se debe no solo a las mejoras económicas que viene experimentando la población peruana, sino también a otros motivos como el reconocimiento de nuestra gastronomía fuera de nuestras fronteras (El Perú en el 2016 ha sido reconocido por 5 año consecutivo por Los World Travel Awards como mejor destino culinario del mundo.), hecho que ayuda a revalorar lo nuestro.

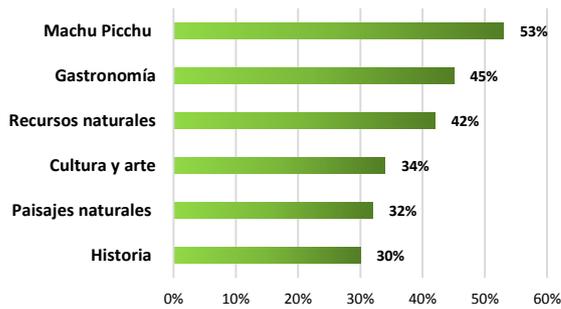


Gráfico N° 5: Motivos para estar orgullosos

Fuente: El Boom Gastronómico al 2013
Elaboración propia.

De acuerdo al último informe realizado por la Asociación Peruana de Empresas Gastronómicas (APEGA) puso en manifiesto que “la gastronomía es motivo de orgullo para los peruanos de las diversas regiones y sectores, convirtiéndose en

factor de identidad y cohesión social. La gastronomía permite valorar la diversidad biológica y cultural, e incrementa el sentimiento de orgullo por lo nuestro, además de reforzar nuestra identidad como nación”. (APEGA, 2013, p. 24.).

De acuerdo a una encuesta realizada por Ipsos – Apoyo, el peruano se siente orgulloso por Machu Picchu (53%) y por su gastronomía (45%) (**Ver gráfico N° 5**). Asimismo, lo que más le gusta a los limeños de la ciudad de Lima es su gastronomía (**Ver gráfico N°6**).

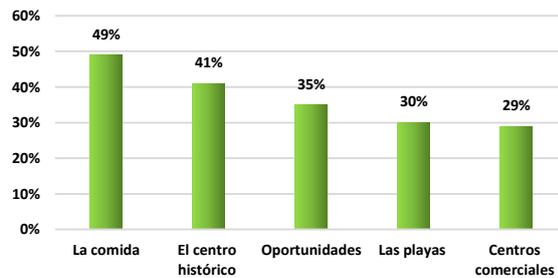


Gráfico N° 6: Lo que más le gusta a los limeños de Lima

Fuente: El Boon Gastronómico 2013 - APEGA
Elaboración propia.

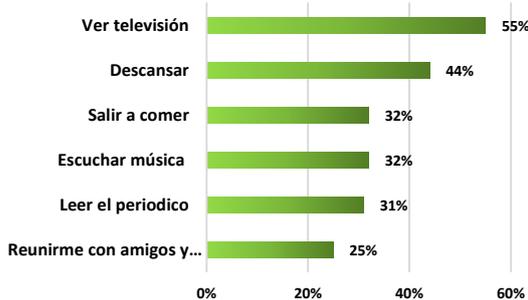


Gráfico N° 7: Actividades de tiempo libre de los peruanos

Fuente: Datum 2012/APEGA 2013
Elaboración propia

El 32% de los peruanos durante sus ratos libres acostumbra salir fuera de casa para comer (**Ver Gráfico N° 7**). Asimismo, según el reconocido chef Gastón Acurio declara que hoy en día existe una tendencia del consumidor peruano por buscar bienestar para el cuerpo a través de productos saludables, tomando mayor

interés sobre los productos artesanales y pequeños agricultores pero con mucho orden y mejores estándares. (La República, 2014).

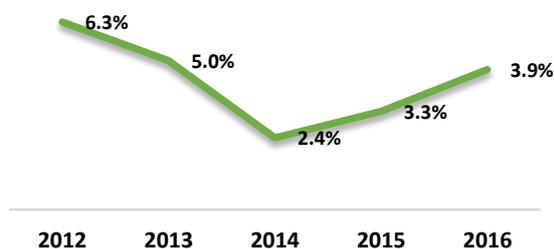
Los peruanos no somos ajenos a los cambios socioculturales que vienen ocurriendo a nivel mundial y esto es debido a la globalización. Uno de esos cambios que afectan de manera visible a todas las sociedades del mundo es el impacto que tiene las redes sociales (Facebook, Twitter, Linkledin, otros, etc.) sobre la población de un país.

El impacto generado por las redes sociales en el estilo de vida de la sociedad peruana es significativo y ha ido evolucionando año tras año. Con la implementación de las nuevas tecnologías en la comunicación (TIC) y las aplicaciones inteligentes (APPS), el peruano ha modificado muchos hábitos de su vida cotidiana, entre ellas, la forma de relacionarse y socializar entre personas, comunidades o empresas, la forma de informarse sobre cualquier acontecimiento o persona en tiempo real, el poder estar presente en varios lugares al mismo tiempo. Asimismo, a través de las redes sociales ha hecho posible la organización de eventos, dar opiniones a temas diversos y mantener la interactividad entre comunidades o grupos de interés.

En un estudio realizado por Futuro Labs, publicado en el Diario Gestión, se puso en manifiesto algunos datos estadísticos sobre el comportamiento de los peruanos en la red social de Facebook. Entre los datos más resaltantes es el número de usuarios que se encuentran conectados, hasta el año 2015, la cantidad era de unos 14 millones 582 mil peruanos. Del total de usuarios el 26% estuvo conformado por jóvenes entre 15 a 19 años de ambos sexos. El 75,4% se interesó por la tecnología, el 72,7% de los usuarios se interesó por el entretenimiento, el 67,2% se interesó en deportes al aire libre, el 60,3% se dedicó a buscar pasatiempos y actividades, el 54,9% buscó temas de moda y compras, y un 53,5% buscó temas sobre alimentos y bebidas (Gestión, 2015).

4.1.3. Análisis económico

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) manifestó que, respecto al último análisis realizado en el año 2016 el Producto Bruto Interno (PBI) creció en 3,9% (**Ver gráfico N° 8**), 0,6% más que el año 2015. Según sectores económicos, los más representativos fueron: Minería, telecomunicaciones, comercio, servicios financieros y manufactura (INEI, 2017).



**Gráfico N° 8: Varación del PBI anual
2012 - 2016**
Fuente: Informe Técnico Enero 2017 -INEI
Elaboración propia

De acuerdo al análisis del Banco Mundial, el Perú es considerado como una de las economías de la región de más rápido crecimiento. En el periodo 2002 – 2013 el índice de crecimiento promedio fue de 6.1%, con un entorno de baja inflación de 2.6%. No obstante, en el año 2014, la economía nacional sufrió un desaceleración a causa de la caída de los precios de las materias primas ocasionada en gran medida por la desaceleración económica de China, uno de los principales socios comerciales del Perú. Asimismo en el 2014, por efectos climáticos adversos para la industria pesquera trajo como consecuencia la reducción de ejecución de proyectos de inversión pública en dicho sector (MEF, 2015).

Otro factor importante en la economía peruana, y que influye de forma directa en la inflación, es el grado de dolarización en la que se encuentra nuestro país, pues, este en la actualidad es elevado, por ello la volatilidad cambiaria de la moneda extranjera genera mucha incertidumbre en las operaciones financieras de las empresas nacionales y familias peruanas. El tipo de cambio que se presenta en la actualidad según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) es de S/. 3,29 por US \$1. Dicho tipo de cambio afecta en mayor medida a aquellas empresas que suelen comprar productos importados o cuyo precio de sus insumos es en dólares, afectando al incremento de los costos de producción de las empresas, y como consecuencia produce un aumento en el precio del producto final, limitando el poder

adquisitivo de los consumidores. En la actualidad, muchas empresas (sobre todo las empresas de capital extranjero) se encuentran a la expectativa respecto al tipo de cambio del Dólar, debido a los factores de riesgo que representan las medidas que adoptará el actual presidente de los Estados Unidos Donald Trump hacia nuestro país.

Para medir la inflación, se utiliza el Índice de Precios al Consumidor (IPC) los cuales reflejan el crecimiento porcentual de la canasta básica (Gestión, 2015). De todos los productos que han producido mayor efecto en la inflación han sido los alimentos, que por causas climáticas, como el fenómeno del Niño costero, los precios de dichos productos han aumentado. En la actualidad el índice de inflación se encuentra en 3,34% (El Comercio, 2017).

Para este año 2017, según la Cámara de Comercio de Lima (CCL) se espera que la economía crezca en un 4.2%. No obstante, se deberá tomar en cuenta todos los acontecimientos que vienen sucediendo como por ejemplo, el escándalo de corrupción de Odebrecht, que pondrá en paralización algunos proyectos de infraestructura, y los desastres naturales que se vienen aconteciendo producto del cambio climático, los cuales ya vienen afectando al sector agrícola (La zona norte del Perú es considerado como el territorio de mayor producción agrícola en el país), y las exportaciones mineras a raíz de la destrucción de vías de acceso como las carreteras y las vías férreas. Dichos eventos generarán una contracción en el desarrollo de la economía peruana para este año.

a) Pesca

Respecto a la participación del sector pesquero en la producción del PBI nacional durante el último trimestre del 2016, este creció en un 27,4% en comparación al 2015. Dicho crecimiento se explica debido al aumento de la pesca de anchoveta para consumo humano indirecto destinado para la preparación de

harina y aceite de pescado, así como la pesca de especies para la producción de enlatados (INEI, 2017). Por otro lado, se registró una menor captura de especies para congelado, curado y para consumo en estado fresco. Respecto al porcentaje acumulado de la industria pesquera durante el periodo enero – diciembre del 2016, este presentó un decrecimiento del -10,1% en comparación al año 2015. (Ver gráfico N° 9).



Gráfico N° 9: Variación del PBI anual - Pesca 2010 - 2016
Fuente: Principales Indicadores Económicos - INEI 2017
Elaboración propia

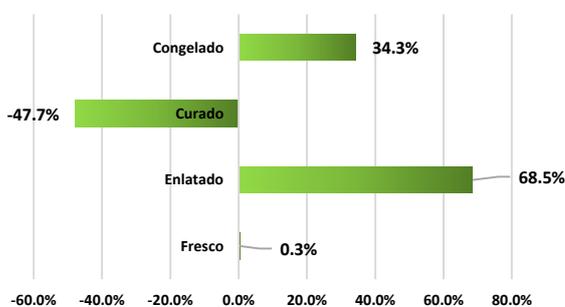


Gráfico N° 10: Pesca para el consumo humano - diciembre 2016
Fuente: Informe Técnico diciembre 2017 INEI - Económico
Elaboración propia

Correspondiente a la captura de pescado para el consumo humano directo en condiciones frescas, este presentó un decaimiento del 0,3%. (Ver gráfico N° 10). De acuerdo al Viceministro de Pesca y Acuicultura (PRODUCE) Héctor Soldi, estima que a pesar de la presencia del Fenómeno del Niño costero este año 2017, no afectará

hasta el momento la apertura de la primera temporada de pesca de anchoveta que se tiene previsto para el mes de mayo del presente año. Por otro lado, señala que ante el calentamiento de las aguas marinas, habrá mayor presencia de especies como el perico (El perico entrará en periodo de veda desde el 1 de mayo hasta el 30 de setiembre del 2017 según IMARPE),

merluza, atún, bonito y pota cuyos precios podrían disminuir, no obstante sucederá todo lo contrario con las conchas de abanico y los langostinos, especies que podrían escasear y aumentar sus precios. Dicho escenario permitirá la dinamización de la pesca artesanal. (El Comercio, 2017).

La industria pesquera, pese a su mediano crecimiento, se encuentra amenazada por la pesca ilegal, depredación del recurso (uso de explosivos, irrespeto por las vedas y tallas mínimas) invasión de zonas de pesca artesanal por embarcaciones industriales y la sobre explotación de ciertas especies y falta de innovación tecnológica. Además de los cambios climáticos.

La escasez de recursos pesqueros produce un alza en los precios de la materia prima y por ende un alejamiento del producto a diversos sectores de la población y repercusión en los precios de los productos de las empresas que utilizan dicha materia prima. Ante la escasez de pescado, el costo de los restaurantes marinos se ha elevado, dicha alza ha obligado a los restaurantes de pescados y mariscos a trasladar el aumento de costo de los productos marinos a los consumidores. Dicha escasez obliga también a que el mercado de proveedores importe más recursos marinos de otros países. (Gestión, 2016).

b) Agropecuario

La participación del sector agropecuario en el PBI durante el año 2016 ha sido negativa en comparación al año 2015 (2.23%), este creció solo en 1,8% (**Ver gráfico N° 11**). Dicho resultado se vio favorecido gracias al avance en la producción del subsector pecuario (aves, leche, huevos, porcino). Lo contrario sucedió en el subsector agrícola, cuya producción se vio en descenso debido a la menor producción de papa, quinua, alfalfa, caña de

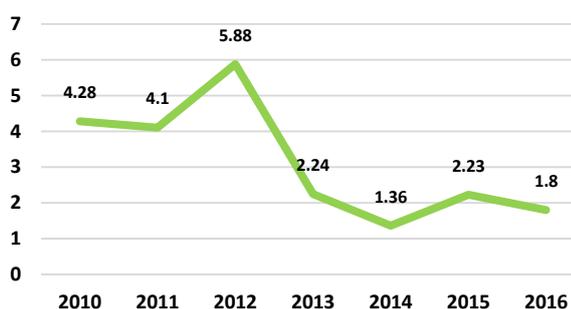


Gráfico N° 11: Variación del PBI anual - Agropecuario 2010 - 2016
Fuente: INEI Económico
Elaboración propia

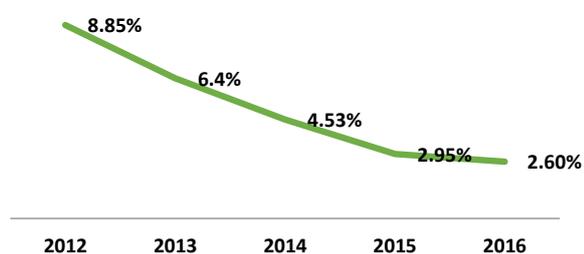
azúcar, espárragos y maíz amarillo duro; debido a las condiciones climáticas desfavorables, aparición de plagas, migración a otros cultivos más rentables. (INEI, 2017).

La elevación de la temperatura a causa del Fenómeno del Niño costero, ha modificado el proceso productivo de los cultivos (sobre todo en la zona norte del país), evitando una mayor floración y la obtención de frutos. Además, puede traer consigo la aparición de plagas de insectos nocivos para los cultivos y producir inundaciones a causa de la crecida de los ríos.

Los últimos acontecimientos producidos en el Perú a causa de los desastres naturales, ha generado conmoción entre la población peruana lo cual ha llevado a los comerciantes de los mercados minoristas a generar alteraciones en los precios de varios productos agrícolas, afectando a las empresas gastronómicas y directamente al consumidor. No obstante de acuerdo a la Agencia Agraria de Noticias, respecto a la ciudad de Lima, informó que hasta el momento no ha habido variaciones en el ingreso de productos agrícolas al Gran Mercado Mayorista de Lima (GMML), afirmando que existe suficiente stock de productos a disposición del público de Lima Metropolitana. Por lo tanto precisó que no hay motivo para la especulación en los mercados minoristas. (A.A.N. 2017).

c) Hoteles y restaurantes

La participación del sector hoteles y restaurantes durante el periodo enero – diciembre del 2016 en el PBI fue de 2,6%. 0.35% menos que el año 2015. (Ver gráfico N° 12). Respecto al subsector de restaurantes, el resultado fue de 2,4%. Dicho resultado del subsector de restaurantes es explicado por la realización de ferias y festivales gastronómicos, y celebración de días conmemorativos de platos de comida



**Gráfico N° 12: Variación del PBI anual -
Hoteles y Restaurantes 2016**
Fuente: INEI Económico
Elaboración propia

peruana realizados en los meses de octubre y noviembre. Así como, por la mayor frecuencia de viajes, debido a los feriados largos. De igual modo, la evolución de los restaurantes de comida criolla, japonesa, rápida, parrillas, chifas y pollerías, (**Ver gráfico N° 13**) han venido en asenso durante dicho periodo (INEI, 2017).

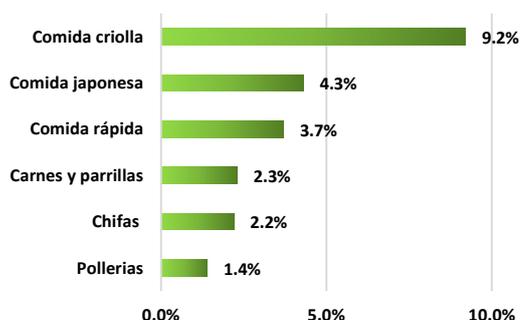


Gráfico N° 13: Crecimiento por tipo de restaurante 2016

Fuente: Informe Técnico enero 2017 INEI – Económico.
Elaboración propia.

El aumento del número de restaurantes es gracias al incremento de personas que comen fuera de casa, que, pese a la desaceleración económica que se ha vivido en el Perú durante el año 2014, el sector gastronómico ha seguido creciendo. Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL) las cifras en el crecimiento

de los negocios de restauración ha sido impulsada por el éxito de la gastronomía peruana a nivel mundial, lo que ha originado que muchas personas y empresas apuesten por el negocio de la cocina. Sin embargo, del total de establecimientos que se inauguran mes a mes, casi el 50% cierra antes de los tres meses pues no existe un conocimiento vasto de lo que significa la responsabilidad de otorgar un verdadero servicio de alimentación (Gestión, 2009).

Hasta el año 2013, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) Se han contabilizado 118 mil 46 restaurantes en todo el Perú de los cuales el 34,5% se encuentran concentrados en Lima Metropolitana (**Ver gráfico N° 14**). Si bien al día de hoy el

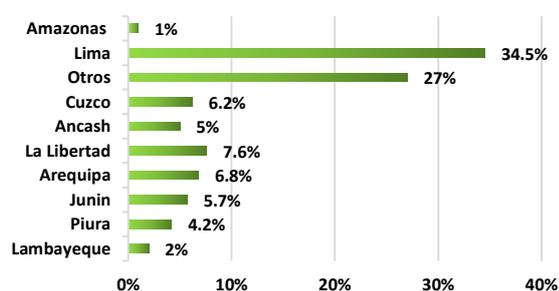


Gráfico N° 14: Distribución de restaurantes en Perú - 2014

Fuente: INEI
Elaboración propia

número de restaurantes han aumentado, la tendencia porcentual de concentración de restaurantes en la ciudad capital sigue invariable.

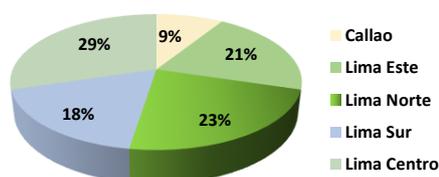


Gráfico N° 15: Distribución de restaurantes en Lima Metropolitana
Fuente: Una Mirada a Lima INEI -2014
Elaboración propia

De acuerdo al INEI, al 2014 se han registrado 39,889 restaurantes en todo Lima Metropolitana, de los cuales el 29% se ubican en Lima Centro, seguido de Lima Norte (23%) Lima Este (21%) Lima Sur (18%) y finalmente, Callao (9%).

El 9% del total de los restaurantes de Lima Metropolitana se encuentran en el Callao (**Ver gráfico N° 15**), es decir 3,944 restaurantes de los cuales 2131 pertenecen al distrito del Cercado del Callao, 811 restaurantes pertenecen al distrito de Ventanilla, 426 a Bellavista, 260 a La Perla, 253 al distrito de Carmen de la Legua y Reynoso y 63 restaurantes al distrito de La Punta (**Ver gráfico N° 16**).

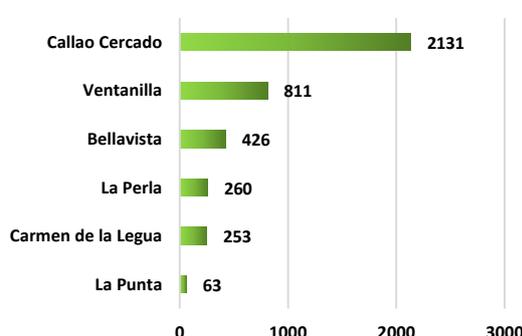


Gráfico N° 16: Distribución de restaurantes en el Callao.
Fuente: Una Mirada a Lima Metropolitana - INEI 2014
Elaboración propia

4.1.4. Análisis legal

La actividad gastronómica en el Perú está regulada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través del Reglamento de Restaurantes (Decreto Supremo N° 025 -2004 – MINCETUR). En ella se establecen las disposiciones correspondientes para la categorización, calificación y supervisión del funcionamiento de los restaurantes; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia.

Para el caso de la Provincia Constitucional del Callao, el órgano rector encargado de dicha gestión es presidida por la Dirección Regional de Comercio, Turismo, Energía y Minas del Callao. No obstante, tal como señala el presente Reglamento de Restaurantes, el Órgano Regional Competente puede delegar sus funciones a otras entidades si se diera el caso.

Asimismo, en dicho reglamento se encuentra anexo el Decreto Legislativo N° 716, Ley de protección al consumidor, la misma que es atendida y resuelta por la Comisión de Protección al Consumidor de Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), y se encarga de defender los derechos de los consumidores frente a cualquier infracción cometida por los comercios, en este caso los restaurantes. De igual forma, el INDECOPI también está a cargo de atender las infracciones y sanciones relacionadas con los reglamentos de publicidad a través del Decreto Legislativo N° 691, Normas de la Publicidad en Defensa del Consumidor, presidida por la Comisión de Represión de la Competencia Desleal.

Existen otras normas vinculadas a la actividad gastronómica como La Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines (Resolución Ministerial N° 363 – 2005 – MINSA) y Disposiciones sobre Establecimientos que Expenden Comidas y Bebidas (Resolución Ministerial N°081 – 94 – ITINCI/DM).

La Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines, tiene como objetivo:

Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización en los restaurantes y servicios afines.

Establecer los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables y manipuladores de alimentos que laboran en los restaurantes y servicios afines.

Establecer las condiciones higiénicas sanitarias y de infraestructuras mínimas que deben cumplir los restaurantes y servicios afines. (DIGESA, 2016).

Parte fundamental de la calidad en el servicio de restaurantes y afines se encuentra en la higiene, seguridad y buenas prácticas en la manipulación de los alimentos, de tal forma que se pueda entregar productos alimenticios adecuados e inocuos para el consumo humano.

Otra norma reguladora de mucha importancia para la gestión de restaurantes es la norma correspondiente a la infraestructura y seguridad de las edificaciones según su uso. Dicho lineamiento se conoce como la Norma A 130 decretada por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MIVIVIENDA). En dicha norma se decretan los usos, formas y seguridad en la construcción permitida para los establecimientos que expenden alimentos y bebidas. Así como también determina la cantidad de aforo de personas que está permitido en un determinado establecimiento de alimentos y bebidas.

4.1.5. Análisis tecnológico

El factor tecnológico tiene un papel importante en la industria de restaurantes, pues esta interviene en toda la cadena de valor, desde la extracción de la materia prima hasta la entrega del producto terminado al consumidor final.

a) Sector pesca

Los principales proveedores de pescado fresco para el consumo humano directo son los pescadores artesanales, no obstante, las condiciones en las que operan según el Diagnóstico Estratégico del Sector Pesquero Peruano, elaborado por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, son aún precarias, sobre todo en la cadena de comercialización (acopio y distribución) dado que no existe un desarrollo proporcional de tecnología pesquera en dicho sector, en comparación con los pescadores industriales quienes sí disponen de embarcaciones equipadas con instrumentos de última generación y grandes almacenes para el acopio y comercialización del producto pesquero. No obstante, el sector de pesca industrial se encarga, en su mayoría, en la extracción de recursos hidrobiológicos destinados para la

transformación y elaboración de productos derivados, y para la exportación (Alfaro, 2013).

Nuestras deficiencias tecnológicas y de infraestructura en el sector pesquero son considerables si lo comparamos con otros países de América Latina. Esta realidad se ve reflejada en el ranking de competitividad global sobre la calidad de infraestructura portuaria elaborado por la World Economic Fórum el cual ubica al Perú en el puesto 106 de una muestra de 142 países (Vela, 2014).

Actualmente, el Estado peruano ha suscrito un préstamo con el Banco Mundial por un monto de US\$40 millones. Dicho préstamo será utilizado para el desarrollo de tres proyectos que se tienen como prioridad para el sector pesquero y acuícola. Estos proyectos son los siguientes: Mejoramiento de la gobernanza del sistema de innovación en pesca y acuicultura, Proyecto nacional de innovación y pesquería y Proyecto nacional de innovación en acuicultura. De acuerdo al Ministro de la Producción, Bruno Giuffra, todos los inconvenientes que se están presentando en el sector pesquero y acuícola, más aún con los acontecimientos climáticos, podrán ser contrarrestados con la innovación en el sector. (Gestión, 2017).

b) Sector restaurantes

La tecnología en el sector restaurantes sigue en proceso de crecimiento dada las circunstancias actuales que nos pone en la mira del mundo como referente gastronómico a nivel mundial. Luego de la edición de Mistura - 2015, el presidente de la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA) Bernardo Roca Rey, anunció la obtención de un triunfo para el sector gastronómico en el concurso para la Innovación Tecnológica para el Sector Gastronómico entregado por el Programa Nacional de Innovación Tecnológica para la Competitividad y Productividad “Innovate Perú” del Ministerio de la Producción (El Comercio, 2015).

Dicho proyecto inició en el mes de diciembre del 2015 y tuvo como objetivo realizar un benchmarking para dar a conocer el estado actual de la

gastronomía nacional en comparación con las gastronomías top a nivel mundial. Con ello se buscó identificar a las mejores y hacer un análisis del camino a seguir para estar a dicho nivel. Además se realizó un diagnóstico sobre la calidad en insumos, productos, servicios logísticos, normas técnicas, buenas prácticas y abastecimiento, cuyo fin fue mejorar toda la cadena productiva del sector gastronómico. (El Comercio, 2015).

Dicho proyecto ha permitido revelar los principales problemas que ha venido ocurriendo en el sector gastronómico y al mismo tiempo ha proporcionado los pasos a seguir para superar tales problemas. Tal como ha señalado el gerente general de la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) Mariano Valderrama, “La gastronomía peruana ha dado importantes avances en los últimos años, pero el boom gastronómico puede verse estancado sin innovación” (APEGA, 2017), señaló.

Durante el Foro “Innovación Tecnológica y Nuevas Oportunidades de Negocio en la Gastronomía” se dieron a conocer diversos avances tecnológicos en varias reconocidas cadenas de restaurantes del medio local. No obstante, dichos resultados no han sido tan alentadores puesto que los avances en tecnología e innovación de la gastronomía presentados se han desarrollado, de manera aislada, gracias a la iniciativa e intuición de sus talentosos cocineros, poniendo en manifiesto la carencia de un plan concertado de gestión empresarial que sea dirigido por el Estado y congrege a toda la cadena de valor de la gastronomía e incluya a empresas gastronómicas sin distinción. La inversión en ciencia, tecnología e innovación en el Perú es de solo el 0,15% del PBI, y en toda la región latinoamericana el promedio es del 0,70% del PBI, por lo tanto urge desarrollar una política de Estado de fomento de la gastronomía (Al igual que México por ejemplo), como factor de desarrollo e identidad nacional y con una visión de mediano plazo pero siempre de la mano con la innovación. (APEGA, 2017).

No obstante, a pesar de la situación actual del sector gastronómico, se considera indispensable que todo restaurante, sea cual sea su nivel de venta y el segmento al cual va dirigido, disponga de la tecnología básica necesaria, sobre todo para los procesos de conservación de productos perecibles

(Cadena de frío), condición indispensable para cualquier establecimiento de alimentos y bebidas, más aún para aquellos restaurantes dedicados a la venta de pescados y mariscos.

El aporte tecnológico para los restaurantes juega un rol importante en la gestión interna de dichos establecimientos. No obstante, la gran mayoría de empresas nacionales encargadas de fabricar equipos, sistemas y utensilios de cocina compiten más por precios que por la calidad y la vida útil del producto. Sin embargo, dentro del rubro de equipos y utensilios de cocina, podemos destacar a los equipo de cadena de frio y de carpintería metálica (APEGA, 2017).

Respecto a las Tecnologías de la Información (TIC), y las Aplicaciones Inteligentes (APPS), facilitan muchos procesos de gestión de los restaurantes, como por ejemplo, gracias a dichos avances se hace posible solicitar el menú antes de que el comensal llegue al restaurante a través de los teléfonos móviles, facilitándole la experiencia al cliente. Además, a través de las Aplicaciones Inteligentes, los dueños o encargados de los establecimientos gastronómicos pueden manejar y gestionar de la forma más adecuada los costos en la elaboración de los platos de la carta y otros procesos internos. Del mismo modo, el aporte de los sistemas de gestión integral, como por ejemplo el Inforest, permite tener una mayor flexibilidad en el control del proceso de servicio y administración del restaurante.

No obstante, los costos de algunas de las tecnologías antes mencionadas (equipos, utensilios, TIC, APPS, sistemas integrales), no logran ser accesibles para todos los emprendimientos pequeños del sector gastronómico.

c) Comunicaciones

La tecnología en el sector comunicaciones está teniendo un rol sumamente importante en la industria de alimentos y bebidas. Gracias a la facilidad con la que podemos comunicarnos hoy en día, y establecer conexiones entre un mayor número de personas, es más sencillo llegar al consumidor real y potencial a través de los diversos canales de comunicación.

El avance tecnológico de la comunicación es positivo y negativo para las empresas de restauración. Se considera positivo porque gracias a la facilidad de comunicación podemos relacionar nuestra marca con el cliente y posicionarnos con mayor efectividad. No obstante, se considera negativo porque ante cualquier error cometido por el establecimiento de alimentos y bebidas puede ser propagado por las redes de comunicación con mayor rapidez, hasta el punto de convertirse en una información viral, creando una mala imagen del establecimiento. No obstante dicho factor negativo es motivo más que suficiente para que los estándares de calidad se mantengan óptimos siempre y procurar un adecuado manejo de la información en los restaurantes.

4.2. Análisis del microentorno

4.2.1. Rivalidad entre los competidores

En Lima Metropolitana el mercado de restaurantes de pescados y mariscos, es un mercado en el que operan, según Javier Vargas, presidente de la Asociación de Restaurantes Marinos y Afines del Perú (ARMAP), alrededor de 16 mil restaurantes dedicados a dicho rubro, los mismos que en el año 2014 generaron ingresos por US \$80 millones de dólares (El Comercio, 2014).

De acuerdo a la ARMAP, el 95% de las cevicherías están categorizadas como tradicionales y cevicherías – picanterías, cuyas ventas fluctúan entre los US\$ 2 mil y US \$30 mil dólares mensuales. Y el 5% restante corresponde a las cevicherías categorizadas como premium, cuyas ventas pueden alcanzar los US \$200 mil dólares mensuales.

Como ejemplo de cevichería categorizada como cevichería tradicional tenemos a la cevichería Atlántida, que cuenta con tres locales, ubicados en Pueblo Libre, San Miguel y Callao, según su gerente general Paulino Trujillo, durante los meses de verano se vende aproximadamente US \$20 mil dólares mensuales. El ticket promedio está por debajo de los S/. 30 por persona.

Según Daniel Manrique, gerente general de la cevichería Segundo Muelle, categorizada como cevichería premium, indica que si bien las cevicherías

premium crecen menos que las cevicherías tradicionales, debido a los costos, ello no implica necesariamente menos facturación porque sus precios son mucho mayores. El ticket promedio de dicha cevichería es de S/. 70 por persona. (El Comercio, 2014.).

De acuerdo al número de cevicherías que existen en Lima Metropolitana, éstas se encuentran distribuidas por diferentes distritos de la capital, lo que le permite al consumidor tener diversas opciones para degustar del ceviche, ya sea porque se encuentra cerca de su centro laboral o de su casa.

Muchas cevicherías se dedican a satisfacer nichos de mercado específicos, y solo algunas de ellas logran tener una mayor cobertura de mercado, ya que cuentan con más de un local perteneciente a la misma marca. Según Javier Vargas, cada año se inauguran aproximadamente 4 mil cevicherías, no obstante, no todas sobreviven. Lo que se aconseja es contar con capital suficiente para mantenerse los primeros 6 meses, porque no se puede depender solo de la venta generada en los meses de verano.

4.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores más importantes de las cevicherías son aquellos que proveen pescado fresco y mariscos, y los agricultores, quienes proveen los insumos de acompañamiento de dichas comidas.

a) Proveedores de pescado y mariscos

El sector pesca está conformado por los pescadores artesanales y los pescadores industriales. No obstante, quienes dirigen su producción de pescado fresco en mayor volumen para el consumo directo de la población peruana según CENTRUM, son los pescadores artesanales (**Ver Gráfico N° 17**).

Gráfico N° 17: Los pescadores artesanales y su cadena de distribución



Fuente: Reporte Sectorial – Pesca, CENTRUM
Elaboración propia.

De acuerdo al Ministerio de la Producción, los principales puertos pesqueros con mayor producción de pescado para el consumo fresco en el Perú son:

Cuadro N° 6: Puertos pesqueros con mayor producción de pescado fresco

Departamento	Puerto
Piura	<ul style="list-style-type: none"> • Paíta • Talara
Tumbes	<ul style="list-style-type: none"> • Cancas • Máncora
Lima	<ul style="list-style-type: none"> • Pucusana • Callao
Ancash	<ul style="list-style-type: none"> • Chimbote

Fuente: Ministerio de la Producción
Elaboración propia

La Pesca artesanal abastece gran parte del total del mercado interno para el consumo humano directo, y la pesca industrial se dedica en gran parte a la pesca destinada para la industrialización y exportación de productos marinos y derivados.

Las labores marítimas de los pescadores artesanales son desarrolladas dentro de las 12 millas territoriales. Las especies marinas que extraen son peces, crustáceos, mariscos y moluscos. No obstante existen algunas especies marinas que son extraídas a través de la pesca industrial y ofrecidos al mercado como pescado fresco, especies como el bacalao de profundidad, la corvina, el dorado, el lenguado y el perico.

En ciertos periodos del año, debido a los cambios climáticos, sobre todo cuando se presenta el Fenómeno del Niño, se produce escasez de ciertas especies marinas, afectando los precios del pescado y los mariscos. Dicha escasez de especies marinas, necesarias para la adecuada preparación de los potajes como el ceviche, hace que los restaurantes de pescados y mariscos enfrenten una serie de problemas, sobre todo en los costos, debido al incremento de precio de la materia prima, afectando a la rentabilidad del negocio. Últimamente, a raíz de dicha escasez de algunas especies de pescados, el Perú viene importando especies marinas como el lenguado, reineta, ojo de uva y jurel traídos de Chile, Vasa de Vietnam y Tilapia de Ecuador.

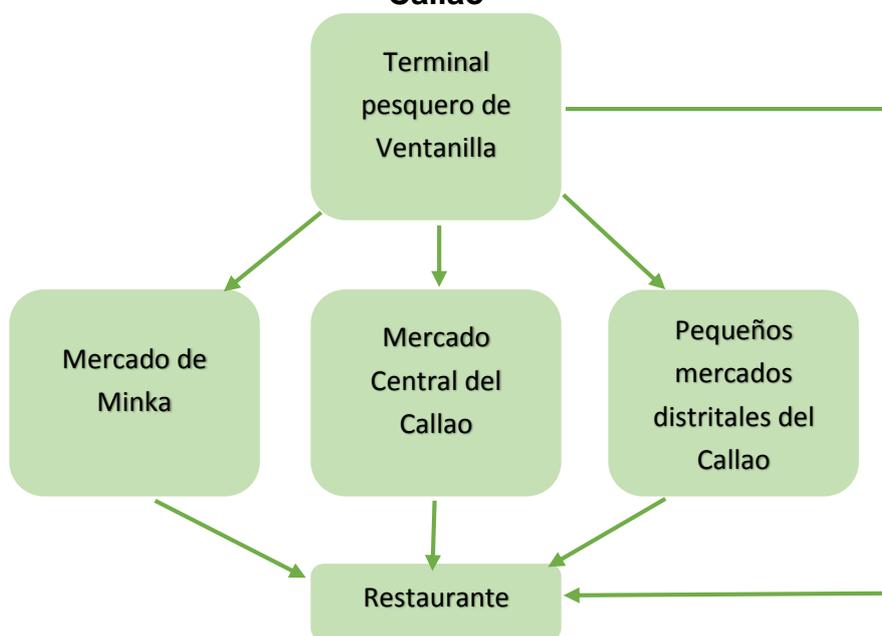
Cuadro N° 7: Tabla comparativa de precios de pescado por kg.al 2016

producto	Terminal Pesquero	Minka	Mercado Central	M. distritales	Supermercado
Perico	S/.23.00	S/.28.00	S/. 30.00	S/.32.00	S/. 22.00
Cabrilla	S/. 16.00	S/.19.00	S/. 20.00	S/. 21.00
Cachema	S/. 8.00	S/. 11.00	S/. 11.00	S/. 11.00	S/. 7.00
Pampanito	S/. 8.00	S/. 9.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 14.00
Pez luna	S/. 16.00	S/.20.00	S/. 18.00	S/. 18.00	S/.23.00
Lenguado	S/. 35.00	S/. 40.00	S/. 40.00	S/. 40.00	S/. 48.00
Cojinova	En veda	En veda	En veda	En veda	En veda
Corvina	S/. 13.00	s/.15.00	S/. 17.00	S/. 17.00	S/. 20.00
Tilapia	S/. 8.00	s/.10.00	S/. 11.00	S/. 11.00	S/. 14.00
Merluza	S/. 10.00	S/. 13.00	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 15.00
Reyneta	S/. 12.00	S/. 23.00	S/. 14.00	S/. 14.00	S/. 25.00
Bonito	S/. 6.00	S/. 8.00	S/. 8	S/. 8	S/. 10.00
Calamar	S/. 16.00	S/. 20.00
Pota	S/.5.5	S/.6	S/. 7	S/. 7
Mariscos	S/. 20.00	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 20.00
Otros	S/. 7

Fuente: Entrevista a proveedores de Mercado Central/ Terminal Pesquero/ Minka/ Mercado distrital de Bellavista, Callao, La Perla/ Supermercado Metro y Tottus.
Elaboración propia

En el Callao existen cuatro puntos principales de proveedores de pescado fresco, El Terminal Pesquero de Ventanilla, el mismo que concentra el 60% del total de abasto para Lima Metropolitana. Le sigue el mercado mayorista de Minka cuyo porcentaje de abasto de pescado fresco es solo del 2% (Del Carpio & Vila, 2010). Finalmente le siguen en menor porcentaje de abasto el Mercado Central del Callao y los mercados distritales. El primero proporciona ventas de pescado entero y al por mayor. El Mercado Mayorista de Minka y el Mercado Central del Callao ofrece pescados y mariscos, enteros y procesados (Fileteado) directamente para el consumo humano, lo mismo ocurre con los mercados distritales. También tenemos a los supermercados, no obstante, la compra en supermercado está dirigida para el consumo individual y no comercial por lo elevado de sus precios y la calidad del producto dado su proceso de conservación como producto congelado (**Ver gráfico N° 18**).

Gráfico N° 18: Distribución de la venta de pescados y mariscos en el Callao



Fuente: Explicación de los comerciantes del Mercado Central del Callao
Elaboración propia

Otro gran mercado de abastecimiento de pescado fresco en Lima Metropolitana que proporciona producto mayormente a la parte sur de la capital es el terminal

pesquero de Villa María del Triunfo. Dicho Terminal abastece al 40% del mercado de consumo de pescado fresco de la Capital. Si bien el terminal pesquero de Ventanilla es el principal abastecedor de pescado fresco, el terminal pesquero de Villa María del Triunfo es percibido como el principal abastecedor de pescado blanco y de mejor calidad (Del Carpio & Vila, 2010).

Gráfico N° 19: Zona de influencia de los principales mercados mayoristas de Lima Metropolitana



Fuente: INFOPESCA 2010

b) Proveedores agrícolas

El principal abastecedor de productos agrícolas en Lima Metropolitana es el Gran Mercado Mayorista de Lima, ubicado en el distrito de Santa Anita, dicho mercado abastece a todos los mercados que se encuentran distribuidos en la ciudad capital. El mercado de productos agrícolas que abastece al Callao (a excepción de los distritos de Ventanilla y Mi Perú) es el Mercado Mayorista de Minka, en él llegan todos los productos agrícolas provenientes del mercado de Santa Anita. Asimismo, el Mercado Central del Callao Cercado y todos los pequeños mercados distritales proveen de insumos agrícolas para el consumo directo.

La variación del precio de los productos, al igual que los productos marítimos, va en función de los factores climáticos y temporales. Debido a este factor, algunos productos agrícolas suelen escasear, como es el caso del limón, que durante los meses de mayo a julio suele ser escaso, por ende su precio tiende a aumentar. En la actualidad debido al Fenómeno del Niño, la producción de limón nacional ha decrecido, por tal motivo, muchos intermediarios han optado por adquirir el limón importado proveniente de Ecuador.

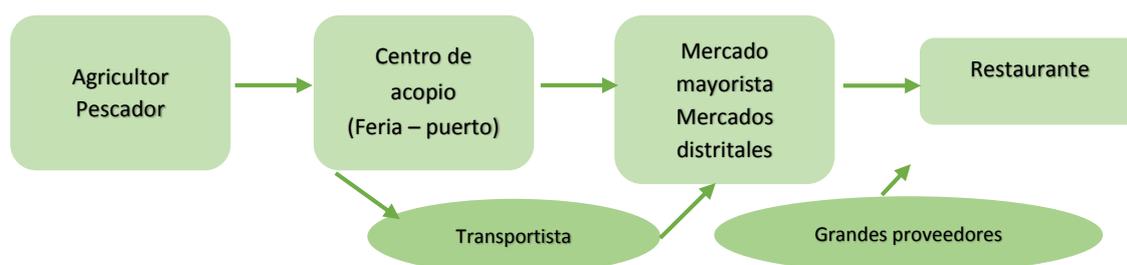
Cuadro N° 8: Tabla comparativa de precios de productos agrícolas por kg.al 2016

Producto	Santa Anita	Minka	M. Central	M. distritales	Supermercado
Limón	S/. 2.30	S/. 2.5	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.5
Cebolla	S/. 1.8	S/. 2	S/. 2.1	S/. 2.1	S/. 2.7
Arroz	S/. 3.5	S/3.7	S/. 3.9	S/. 3.9	S/. 4.2
Cancha	S/. 3.00	S/. 3.4	S/. 3.7	S/. 3.7	S/. 4.3
Ají	S/. 5.6	S/. 6	S/. 6.3	S/. 6.3	S/. 7
Camote	S/. 1.4	S/. 1.5	S/. 1.7	S/. 1.7	S/. 2.5
Papa	S/. 1.9	S/. 2	S/. 2.3	S/. 2.3	S/. 3

Fuente: Entrevista a comerciantes y proveedores de Mercado Mayorista de Lima/ Mercado Central del Callao/ Minka/ Observación participante de supermercados Metro y Tottus.
Elaboración propia

Una de las ventajas que tienen los productos agrícolas, a diferencia de los productos marinos, es la facilidad de almacenamiento por periodos más prolongados, por tal razón, la gran mayoría de restaurantes compran gran parte de estos productos agrícolas a granel para luego almacenarlos en sus respectivas bodegas.

Gráfico N° 20: Cadena de distribución de productos de pesca y agrícolas



Fuente: Entrevista a comerciantes y proveedores
Elaboración propia

4.2.3. Amenaza de productos sustitutos

En Lima Metropolitana y Callao podemos encontrar una gran variedad de productos gastronómicos que sustituyen a la oferta de cevicherías, no obstante, según la consultora Arellano Marketing, el principal producto sustituto de dicha oferta son los restaurantes de pollo a la brasa. En segundo lugar como

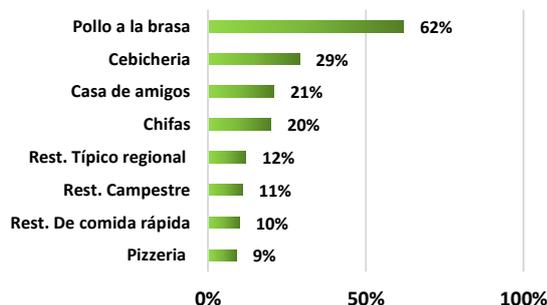


Gráfico N° 21: Lugares donde los limeños prefieren comer fuera de casa
Fuente: Arellano Marketing
Elaboración propia

producto sustituto se encuentran la casa de amigos, le siguen los chifas, luego los restaurantes regionales, campestres, comida rápida y pizzerías. Sin embargo, las pizzerías son preferidas en los NSE A y B. **(Ver gráfico N° 21)**

La preferencia de los peruanos por el pollo a la brasa se debe al precio decreciente que tiene el producto, es decir, el cliente por un promedio de S/. 30 puede alimentar a toda la familia (4 personas promedio), además, por el sabor del pollo a la brasa (Arellano, 2015), y finalmente por la versatilidad que cuenta el pollo a la hora de ser preparado, es decir, no solo se puede comer pollo a la brasa sino también otros platos a base de pollo preferidos por los peruanos como el arroz con pollo, ají de pollo entre otros. Si bien hoy en día el pollo a la brasa es degustado en todos los niveles socioeconómicos del país, dicha observación en el consumo del pollo a la brasa se manifiesta con mayor énfasis en los NSE C y D (Solis & Almonacid, 2013).

De acuerdo a la publicación *Una Mirada a Lima – 2014* elaborada por el INEI, el menú preferido por los chalacos es aquel que es ofrecido por los chifas, que consiste en una sopa wantán, con arroz chaufa de pollo y chicha, dejando en segundo lugar al menú compuesto por el ceviche de pescado con arroz con mariscos y chicha morada.

4.2.4. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

En la actualidad existen barreras de entrada regulares debido a los procesos burocráticos y tributarios que existen en el Estado Peruano. Según el diagnóstico realizado por el Doing Bussines del Banco Mundial dichos procesos limitan las iniciativas para diversos empresarios que desean abrir un nuevo negocio. En el Perú aún el clima de negocios formales no está mejorando porque existen procesos burocráticos que en lugar de simplificar la apertura de negocios fomenta al retraso para aquellos que quieren operar formalmente una empresa (Gestión, 2015.). Debemos tomar en cuenta que según el informe de APEGA, el índice de restaurantes que operan de manera informal en el Perú es alto, y uno de los motivos de dicho resultado es la falta de apoyo e incentivo por parte del Estado para la formalidad de los establecimientos gastronómicos.

Por otro lado respecto a los emprendimientos en el negocio de restaurantes en el Perú, las barreras de entrada en cuanto a la inversión requerida, puede variar dependiendo del segmento al cual se va dirigido y el tipo de comida que va a ofrecer. Pues este depende de los niveles de inversión, del uso y técnicas que implemente y el tipo de insumos a utilizar sean estos disponibles en el mercado local ya sea por temas de estacionalidad o porque estos deban ser importados.

A pesar de dichas barreras burocráticas y por niveles de inversión, la industria de Alimentos y Bebidas, específicamente para el sector de cevicherías, no deja de crecer, pues según el Informe Técnico emitido por el INEI en julio del 2015, este creció en un 8,8%, en comparación con otros tipos de restaurantes, ubicándose en segundo lugar de crecimiento por tipo de restaurantes en el Perú. Dicha lista es liderada por los restaurantes de comida japonesa. De acuerdo a ARMAP, existen cerca de 40,000 cevicherías en todo el país (Gestión, 2016). Esto pone en manifiesto el rápido crecimiento de las cevicherías por la apertura de nuevos locales y mayor número de competidores

Asimismo, debido a los efectos del Boom Gastronómico y las iniciativas por parte del sector gastronómico y algunos representantes de la gastronomía peruana, han motivado, a la reivindicación de la gastronomía en los mercados

y carretillas, promovido por el reconocido chef Gastón Acurio, quien con sus aportes y reconocimientos a incentivado a la apertura de nuevos establecimientos de alimentos y bebidas (entre ellas las cevicherías) en los mercados, con poco presupuesto y tomando en cuenta las condiciones de calidad básicas para la elaboración de un buen producto gastronómico (Perú21, 2013). Dicha propuesta ha propiciado que la competencia entre los restaurantes de pescados y mariscos sea más exigente, pues ahora se puede encontrar a un comensal de diversos niveles socioeconómicos, comiendo su ceviche en un puesto del mercado, cosa que antes era poco probable que sucediera por la percepción de mala calidad que tenía en mente el comensal sobre dichos establecimientos ubicados en los mercaditos.

4.2.5. Poder de negociación de los compradores

Según Ipsos – Apoyo, el consumidor del Callao destina el 11% de sus gastos en comer fuera de casa. Asimismo, hoy en día nos encontramos con un cliente más exigente y mucho más informado. Inclusive hay clientes que están adoptando la costumbre de comer ceviche de noche, cosa que no se solía hacer años atrás (Perú21, 2014). En algunos segmentos, los clientes logran diferenciar con facilidad el tipo de pescado que se les ofrece sobre todo en los NSE A y B.

El comportamiento de los consumidores varía según segmentos, dicha variación proporciona diversas percepciones y hábitos de consumo. El consumidor de ahora busca una relación entre calidad y precio. Debido a la menor disponibilidad de dinero, este busca en el mercado su mayor rendimiento posible.

Por otro lado, los compradores representan una cierta amenaza a las cevicherías, debido a la fácil elaboración del potaje marino, este puede ser preparado en casa, razón por la cual las cevicherías deben adicionar valor agregado al producto final en su establecimiento.

Según la última Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) elaborada por el INEI, en el Perú el consumo de pescado creció en un 33%, es decir, de los 12,6 kg. per - cápita que se consumían en el 2010, para el 2015 el consumo aumentó a 16.2 kg. desplazando a las carnes rojas y ubicándose detrás del consumo de pollo. (INFOPECA, 2015). Los consumidores, poco a poco están siendo más conscientes del valor nutricional que el pescado representa para los individuos, además de ser más accesible y disponible en el mercado.

4.3. Estudio de mercado

Siguiendo el objetivo de la presente investigación, se ha realizado un estudio de mercado analizando las variables demográficas y psicográficas de la zona de influencia del restaurante La Perla Marina. Dicho espacio geográfico está conformado por los distritos de La Perla, Bellavista y El Cercado del Callao.

a) Población y densidad

Según la población de los distritos de la zona de influencia del restaurante suman 542,823 habitantes, siendo el distrito más poblado el Cercado del Callao con una población de 406,889 habitantes, seguido de Bellavista con 71, 833 habitantes, La Perla con 58, 817 habitantes.

Según la densidad poblacional del Callao, se considera al distrito de La Perla como el distrito con mayor densidad poblacional con una cifra de 22,436 habitantes por km², seguido del distrito de Bellavista con una densidad de 16,482 habitantes por km², el Callao con una densidad de 9,110 habitantes por km².

b) Edad y género

La distribución poblacional según género de la región Callao es proporcional, pues de acuerdo al último Censo realizado por INEI, el 49.1% de la población pertenecía al género femenino y el 50.9% pertenecía al género masculino.

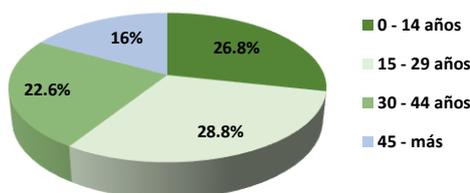


Gráfico N° 22: Distribución por edades del Callao

Fuente: Censo Nacional 2007 - INEI
Elaboración propia

La distribución por edades en la región Callao, está del siguiente modo: de 0 a 14 años representa al 26,8% de la población, de 15 a 29 años representan al 28,8%, de 30 a 44 años representa al 22,6% y de 45 a más representan al 16% de la población.

c) Ingreso y gasto fuera del hogar

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares realizado por el INEI el año 2014 (ENAH), el ingreso promedio del poblador chalaco fue de S/. 1,135, de los cuales S/. 687 los destinó para diversos gastos. De todos los gastos realizados, la mayor cantidad de dinero fue destinada para los gastos de alimentación (**Ver gráfico N° 23**).



Gráfico N° 23: Gasto promedio S/.687 soles

Fuente: Encuesta de Hogares INEI, 2014
Elaboración propia

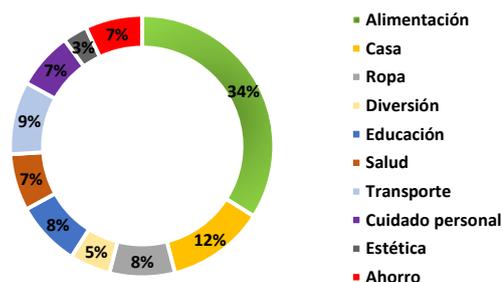


Gráfico N° 24: Distribución porcentual de gasto familiar - Callao
 Fuente: Encuesta de Hogares 2014, INEI
 Elaboración propia

Según datos actualizados del INEI a julio del 2015, a nivel nacional el consumo de alimentos fuera del hogar creció en 7,7 puntos porcentuales. Asimismo, durante el año 2014, el hombre gastó 34,5% más que las mujeres en consumo de alimentos fuera del hogar (**Ver gráfico N° 24**).

d) Niveles socioeconómicos (NSE)

Según NSE (**Ver anexo N° 6**), el mayor número de habitantes de la Provincia Constitucional del Callao pertenece al NSE C, representado por el 43% de la población. Asimismo, el 26% de la población del Callao pertenece al NSE D, seguido del NSE B cuya población representa al 20% del total. Le sigue el NSE E cuya población representa al 9%. Finalmente, solo el 2% de la población chalaca pertenece al NSE A (**Ver gráfico N° 25**)

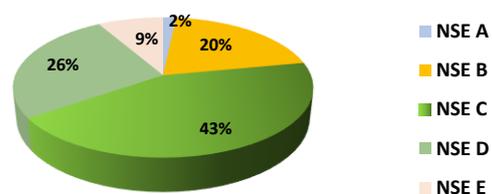


Gráfico N° 25: Distribución según NSE - Callao 2015
 Fuente: APEIM 2015
 Elaboración propia

De acuerdo a la segmentación por NSE podemos ver que el mayor número de habitantes de la región Callao pertenecen a los NSE C y D, y una cantidad menor de habitantes pertenece al NSE A.

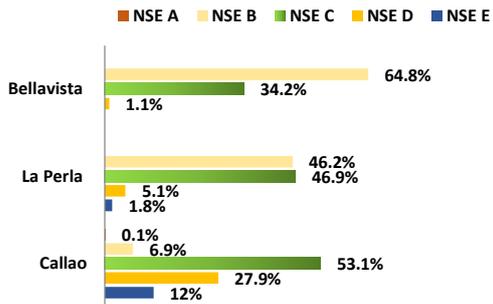


Gráfico N° 26: Distribución por NSE según distritos del Callao
 Fuente: Gobierno Regional del Callao
 Elaboración propia

Observamos que según la distribución por NSE de los distritos del radio de influencia del restaurante (Callao, La Perla y Bellavista.) existe una predominancia de los Niveles Socioeconómicos B y C, sobre todo en los distritos de Bellavista y La Perla, no obstante, esta

tendencia presenta variaciones porcentuales para el distrito del Callao, puesto que el NSE de mayor predominio en aquella zona es el NSE C, seguido del NSE D (Ver gráfico N° 26)

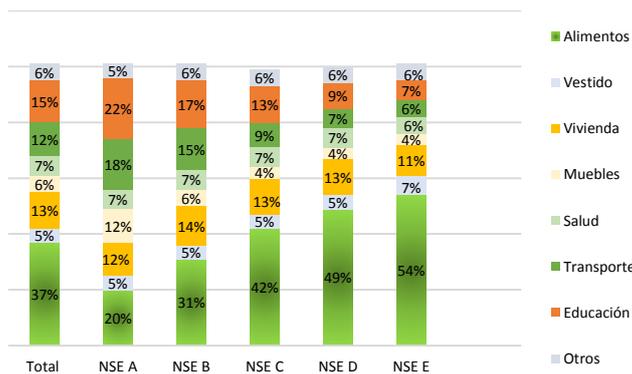


Gráfico N° 27: Distribución de gastos según NSE - 2015
 Fuente: APEIM 2015
 Elaboración propia

Según distribución de gasto por NSE el consumo de alimentos es mayor en todos los niveles socioeconómicos. No obstante los porcentajes de mayor predominio en gasto de alimentos se da en los NSE C, D y E (Ver gráfico N° 27)

e) Estilos de vida

De acuerdo a Arellano Marketing, existe una nueva clasificación de la población de Lima Metropolitana y Callao. Dicha clasificación se centra en los estilos de vida, para lo cual se ha diferenciado 6 estilos de vida (**Ver anexo N° 7**): los sofisticados, los progresistas, las modernas, los adaptados, las conservadoras y los modestos.

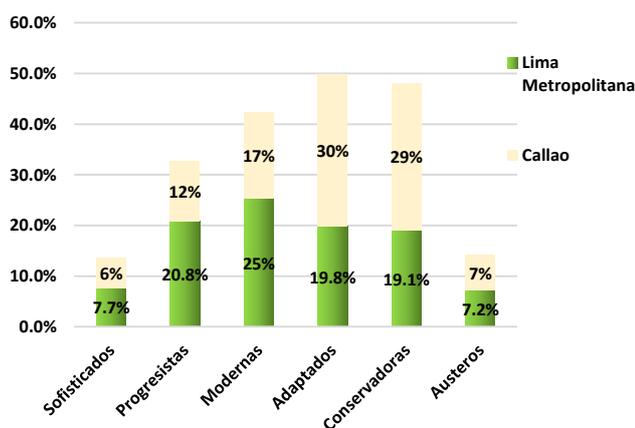


Gráfico N° 28: Distribución según estilos de vida de Lima y Callao
Fuente: Marketing Arellanos
Elaboración propia

Según esta clasificación de la población, se puede observar una variación porcentual entre Lima Metropolitana y el Callao. En Lima Metropolitana el porcentaje de mayor predominio de acuerdo a los estilos de vida son las modernas, cuya población representa al 25%. Mientras que en el Callao el estilo de vida de mayor predominio es el Adaptado, cuya población representa al 30%. Luego le sigue el estilo de vida conservadora, quienes representan al 29% de la población (**Ver el gráfico N° 28**)

4.3.1. Selección del mercado meta

Siguiendo el objetivo de la presente investigación y de acuerdo a la información del estudio de mercado, se ha definido el mercado meta cuyas características son las siguientes:

De la población total de habitantes de los tres distritos seleccionados en el estudio de mercado (Callao, La Perla y Bellavista) se considera a aquellos mayores de 15 años, correspondiendo solo al 67,4% de dicha población.

Según Niveles Socioeconómicos, el NSE de mayor interés para la investigación es el NSE C. De acuerdo a la distribución por NSE según distritos seleccionados, el 53,1% de la población del distrito del Cercado del Callao pertenece al NSE C. Al igual que el 46,9% de la población de La Perla y el 34,2% para el distrito de Bellavista.

Según estilos de vida, la clasificación de mayor interés para la investigación son: el estilo de vida adaptado y conservadora. Estos corresponden al 30% y 29% de la población del Callao.

Respecto al género, la selección es indistinta dado que tanto hombres como mujeres consumen el ceviche. No obstante, es necesario resaltar que según el INEI, los hombres tienden a consumir más que las mujeres cuando salen a comer fuera de casa.

Cuadro N° 9: Características del Mercado meta

Mercado meta	Características
Población mayores de 15 años	Dicho rango de edad es considerado según el INEI como la Población en Edad para Trabajar (PET), es decir el 75,8% de la población total del Callao. De dicho porcentaje, el 69,2% corresponden a la Población Económicamente Activa (PEA) del Callao.
NSE C	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantienen atentos a las ofertas y descuentos, motivo por el cual buscan darle mayor rendimiento a sus gastos (calidad a precios bajos.). • El factor más influyente para adquirir un producto es la calidad. • El 69% suele informarse por la prensa en papel. • El 59% hace uso de internet para comunicarse y entretenerse. • Tienen una fuerte tendencia por seguir a las marcas reconocidas, pues piensan que son mejores (Relación marca = calidad.). • Poseen un gran interés por dar buena imagen (Status.). • Destinan el 42% de sus gastos en alimentación. • Tienen preferencia por asistir a los centros comerciales por la gran variedad de productos y ofertas que pueden encontrar. • Es un segmento que quiere ser reconocido por su progreso. Hay más ostentación y búsqueda de reconocimientos en logros económicos y sociales. • Es el típico consumidor por impulso, es decir, realiza compras espontáneas cuyo producto supone un bajo riesgo para el nivel de gasto.
Estilo de vida adaptado y conservadoras	<p>Adaptado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los adaptados son hombres formales, trabajadores y orientados a la familia que valoran mucho su estatus social. • Les gusta estar informados. • Suelen tardarse para estar a la moda, aunque no están pendientes de ella. • Prefieren no arriesgarse a los cambios. • Son fieles a las marcas porque les cuesta mucho cambiar. • Están a la búsqueda de planes de descuento y promociones pero sin arriesgar mucho. • Les gusta pasar gratos momentos en familia. <p>Conservadora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persiguen el bienestar de los hijos y de la familia. • Tendencia bastante religiosa y tradicional. • Son responsables de casi todos los gastos relacionados al hogar. • Se visten de manera sobria y solo usan maquillaje de forma ocasional. • Les gusta reunirse con amigas para hacer compras y consumir moderadamente. • Buscan promociones y descuentos. No obstante prefieren asegurarse de la fiabilidad de la empresa o marca que las ofrece. • Prefieren rendimiento y calidad. Les gusta la sensación de abundancia. • No les atrae las novedades. • Le es difícil cambiar de marca, por lo que son fieles a su marca.
Género masculino y femenino	Según la distribución por género del Callao, es proporcional. No obstante se considera según nivel de gasto al hombre quien tiene más tendencia a gastar fuera de casa que la mujer.

Fuentes: IBOPE MEDIA (Perfil del NSE C)/Arellano Marketing (Lima según Estilos de Vida)/APEIM
 INEI – Población por edades.
 Elaboración propia

4.3.2. Perfil del consumidor

De acuerdo al conjunto de características que se han podido definir en la elección del mercado meta, se realizó un análisis sobre este, cuyo objetivo fue entender y conocer más a fondo a dicho mercado respecto a sus hábitos sobre el consumo de restaurantes de pescados y mariscos, y así obtener información específica del perfil del consumidor chalaco.

Dicho análisis fue realizado a través de una encuesta (**Ver anexo N° 4**) aplicada a la población de los tres distritos del radio de influencia del restaurante (La Perla, Callao y Bellavista) cuya muestra fue de 96 personas que tuvieran características en común según el mercado meta (**Ver cuadro N° 8**)

La aplicación de la encuesta fue realizada en dos centros comerciales de la Región Callao: el Centro Comercial Mall Aventura Plaza ubicado en la Av. Oscar Benavides (Ex Av. Colonial) distrito de Bellavista y el Multimercado Minka ubicado en la Av. Argentina, distrito del Cercado del Callao. Pues, según las características del mercado meta descrito en el cuadro N°8, los consumidores suelen acudir a centros comerciales en busca de ofertas y promociones.

a) Edad y género

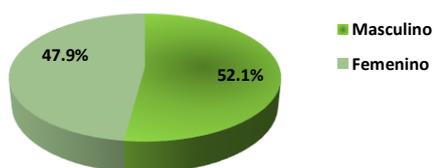


Gráfico N° 29: Género
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

La encuesta fue distribuida casi proporcionalmente entre hombres y mujeres, pues el 52,1% correspondió al género masculino, mientras que el 47,9% correspondió al género femenino (**Ver gráfico N° 29**). Ambos géneros cumplían con las

características señaladas según estilos de vida (Adaptado y conservadoras).

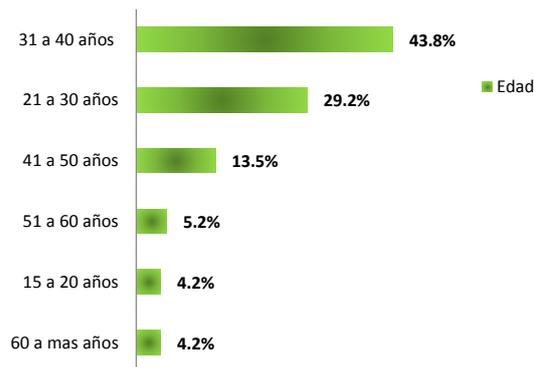


Gráfico N° 30: Edad
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

La distribución por edad de los encuestados fue de la siguiente manera: el 43,8% tienen edades entre los 31 y 40 años, mientras que el 29,2% tienen edades entre los 21 y 30 años. El 13,5% está representado por aquellos cuyas edades oscilan entre los 41 y 50 años. Luego, con porcentajes menores, se encuentran a

aquellos cuyas edades oscilan entre los 51 a 60 años con un 5,2%, aquellos que tienen edades entre los 15 y 20 años de edad, representado por el 4,2%, al igual que aquellos cuyas edades oscilan entre los 60 a más años representados con el 4,2% (**Ver gráfico N° 30**)

b) Distrito de procedencia

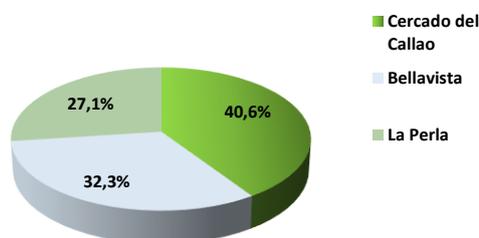


Gráfico N° 31: Distrito de procedencia
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Según procedencia de los encuestados, se tomó en cuenta a aquellos que habitan en los distritos de influencia del restaurante, no obstante los porcentajes por cada distrito variaron, pues el 40,6% de los encuestados provenían del distrito del Cercado del Callao, el 32,3% del distrito de Bellavista y

finalmente el 27,1% del distrito de La Perla (**Ver gráfico N° 31**)

c) Consumo de pescados y mariscos

Es indudable que en los distritos del Callao pertenecientes al radio de influencia del restaurante, gran parte de la población acostumbra consumir pescados y mariscos fuera de casa. No obstante, existe un porcentaje mínimo de consumidores que prefieren comer pescados y mariscos en la comodidad de su

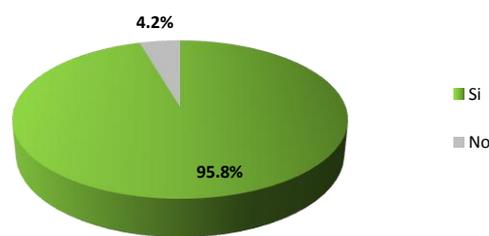


Gráfico N° 32: Consumo pescados y mariscos fuera de casa
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

hogar. Así lo manifestaron en la encuesta, donde el 95,8% afirmó consumir pescados y mariscos fuera de casa, mientras que el 4,2% señaló no sentirse muy seguros para consumir pescados y mariscos fuera de casa. Los motivos de dicho grupo que no gusta consumir comida marina fuera de casa fueron: no confiar comer pescados y mariscos en la calle y preferir preparar el ceviche con sus propias manos (**Ver gráfico N° 32**).

d) Factores que influyen para elegir una cevichería

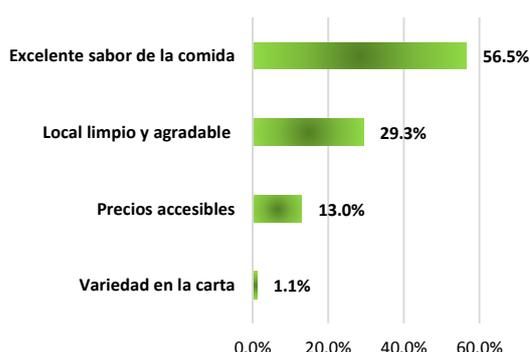


Gráfico N° 33: Factores que influyen para elegir una cevichería
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

A la hora de elegir un restaurante especializado en pescados y mariscos, es sumamente importante que este ofrezca una excelente comida, de calidad y muy sabrosa, así lo manifestó el 56,5% de los encuestados quienes consideran a dicho factor como el más importante para elegir una cevichería. En segundo lugar,

dicho establecimiento deberá encontrarse en buenas condiciones, limpio e impecable, así lo manifestó el 29,3% de los encuestados, quienes consideraron

a la limpieza y comodidad del establecimiento como factor importante para elegir una cevichería. Además, dicho restaurante debe ofrecer sus productos a precios razonables para el consumidor, así lo consideró el 13% de los encuestados quienes señalaron el precio accesible como factor imprescindible para elegir una cevichería. Finalmente con el 1,1% señaló la variedad de productos en la carta como factor más importante para elegir una cevichería (Ver gráfico N° 33).

e) Asistencia del consumidor a una cevichería por días

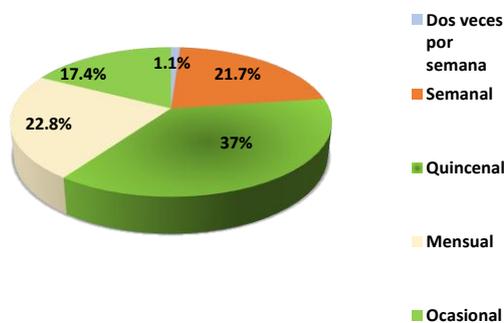


Gráfico N° 34: Asistencia del consumidor entre lunes a viernes
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

La frecuencia con la que suelen asistir los encuestados a una cevichería entre los días lunes a viernes considerados días de la semana laborables, y los días sábado y domingo considerados días de fin de semana, descanso y tiempo libre es: el 37% señaló asistir a una cevichería cada quince días entre los días de lunes

a viernes, mientras que el 22,8% señaló asistir una vez al mes a una cevichería entre los días laborables. El 21,7% señaló asistir a una cevichería una vez por semana y el 17,4% indicó asistir a una cevichería de forma ocasional, es decir cuando hay algún evento especial (cumpleaños, aniversario, otros, etc.). Finalmente el 1,1% indicó asistir a una cevichería dos veces por semana en los días considerados laborables. (Ver gráfico N° 34).

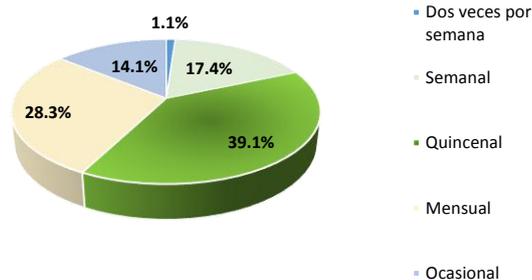


Gráfico N° 35: Asistencia del consumidor los días sábado y domingo

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Según la asistencia de los encuestados durante el fin de semana (sábado y domingo), el 39,1% señaló asistir a una cevichería cada quince días durante los fines de semana, mientras que el 28,3% indicó asistir al menos una vez al mes en los días de fin de semana. El 17,4% señaló asistir una vez

cada fin de semana (4 veces al mes) y el 14,1% de los encuestados señaló asistir los fines de semana de forma ocasional, es decir si hay algún evento importante (cumpleaños, aniversario, otros, etc.). Finalmente, el 1,1% señaló asistir al menos dos veces cada fin de semana (**Ver gráfico N° 35**).

f) Horario de asistencia a una cevichería

El horario de preferencia que tienen los encuestados para asistir a una cevichería entre los días lunes a viernes es la siguiente: el 63% prefiere asistir entre las 11:00 a 14:00 horas a una cevichería y el 37% indicó preferir asistir entre las 14:00 a

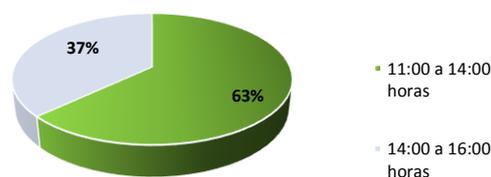


Gráfico N° 36: Horario de asistencia de los consumidores entre lunes a viernes

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

16:00 horas a una cevichería. Dicho rango de horas corresponden a las horas de almuerzo habitual de la gran mayoría de personas durante los días laborables.

Durante los días sábado y domingo, considerado días de fin de semana, el 52,2% señaló preferir asistir a una cevichería entre las 11:00 a 14:00 horas mientras que el 46,7% señaló preferir asistir a una cevichería entre las 14:00 y 16:00 horas durante los días de fin de semana.

g) Tiempo de permanencia en una cevichería

En cuanto al tiempo de permanencia que los encuestados usualmente suelen demandar en una cevichería, el 45,7% señaló permanecer aproximadamente 2 horas, mientras que el 32,6% señaló permanecer aproximadamente 1 ½ hora en una cevichería. Finalmente, el 21,7% de los encuestados señaló permanecer 1 hora aproximadamente en una cevichería (**Ver gráfico N° 37**).

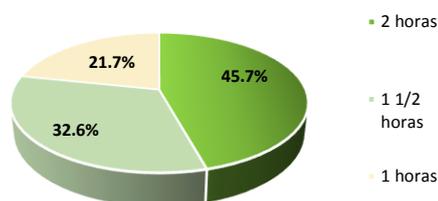


Gráfico N° 37: Tiempo de permanencia en una cevichería
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

h) Platos que suele consumir en una cevichería



Gráfico N° 38: Platos que suele consumir en una cevichería
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Cuando los encuestados van a una cevichería, por lo general consumen pescados preparados en ceviche o tiradito, así lo manifestó el 69,6%. Asimismo, el 15,2% de los encuestados señaló consumir platos calientes como fritos y cocidos (los chicharrones, filetes o sopas). El 12% usualmente consume platos a

base de mariscos. Por otro lado el 2,2% suele consumir platos a base de arroz y finalmente el 1,1% suele consumir otras opciones según la variedad de la carta.

i) Bebidas que suele consumir en una cevichería

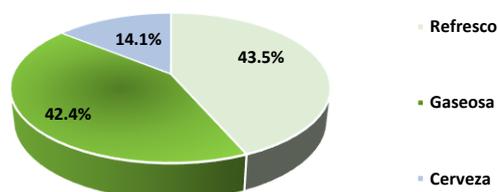


Gráfico N° 39: Bebidas que suele consumir en una cevichería
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Es común que cuando solemos consumir alimentos, estos los acompañemos con nuestra bebida favorita, según la opinión de los encuestados, cuando consumen pescados y mariscos el 43,5% de ellos prefiere acompañar dicho potaje con algún refresco, como la chicha o el refresco de maracuyá. Por otro

lado, el 42,4% señaló acompañar sus potajes a base de pescados o mariscos con gaseosa, otra bebida preferida por los encuestados. Finalmente, el 14,1% indicó acompañar sus potajes a base de pescados y mariscos con cerveza (**Ver gráfico N° 39**).

j) Gasto promedio

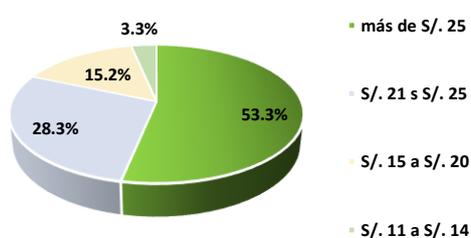


Gráfico N° 40: Gasto promedio por persona en una cevichería
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Según los encuestados, el 53,3% indicó gastar más de S/.25 por persona a la hora de consumir en una cevichería, mientras que el 28,3% señaló gastar entre S/. 21 a S/. 25 por persona cuando van a consumir a una cevichería. El 15,2% señaló gastar aproximadamente entre S/. 15 a S/. 20 por persona. Finalmente, el

3,3% gasta menos de S/. 15 cuando asiste a una cevichería.

k) Con quién prefiere asistir a una cevichería

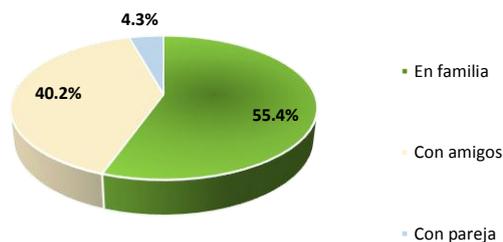


Gráfico N° 41: Con quién prefiere asistir a una cevichería
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Cuando se les preguntó a los encuestados con que personas prefiere asistir a una cevichería, el 55,4% señaló preferir asistir con su familia, mientras que el 40,2% señaló preferir asistir a una cevichería acompañado de sus amigos. Finalmente el 4,3% indicó que prefiere asistir con su pareja (**Ver gráfico N°41**).

l) Medio de pago

El medio de pago más utilizado por los encuestados es el dinero en efectivo, así lo manifestó el 80,4% quienes señalaron utilizar dinero en efectivo a la hora de pagar el consumo en una cevichería. Por otro lado el 12% señaló que el medio de pago que suelen utilizar más es la tarjeta de crédito. Finalmente el 7,6% indicó utilizar más la tarjeta de débito para pagar el consumo en una cevichería (**Ver gráfico N° 42**).

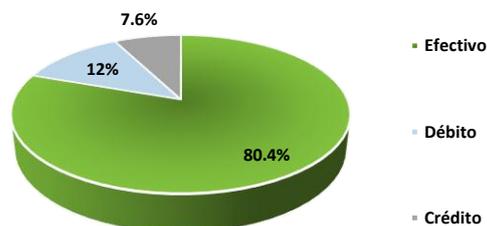


Gráfico N° 42: Medio de pago más utilizado
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Cuadro N° 10: Perfil del consumidor del mercado meta

Mercado meta	Perfil del consumidor
<p>Habitantes de la PEA de los distritos de La Perla, Bellavista y Cercado del Callao, de NSE C y estilos de vida adaptados y conservadoras.</p>	<p>El 95,8% acostumbra comer pescados y mariscos fuera de casa. Prestan mayor atención al sabor de la comida y la higiene y salubridad del establecimiento. El 37% acostumbra asistir cada quince días a una cevichería durante los días laborales (lunes a viernes), Mientras que el 21,7% acostumbra asistir al menos una vez por semana. El 39,1% asiste cada quince días a una cevichería durante los fines de semana. Mientras que el 17,4% asiste una vez cada semana. El 45,7% y el 32,6% acostumbra permanecer entre 2 horas a 1 hora y media en el restaurante. El 69,9% consume pescados preparados en ceviches y tiraditos. El 43,5% y el 42,4% acostumbra acompañar su potaje con refresco y gaseosa. 53,3% y 28,3% gasta más de S/. 25 y no menos de S/.21 soles en su consumo por persona en un restaurante de pescados y mariscos. El 55,4% y 40,2% prefieren la compañía de sus familiares y amigos. El 80,4% prefiere pagar su consumo en efectivo.</p>

Fuente: Encuesta aplicada de forma personal al mercado meta seleccionado.

Elaboración: propia

4.3.3. Análisis de la oferta

La oferta de restaurantes de pescados y mariscos de Lima Metropolitana es una oferta que está constituida según ARMAP por aproximadamente 16,000 restaurantes, distribuidos en diversas zonas de la Capital.

Si bien la industria de restaurantes especializados en pescados y mariscos viene creciendo gracias a las mejoras económicas, cambios socioculturales y a las medianas barreras de entrada que tiene dicho rubro, según el presidente de ARMAP Javier Vargas, de cada cuatro nuevas cevicherías que se inauguran, solo una sobrevive debido a los altos costos de los insumos marinos, las cuales afectan sobre todo en la época de invierno (La Prensa, 2014).

En la actualidad, en el Callao existen muchas marcas de cevicherías que gracias a su calidad y otros atributos que son reconocidos por los consumidores, logran mantenerse y posicionarse cada vez más en la mente de los comensales, defendiendo así su lugar en el mercado. Cabe recalcar que muchas de estas cevicherías se especializan en satisfacer a diversos nichos de mercado específicos, y solo algunas marcas han logrado expandirse y tener una mayor cobertura de mercado, cuya característica principal es poseer más de un local, permitiéndoles tener una mejor distribución y llegar a un mayor número de clientes. Estas marcas de cevichería del Callao que han logrado expandirse a más de un nicho de mercado son: Sara Sara, Mateo y Tipo's.

Además existen otras marcas de cevicherías de Lima y Callao, en su mayoría categorizadas como cevicherías – picanterías, que se encuentran posicionadas en la mente de los consumidores y que según la encuesta el resultado de dicho posicionamiento es el siguiente:

a) Posicionamiento de marca y preferencia

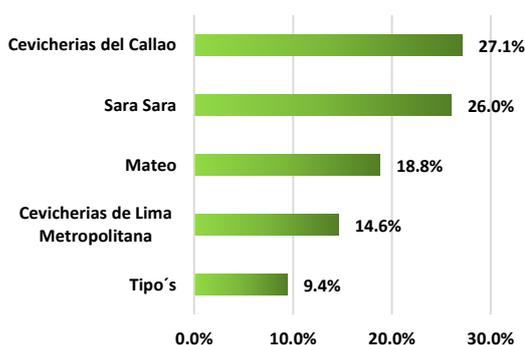


Gráfico N° 43: Posicionamiento de marca de cevichería en los distritos de La Perla, Callao y Bellavista
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Según posicionamiento de marca, la marca de cevichería más reconocida en el Callao, es la cevichería Sara Sara, pues el 26% señaló a dicha cevichería como la marca más recordada del Callao. Luego le sigue la cevichería Mateo, puesto que el 18,8% manifestó recordar más a dicha marca de cevichería en el

Callao. Luego le sigue la cevichería Tipo's, con el 9,4% quienes señalaron recordar más a dicha marca de cevichería en el Callao. Por otro lado, el 27,1% de los encuestados señalaron recordar a diversas marcas de cevicherías en el Callao, y un 14,6% indicaron recordar a diversas marcas de cevicherías de Lima Metropolitana.

Según estos datos, podemos ver que la marca de cevichería mejor posicionada en el mercado chalaco es la cevichería Sara Sara. No obstante, es importante observar también que existen una diversidad de marcas de cevicherías que se encuentran posicionadas en la mente del consumidor, tanto en el Callao como Lima Metropolitana, las mismas que si bien no tienen una amplia cobertura de mercado debido a su limitada distribución y poco reconocimiento por la mayoría de los consumidores, estas cevicherías logran satisfacer a un nicho de mercado específico, llegando a posicionarse como el preferido de dicho cliente local.

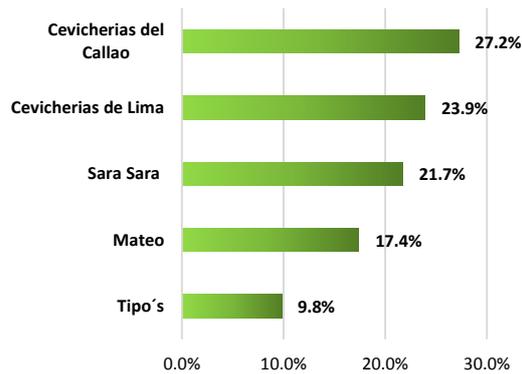


Gráfico N° 44: Cevichería que asisten con más frecuencia
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

Si comparamos entre la marca de cevichería mejor posicionada en la mente de los consumidores con la marca de cevichería que suelen acudir con mayor frecuencia para consumir los potajes marinos, notamos que existe una diferencia porcentual en la relación entre posicionamiento y consumo frecuente (**Ver gráfico N° 45**).

El 27,2% de los encuestados señalaron a diversas marcas de cevicherías como lugares preferidos para asistir a degustar los potajes a base de pescados y mariscos. Luego el 23,9% de los encuestados señalaron a diversas marcas de cevicherías de Lima Metropolitana como lugares favoritos para degustar dicho potaje. Por otro lado solo el 21,7% de los encuestados coincidieron entre la marca mejor posicionada

del Callao, la cevichería Sara Sara, también como lugar favorito para consumir pescados y mariscos. De igual forma, el 17,4% señaló a la cevichería Mateo como lugar favorito para asistir a degustar pescados y

mariscos y el 9,8% señaló a la cevichería Tipo's como el lugar favorito para degustar pescados y mariscos (**Ver gráfico N° 44**).

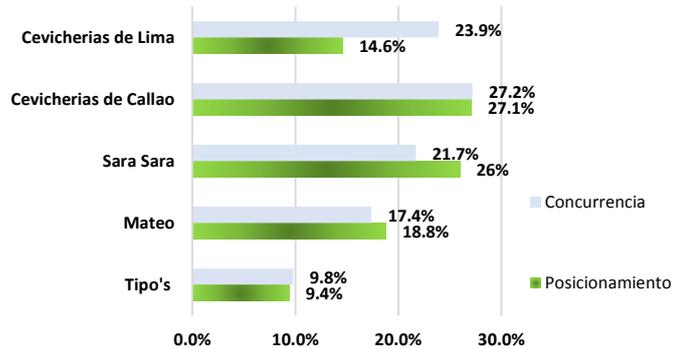


Gráfico N° 45: Comparativo entre posicionamiento y concurrencia
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

b) Evaluación del cliente sobre la oferta

Cada consumidor tiene preferencia hacia una marca en especial de cevichería, y estos consumidores consideran una serie de factores que son influyentes para que dicha preferencia se lleve a cabo. Los factores considerados como fundamentales según los clientes, para optar por una cevichería como la preferida son: el sabor de la comida, servicio rápido y amable, porciones grandes, precios accesibles, variedad en la carta, local limpio y agradable y las promociones y descuentos que dicho restaurante ofrece a sus clientes. Considerando estos factores mencionados, se solicitó a los encuestados que proporcionaran una calificación a tales factores según el restaurante de su preferencia. Dicho rango de calificación fue establecido del 1 al 5 (5 = muy bueno, 4 = bueno, 3 = regular, 2 = malo, 1 = muy malo) y así conocer de cuál es el factor más influyente de dicha oferta que motiva al comensal para elegirla como su favorita.

Respecto a la opinión de los encuestados sobre el sabor de la comida de las cevicherías de su preferencia (**Ver gráfico N° 46**), dicha calificación fue positiva, pues el 58,7% la considera excelente (muy bueno). De igual modo el 41,3% señaló ser agradable (bueno). Dicho resultado pone en manifiesto

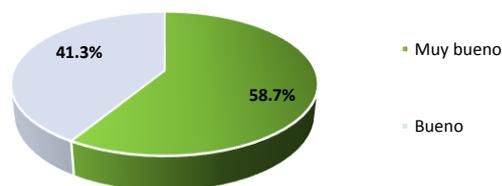


Gráfico N° 46: Calificación sobre el sabor de la comida de la oferta

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

que efectivamente el sabor de la comida es un factor muy influyente y considerado por los comensales para elegir una cevichería, y que según la calificación proporcionada se puede observar el grado de dificultad existente para poder competir entre cevicherías en cuanto al sabor de la comida. .

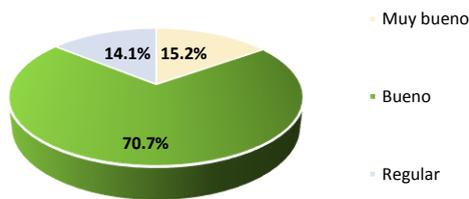


Gráfico N° 47: Atención y rapidez del personal
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

En cuanto a la atención, rapidez y amabilidad del personal de la oferta de su preferencia, el 70,7% de los encuestados considera que dicha oferta posee una buena atención y rapidez por parte del personal que atiende. Asimismo, el 15,2% consideró a dicho factor como un servicio de primera (muy

bueno). No obstante, el 14,1% señaló a dicho factor ofrecido por la oferta de su preferencia como es regular (**Ver gráfico N° 47**).

Sobre la opinión que tuvieron los encuestados respecto a la amabilidad del personal de servicio de la oferta de su preferencia, el 69,6% consideró ser buena. Por otro lado, el 15,2% consideró muy buena la amabilidad del personal de servicios. Finalmente, el 15,2%

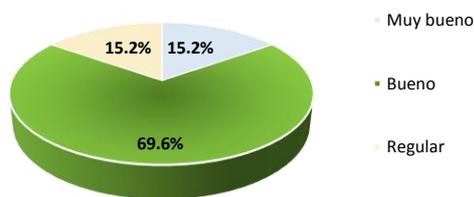


Gráfico N° 48: Amabilidad del personal de servicios
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

calificó de regular dicho factor (**Ver gráfico N° 48**).

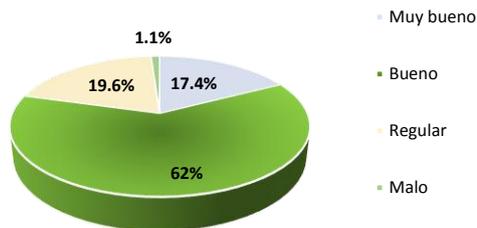


Gráfico N° 49: Opinión sobre las porciones que se sirven en la oferta
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

Según la opinión de los encuestados sobre las porciones que sirven en la oferta de su preferencia, el 62% señaló ser buena y el 17,4% consideró a dicho factor como muy bueno. Por otro lado, el 19,6% consideró a las porciones y presentación de los potajes de la oferta de su preferencia como regulares.

Finalmente el 1,1% indicó que dichas porciones no son suficientes según sus expectativas, por lo que lo calificó de malo (**Ver gráfico N° 49**).

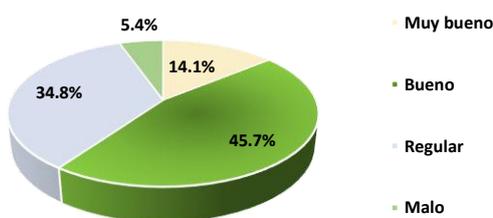


Gráfico N° 50: Opinión sobre el precio que se paga por el consumo
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

Respecto a la opinión sobre el precio que pagan los encuestados por el consumo en la oferta de su preferencia, el 45,7% indicó estar conforme con el precio que pagan en relación con lo que le ofrecen, y el 14,1% señaló estar muy conforme con el precio que pagan en relación a lo que ofrece la oferta de su preferencia. No obstante, el

34,8% señaló no estar muy conforme con el precio que pagan por lo que consumen por lo que lo calificaron de regular. Finalmente, el 5,4% señaló estar totalmente disconforme con el precio que pagan por el consumo en la oferta de su preferencia, calificándolo de malo (**Ver gráfico N° 50**).

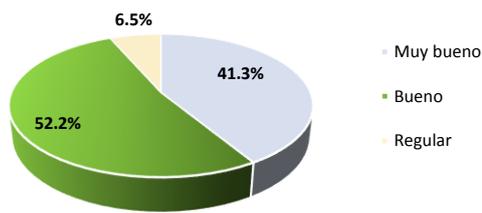


Gráfico N° 51: Variedad de la carta
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

Respecto a la variedad de la carta de la oferta preferida por los encuestados, el 52,2% consideró a dicha variedad de la carta como buena, y el 41,3% la consideró excelente. Finalmente el 6,5% calificó a dicho factor como regular (**Ver gráfico N° 51**).

La limpieza e higiene en los establecimientos de alimentos y bebidas es un factor fundamental para aquellos comensales que desean acudir con seguridad y confianza a degustar uno de sus potajes favoritos como es el ceviche. Para el caso de los encuestados, el 52,2% consideró a la oferta de su preferencia como

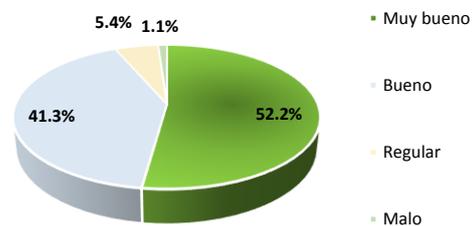


Gráfico N° 52: Limpieza e higiene del restaurante
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

establecimientos muy limpios e higiénicos (muy bueno), mientras que el 41,3% calificó a dicho factor como bueno. Por otro lado, el 5,4% calificó la higiene y salubridad de la oferta de su preferencia como regular. Finalmente, el 1,1% calificó de malo dicho factor, considerando pésima las condiciones de higiene y salubridad de dichos establecimientos (**Ver gráfico N° 52**).

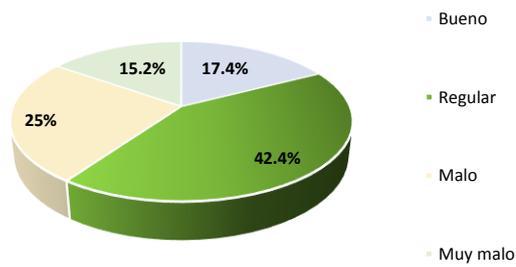


Gráfico N° 53: Promociones y descuentos

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Según las características de los encuestados, estos gustan de buscar formas de maximizar el uso de su dinero, y una de ellas es buscar ofertas, promociones y descuentos que los diferentes productos y servicios les puedan ofrecer. De acuerdo a dicha característica, la opinión respecto a dicho factor sobre la oferta de

cevicherías de su preferencia, el 42,4% indicó ser regular, asimismo el 25% indicó sentirse disconforme con las promociones y descuentos que ofrece la oferta de su preferencia por lo que lo calificó de malo. Y el 15,2% de los encuestados señaló sentirse totalmente disconforme respecto a las promociones y descuentos que ofrece la oferta de su preferencia, a pesar de ser clientes habituales, motivo por el cual calificaron a dicho factor de muy malo. Por otro lado, el 17,4% de los encuestados señaló sentirse conforme con las promociones que ofrece la oferta de su preferencia, motivo por el cual lo calificó de bueno (**Ver gráfico N° 53**).



Gráfico N° 54: Factores adicionales que les gustaría encontrar

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Luego de tener conocimiento sobre la opinión de los encuestados respecto a la oferta de cevicherías de su preferencia, se les preguntó sobre cuáles factores les gustaría encontrar adicionalmente en dicha oferta, y el 64,1% manifestó que les gustaría que les ofrezcan promociones y descuentos a su

consumo. Asimismo, el 15,2% señaló que les gustaría encontrar potajes especiales para diversas edades y condiciones de salud, el 12% les gustaría encontrar más variedad en la carta y el 8,7% les gustaría que los locales a los cuales asisten tengan estacionamiento de vehículos.

De acuerdo al posicionamiento de marca de cevicherías en el Callao, existen tres marcas que se encuentran mejor posicionadas que otras, así como también son las más concurridas por los encuestados. Dichas cevicherías son: Sara Sara, Mateo y Tipo's. A través de la observación participativa, se pudo corroborar algunos factores del por qué dichas marcas se encuentran mejor posicionadas que otras, y los resultados fueron los siguientes:

c) Cevichería Sara Sara

Con casi 30 años en el mercado, la cevichería Sara Sara se especializa en la venta de comidas a base de pescados y mariscos. Su principal objetivo es que su cliente se “sienta como si estuviera comiendo en casa”.

Tras su participación en la primera edición de Mistura, el restaurante Sara Sara ha logrado posicionarse como la cevichería más representativa del Callao, lo que la obligó a mejorar varios aspectos de su marca, desde el sabor de su comida, hasta los métodos de servicio y equipamiento, tanto en la preparación de los alimentos como en el salón. Actualmente la cevichería Sara Sara cuenta con 4 locales distribuidos en los distritos de La Perla, San Miguel, Carmen de la Legua y Callao.

El restaurante Sara Sara ofrece una variada carta de potajes. Además, en uno de sus locales brinda alternativas de consumo más económicas para aquellos que solo desean darse un gustito, como es el caso de la leche de tigre con chicharrón en vaso descartable considerado como un servicio de fast food.

Cuadro N° 11: Análisis de la cevichería Sara Sara.

Factor	Característica
Servicio - producto	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una carta dividida en 8 segmentos como: ceviches, combinados, chicharrones y jaleas, arroces, sopas, fuentes, complementos y bebidas. Además ofrecen alternativas económicas como la leche de tigre para llevar. • El personal se encuentra adecuadamente uniformado, además cuentan con un protocolo de servicio: saludo y bienvenida, presentación por nombre, entrega de la carta, colocación del mise and place de mesa, toma de pedido, entrega de pedido y supervisión de mesa, entrega de cuenta y despido. El personal conoce la carta. Cuentan con un área específica para la caja. • La cocina de la cevichería Sara Sara está separada del área de comedor por una ventana transparente a través de la cual se encuentra a la vista del cliente por lo que se puede observar como elaboran las comidas (cuidado de higiene y salubridad que se muestra al cliente). • Cuentan con unas charolas donde contiene todos los insumos pre – elaborados, lo que le permite tener mayor rapidez para servir la comida. • El local se encuentra limpio y el ambiente es agradable.
Promoción y comunicación	La cevichería Sara Sara, cuenta con un solo canal de comunicación independiente como es la red social de Facebook, no obstante, existen otros canales de comunicación y promoción, pero no independientes, que dan a conocer las bondades de la cevichería como es Tripadvisor y Atrápalo. Asimismo, el medio de comunicación y promoción que dispone la cevichería Sara Sara es el propio cliente quien por recomendaciones llevan más clientes al local.
Distribución	La cevichería Sara Sara cuenta con 4 locales en el Callao y San Miguel, lo que le permite tener una mayor cobertura de mercado y hacer llegar su producto a más clientes. Cada local tiene una capacidad promedio de aforo de 50 personas. Disponen del servicio de catering previa negociación (venta corporativa) y delivery. Asimismo, cada local se adapta según el tipo de cliente al cual atienden. Poseen un local especializado en ofrecer el servicio express (barra) y locales de formato de un restaurante tradicional.
Precio	El precio promedio de la comida es la siguiente: ceviches s/.25.20, combinados a s/.26.60. También ofrece combos familiares, cuyo servicio se brinda en fuentes de 4 o 5 personas. Su costo promedio es de S/.50 a S/. 70 soles. La cevichería tiene otras opciones de consumo más económicas ofrecidas en el servicio express. Los productos que ofrece son: las leche de tigre cuyo costo es de S/5, S/10 y S/.13 soles.

Fuente: Observación participante
Elaboración propia

d) Cevichería picantería Mateo

Su fundación se remonta al año de 1980 cuando Don Mateo Rojas Huayta y su esposa Basilia Cayo deciden abrir un pequeño negocio que ofrecía cafés. Dicho establecimiento se ubicaba en el Jr. Miller 386. El negocio empezó con seis mesas, pero poco a poco fueron dándose cuenta de lo bien que lo hacían y así decidieron cambiar el rubro de cafés por el de ceviches.

Luego del éxito obtenido tras la apertura de su primer local, en el año de 1994 se inaugura el segundo establecimiento en el Jr. Constitución 286, dentro de lo que hoy conocemos como el Callao antiguo. Para que 11 años después se inaugure el tercer local ubicado en la Av. La Marina 2679, distrito de San Miguel.

Cuadro N° 12: Análisis de la cevichería Mateo.

Factor	Característica
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una carta dividida en 15 segmentos como: ceviches, combinados, chicharrones y jaleas, arroces, sopas, pastas, fuentes, complementos y bebidas. • Poseen una amplia carta de bebidas y cocteles, por lo que cada establecimiento está equipado con un área específica para desempeñar las labores de bar y preparación de cocteles. • El personal se encuentra adecuadamente uniformado, además cuentan con un protocolo de servicio: saludo y bienvenida, presentación por nombre, entrega de la carta, colocación del mise and place de mesa, toma de pedido, entrega de pedido y supervisión de mesa, entrega de cuenta, despido. El personal conoce la carta. Cuentan con un área específica para la caja. • Los locales tienen decoración y ambientación tradicional, misma picanterías antiguas, abunda el uso de la madera lo que le da un aspecto peculiar como si se tratase de un barco velero. • El local se encuentra limpio y el ambiente es agradable.
Promoción y comunicación	<p>La cevichería Mateo, cuenta con una página web, a través de la cual ofrece sus servicios. Además cuenta con el canal de red social Facebook el cual es actualizado constantemente. No obstante, existen otros canales de comunicación y promoción que dan a conocer las bondades de la cevichería como es Tripadvisor y Atrápalo. Asimismo, el medio de comunicación y promoción que dispone la cevichería Mateo es el propio cliente quien por recomendaciones, llevan más clientes al local.</p>
Distribución	<p>La cevichería Mateo cuenta con 4 locales en Callao y San Miguel, lo que le permite tener una mayor cobertura de mercado y hacer llegar su producto a más clientes. Cada local tiene una capacidad promedio de aforo de 70 personas.</p>
Precio	<p>El precio promedio de la comida es la siguiente: ceviches s/.27 combinados a s/.29 También ofrece combos familiares, cuyo servicio se brinda en fuentes de 4 o 5 personas. Su costo promedio es de S/.70 a S/. 80 soles. .</p>

Fuente: Observación participante
Elaboración propia

e) Cevichería Tipo's

Su fundación se remonta al año 2004, con su primer local ubicado en la Av. Venezuela con la Av. Faucett. Es el restaurante más joven de las tres marcas de cevicherías más conocidas del Callao, según los clientes. No obstante, en su 11 años en el mercado ha sabido ganarse la preferencia de los comensales, pues la cevichería Tipo's supo sacarle provecho al formato de restaurante express que se ubica dentro de un mercado, ya que para la época era poco común encontrar un restaurante dentro de un mercado que ofreciera buen servicio. Actualmente Tipo's cuenta con dos locales, el segundo local, inaugurado el 2010 se encuentra ubicado en un mercado, a la altura de la Av. La Marina 330, distrito de Pueblo Libre.

Cuadro N° 13: Análisis de la cevichería Tipo´s

Factor	Característica
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una carta dividida en 8 segmentos como: ceviches, combinados, chicharrones y jaleas, arroces, sopas, fuentes, complementos y bebidas. • Se especializa en ofrecer el servicio express ubicado en mercados. • El personal se encuentra adecuadamente uniformado, además cuentan con un protocolo de servicio: saludo y bienvenida, presentación por nombre, entrega de la carta, colocación del mise and place de mesa, toma de pedido, entrega de pedido y supervisión de mesa, entrega de cuenta, despido. El personal conoce la carta. Cuentan con un área específica para la caja. • El local se encuentra limpio y el ambiente es agradable.
Promoción y comunicación	<p>La cevichería Tipo´s, no cuenta con ningún tipo de canal de comunicación, no obstante, existen otros canales de comunicación y promoción no propios de la empresa que dan a conocer las bondades de la cevichería como es Tripavisor y Atrápalo. Asimismo, el medio de comunicación y promoción que dispone la cevichería Tipo´s es el propio cliente quien por recomendaciones, llevan más clientes al local.</p>
Distribución	<p>La cevichería Tipo´s cuenta con 2 locales en Callao y Pueblo Libre, ubicados en los mercados principales de cada distrito. Dicha ubicación le permite posicionarse como un restaurante especializado en ofrecer un buen servicio en los mercados. Cada local tiene una capacidad promedio de aforo de 30 personas.</p>
Precio	<p>El precio promedio de la comida es la siguiente: ceviches s/.24 combinados a s/.28 También ofrece combos familiares, cuyo servicio se brinda en fuentes de 4 o 5 personas. Su costo promedio es de S/.60 a S/. 70 soles. Asimismo, el restaurante Tipo´s ofrece alternativas económicas a sus comensales, en formato de servicio express, permitiéndoles un mayor volumen de ventas.</p>

Fuente: Observación participante

Elaboración propia

Cuadro N° 14: Análisis de la oferta de cevicherías

Oferta	Características
<p>Cevicherías de Lima y Callao</p>	<p>Existen diversas marcas de cevicherías que satisfacen a nichos de mercado específicos. De acuerdo a la percepción de los encuestados sobre la oferta:</p> <p>El 100% considera bueno y muy bueno el sabor de la comida de dicha oferta de su preferencia.</p> <p>El 85,9% considera buena y muy buena la atención del personal de servicios de dicha oferta.</p> <p>El 84,8% considera amable al personal de dichas cevicherías.</p> <p>El 79,4% considera aceptable el tamaño de las porciones que ofrecen.</p> <p>El 59,8% considera adecuado el precio que pagan por su consumo.</p> <p>El 40,2% no está muy conforme con el precio que pagan por el consumo.</p> <p>El 93,5% se siente conforme con la variedad de la carta que ofrece la oferta de cevicherías.</p> <p>El 93% considera impecable e higiénico los establecimientos de su preferencia.</p> <p>El 82,6% se siente disconforme con las promociones y descuentos de la oferta de cevicherías.</p> <p>El 64,1% manifiesta que le gustaría encontrar promociones y descuentos a su consumo</p> <p>El 12% manifiesta que le gustaría encontrar carta para diversas edades y estados de salud del comensal.</p>
	<p>Según marcas mejor posicionadas en el Callao:</p> <p>Las tres marcas mejor posicionadas son Sara Sara, Mateo y Tipo´s.</p> <p>Las tres marcas de cevicherías poseen más de dos locales por lo que les permite tener una mayor cobertura de mercado.</p> <p>Sara Sara y Mateo tienen más de treinta años en el mercado.</p> <p>Sara Sara y Tipo´s tienen dos tipos de servicio que se adaptan según el segmento al cual satisfacen: el servicio express y el servicio tradicional de restaurante.</p> <p>Las tres marcas poseen guiones y procesos en la atención al cliente.</p> <p>Cuentan con cocinas equipadas y utilizan aluminio en sus áreas de producción.</p> <p>Locales limpios e higiénicos.</p> <p>El personal se encuentra adecuadamente uniformado.</p> <p>Precio promedio plato personal S/. 25 soles, platos combinados S/. 40 soles y fuentes S/. 60 soles. Y bebidas S/. 6 soles.</p> <p>Las marcas que ofrecen servicio express tienen precios más económicos, cuyo promedio es de S/. 10 soles.</p> <p>La cevichería Mateo posee dos canales de comunicación virtual: una página web y el Facebook.</p> <p>La cevichería Sara Sara solo el canal de Facebook</p> <p>La cevichería Tipo´s no posee ningún canal de comunicación.</p>

Fuente: Encuesta aplicada a mercado meta (Cliente potencial) / Observación participante
Elaboración propia

4.4. Análisis Interno

Existen cuatro características que hacen que los bienes se diferencien de los servicios, estas características son: la intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y caducidad. Asimismo, dichas características del servicio tienen su punto central en el producto, siendo el principal de todos los componentes de la mezcla de marketing (Producto, precio, plaza y promoción) por lo tanto, el presente análisis interno ha sido elaborado según los objetivos de la investigación, para lo cual se ha utilizado como herramienta de análisis del producto al modelo de Servucción, que desde la perspectiva del marketing de servicios, dicho modelo permite visualizar todos los elementos que participan en la producción de los servicio, pues dichos elementos (tangibles e intangibles), funcionando en conjunto, conforman el producto final. Además, para complementar el análisis respectivo, se estudiará el desarrollo de los demás instrumentos que conforman la mezcla de marketing del restaurante La Perla Marina, como el precio, la plaza y la promoción.

Asimismo, se ha utilizado como modelo de análisis interno para el restaurante al presente Reglamento de Restaurantes del MINCETUR y La Norma Sanitaria para el establecimiento y buena gestión de negocios de alimentos y bebidas de la DIGESA. Y finalmente, se han utilizado las observaciones de las buenas prácticas que se vienen desarrollando en los restaurantes de la competencia.

4.4.1. Visión y Misión

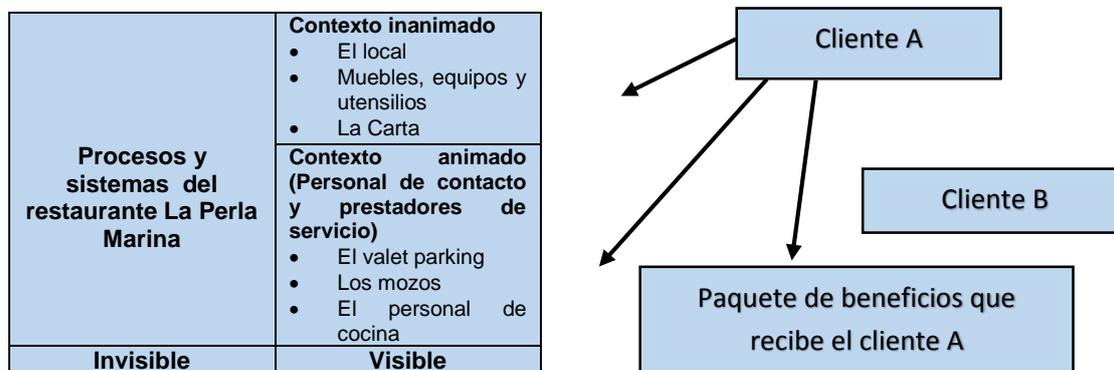
La condición básica para que una empresa tenga éxito, depende sin lugar a duda del establecimiento de una buena visión y misión, pues, esta servirá de guía para el funcionamiento de toda la empresa, dando a conocer claramente el negocio, cuál es su razón de ser, los valores que la definen, la confianza que tiene en sí misma y las metas que desea alcanzar. Asimismo, esta visión y misión deberá ser compartida con todos los integrantes de la organización. Sin embargo, a pesar de su importancia, muchas empresas se desarrollan en el mercado sin tomar en cuenta dicha condición, sobreviviendo en el día a día sin ningún rumbo específico.

En la actualidad, el restaurante La Perla Marina no dispone de una visión y una misión clara y que esta sea compartida por todo el personal, dado que dicho personal desconoce cuál es la razón de ser y los objetivos del restaurante, proporcionando diversos conceptos al respecto. No obstante, de acuerdo al propietario, dicha visión y misión se establece como una meta personal, que consiste en el crecimiento del negocio y las mejoras de los ingresos económicos para el bienestar familiar y de todos los que integren el restaurante.

4.4.2. Producto

Siguiendo el modelo de Servucción, el producto del restaurante La Perla Marina consta de dos partes: una parte visible, compuesta por el contexto inanimado y el contexto animado. Y una parte invisible, compuesto por los procesos y sistemas del restaurante (**Ver gráfico N° 55**).

Gráfico N° 55: Producto del restaurante La Perla Marina según el modelo de Servucción



Fuente: Fundamentos del Marketing de Servicios/ Adaptado para el presente trabajo de investigación. Elaboración propia.

a) El contexto inanimado

Siendo el servicio del restaurante La Perla Marina un intangible no podemos evaluarlo objetivamente como se hace con los bienes, no obstante, una parte del servicio está conformado por pistas tangibles o contexto inanimado, el

mismo que sirve de apoyo para que el proceso de servicio se lleve a cabo, y a la vez sirva de soporte para la evaluación que realizan los clientes sobre el servicio que consumen. Las pistas tangibles del contexto inanimado del restaurante La Perla Marina están compuestas por: el local, los muebles, los equipos, los utensilios y la carta de alimentos y bebidas.

El local

El local o punto de venta del restaurante La Perla Marina (**Ver anexo N° 3**) es el espacio físico donde se realiza el intercambio comercial entre el consumidor y el prestador de servicio. De acuerdo al cuadro N° 14, el local del restaurante está distribuido de la siguiente manera:

Cuadro N° 15: El local del restaurante La Perla Marina

Local del restaurante La Perla Marina	Salón	<ul style="list-style-type: none"> • El local está distribuido en dos salones con capacidad para 50 comensales. • El salón N° 1 tiene una capacidad para 24 comensales y el salón N° 2 tiene una capacidad para 26 comensales. • El salón N° 2 posee una sub – división destinado como espacio privado para los clientes.
	S.S.H.H.	Cuenta con un servicio higiénico que es utilizado por el público en general y también por el personal.
	Patio	Dispone de un patio, el que actualmente es utilizado como el área de lavadero para el menaje y utensilios.
	Habitación	Dispone de una pequeña habitación en la que actualmente se guardan objetos personales del dueño.
	Cocina	Dispone de un área donde se ubica la cocina y dos lavaderos en su interior. La cocina posee una salida independiente y ventanas que permiten que dicha área se encuentre ventilada. Las superficies son de material de fácil limpieza y desinfección.

Fuente: Observación participante
Elaboración propia

El local del restaurante La Perla Marina cumple la función de soporte físico y este deberá ser cómodo, no solo para los clientes, sino también para el personal que se desenvuelve en dicho ambiente, es por ello que se debe asegurar que las áreas del restaurante cumplan con las normas mínimas de ergonomía y seguridad para que el cliente disfrute de su experiencia del

servicio y el empleado pueda desempeñar bien sus labores y ofrecer un servicio fluido y de calidad.

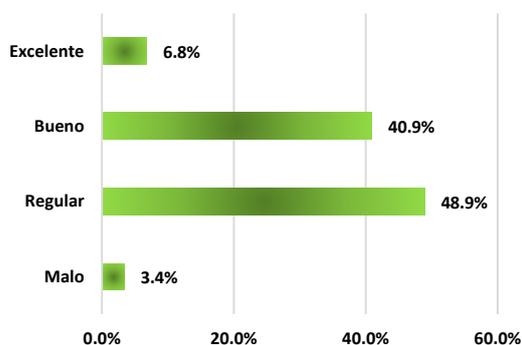


Gráfico N° 56: ¿Cómo considera las instalaciones del restaurante?

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Los clientes, forman parte importante del proceso de servicios, y son ellos los que hacen uso y experimentan el paquete de beneficios que la empresa, en este caso, el restaurante les ofrece. De acuerdo a su percepción y según su experiencia vivida en el restaurante La Perla Marina, el 48,9% señaló encontrar en

regulares condiciones dichas instalaciones del restaurante, mientras que un 40,9% señaló encontrar en buenas condiciones las instalaciones del restaurante. Asimismo, el 6,8% dijo sentirse muy cómodo en el establecimiento, razón por la cual lo calificó de excelente. Por otro lado, el 3,4% considera que dichas instalaciones del restaurante se encuentran en pésimo estado por lo que no lo consideran como un factor que favorezca al restaurante.

Del mismo modo, se les preguntó a los clientes como consideraban otros factores, tomados en cuenta como imprescindibles para las mejoras de las instalaciones del restaurante. Factores como la limpieza de áreas comunes, decoración, iluminación y música, etc. De acuerdo a esta pregunta respondieron lo siguiente:



Gráfico 57: Percepción de la limpieza del restaurante

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Respecto a la percepción sobre la limpieza e higiene del restaurante, el 54,5% señaló que dicho factor era percibido como regular. Por otro lado, el 30,7% percibió al restaurante como un lugar limpio y el 13,6% observó al restaurante como un lugar muy limpio. Finalmente el 1,1% percibió al

restaurante como un lugar poco impecable e higiénico.

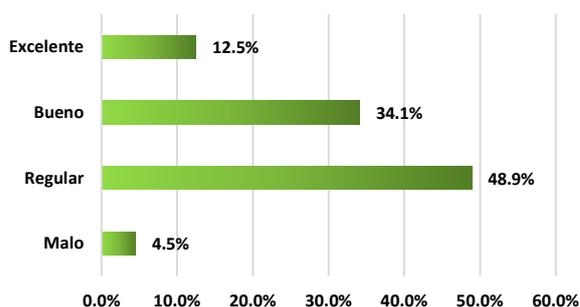


Gráfico N° 58: Percepción del cliente sobre la limpieza de los baños del restaurante

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

del baño del restaurante son regulares, no obstante, el 34,1% señaló percibir que las condiciones del baño son aceptables, al igual que el 12,5% quienes consideraron muy impecable el estado del baño. Finalmente, el 4,5% señaló todo lo contrario pues dicho grupo de encuestados percibió al baño como un lugar en pésimas condiciones y poco higiénico.

Según La Norma Sanitaria N° 363 -2005/MINSA, el porcentaje de higienización aceptable en un establecimiento de alimentos y bebidas es del 75% como mínimo para considerar la higiene y salubridad del establecimiento como apto.

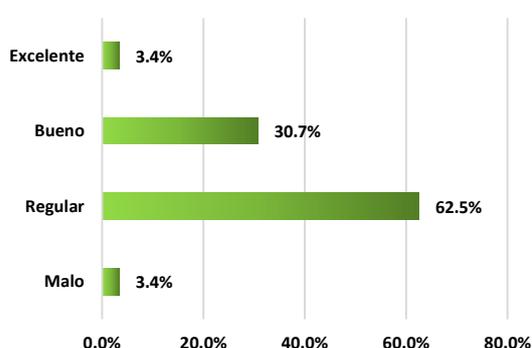


Gráfico N° 59: Percepción del cliente respecto a la decoración del restaurante

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

decorado, pues este se encuentra acorde con la temática del producto que ofertan (Pescados y mariscos). Finalmente el 3,4% indicó estar muy satisfecho con la decoración del restaurante pues consideran al restaurante como un lugar

Una de las áreas públicas más vulnerables en higiene y salubridad de un restaurante son los baños, pues dichos espacios, por la razón de su uso, debe ser constantemente limpiado y desinfectado. Respecto a dicha área, el 48,9% señaló que las condiciones de limpieza e higiene

De acuerdo a la decoración, iluminación y música, los clientes opinaron lo siguiente: Según la decoración del establecimiento, el 62,5% señaló ser regular por no encontrar el restaurante adecuadamente decorado de acuerdo a su percepción. Asimismo, el 30,7% consideró al restaurante como un lugar bien

adecuadamente decorado. No obstante el 3,4% señaló todo lo contrario, pues dicho grupo consideró ser pésima la decoración del restaurante.

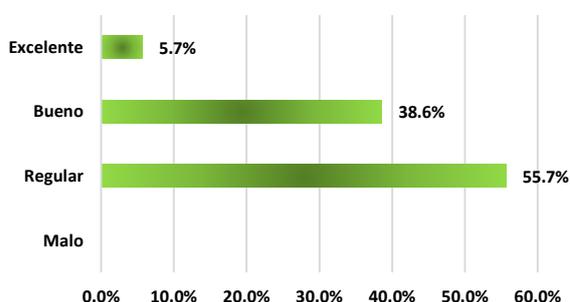


Gráfico N° 60: Percepción del cliente sobre la iluminación del restaurante

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Respecto a la iluminación del restaurante, el 55,7% de los clientes percibió al establecimiento como un lugar regularmente iluminado, pues, señalaron la existencia de algunas áreas donde no se encuentra muy bien iluminado, sobre todo en el salón N° 2. Asimismo, el 38,6% consideró adecuada la iluminación

del establecimiento, sobre todo el salón N° 1. Finalmente, el 5,7% consideró excelente las condiciones en las que se encuentra la iluminación del establecimiento.

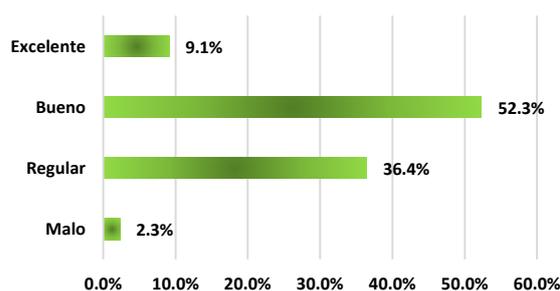


Gráfico N° 61: Percepción del cliente sobre la música del restaurante

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Respecto a la música, el 52,3% consideró ser aceptable (buena) la música que se escucha en el restaurante durante las horas de atención. No obstante, el 36,4% consideró dicho factor como regular. Por otro lado, el 9,1% calificó de excelente la música que se escucha en el restaurante pues ellos la

consideran como una música adecuada (género salsa) para acompañar el servicio de alimentos y bebidas. Finalmente, el 2,3% señaló estar disconforme con la música que se escucha en el restaurante, por lo cual calificaron a dicho factor de malo.

Desde la percepción del personal del restaurante, el espacio del establecimiento es adecuado para el desarrollo de sus funciones y labores (servicio al cliente, producción), no obstante, respecto al mantenimiento de dichas áreas, el personal manifiesta que dicha tarea no se da con frecuencia,

por lo que muchas veces los espacios del local suelen deteriorarse con el tiempo (paredes, pisos, pintura, fachada) dando una mala imagen al cliente.

Respecto a la limpieza de las áreas (salón, baños, cocina) el personal manifestó existir cierta descoordinación para realizar las funciones de limpieza, sobre todo en el área de salón durante las horas en que se provee el servicio al cliente, dada las circunstancias, las que obligan a dar prioridad a otras funciones durante las horas de mayor afluencia de clientes, restando tiempo para revisar la limpieza de las áreas que suelen ensuciarse durante el proceso de servicio, opina el personal.

De acuerdo al Reglamento de Restaurantes, la infraestructura del establecimiento no se adapta a ninguna de las clasificaciones según el número de tenedores (de 1 a 5 tenedores), por lo tanto, La Perla Marina se establece como restaurante no categorizado. **(Ver anexo N° 10)**

De acuerdo a la Norma Sanitaria del MINSA, el establecimiento de restauración se encuentra ubicado en una urbanización, libre de cualquier tipo de contaminación. Asimismo, su cocina, cuenta con las especificaciones mínimas para la limpieza, iluminación y realización de las actividades relacionadas al servicio de preparación de alimentos y bebidas **(Ver anexo N° 11)**

Muebles, equipos y utensilios

Para ofrecer un buen servicio en el restaurante, además del local, es imprescindible disponer de los muebles, equipos y utensilios adecuados, ya que en conjunto con los demás elementos que intervienen en el proceso de servicio permitirá ofrecer un producto de calidad al comensal.

Dado que el objetivo principal de un restaurante es proporcionar un buen servicio de alimentación, los muebles, equipos y utensilios básicos con los que debe contar un restaurante son aquellos que permitan facilitar los usos habituales de los comensales y empleados. Y respecto a los alimentos, estos equipos, muebles y utensilios permitan conservar y preparar los alimentos con facilidad, finalmente estos deben ser de fácil limpieza y desinfección.

En la actualidad, el restaurante La Perla Marina no dispone de un inventario general de sus equipos, muebles y utensilios, no obstante, se ha podido observar e identificar aquellos muebles, equipos y utensilios básicos con los que dispone actualmente el restaurante:

Cuadro N° 16: Muebles, equipos y utensilios del restaurante La Perla Marina

	Área		
	Salón	Cocina	Lavadero
Muebles	<ul style="list-style-type: none"> • 16 Mesas • 64 Sillas • 1 Silla para bebé • 1 Repostero 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Mesa de trabajo de aluminio • 1 Repostero • Acomodador de menaje • Porta cucharones 	<ul style="list-style-type: none"> • Posa vasos • Mesa
Equipos	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Televisores • 1 Equipo de sonido • 1 Refrigerador de bebidas • 2 POS 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Cocina de tres hornillas • 1 Congelador • 1 Licuadora • 1 Campana extractora 	
Útiles	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Destapadores • Cubiertos (cantidad desconocida) • Vasos (cantidad desconocida) • Ajiceros • Porta servilletas 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 Cuchillos • 2 Tablas de picar de plástico • 2 Exprimidores • 2 Charolas • Espátulas • Bol de aluminio • Cubiertos • Coladores • Ollas • Sartenes 	

Fuente: Observación participante
Elaboración propia

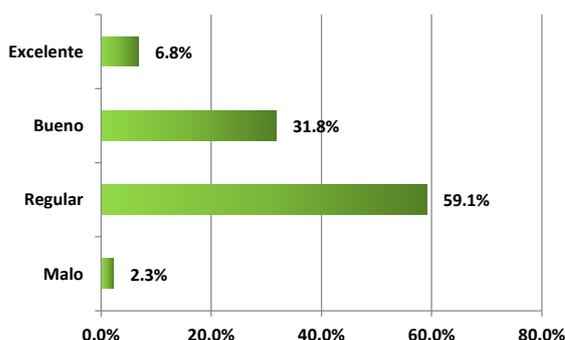


Gráfico N° 62: Percepción sobre el estado de los muebles, equipos y utensilios del restaurante

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Según la percepción que tuvieron los clientes respecto al estado de los muebles, equipos y utensilios del restaurante, el 59,1% los calificó como regulares, mientras que el 31,8% calificó a dichos elementos como buenos por considerarlos en buen estado. Asimismo, el 6,8% indicó que las condiciones en las que se

encuentran los equipos, muebles y utensilios del establecimiento son excelentes. Por el contrario el 2,3% señaló como pésimas las condiciones en las que se encuentran los muebles, equipos y utensilios. Sin bien los clientes no toman mucho en cuenta la precariedad y antigüedad de los muebles,

equipos y utensilios, estos son evaluados en función a la limpieza, disposición y mantenimiento que se les proporciona a dichos objetos.

Según la percepción del personal, los muebles con los que se trabaja en el restaurante son precarios y no se les proporciona el mantenimiento adecuado. Por otro lado, mostraron cierta disconformidad respecto a la disposición de algunos equipos y utensilios (licuadora para salón, balanza para cocina, utensilios para la mesa, cubertería y menaje) necesarios para proporcionar un buen servicio. De acuerdo a la evaluación de la Norma Sanitaria (**Ver anexo N° 11**) los equipos y utensilios no se encuentran en óptimas condiciones.

Finalmente, de acuerdo a las observaciones del personal, el restaurante carece de un inventario general, razón por la cual el establecimiento desconoce sobre la cantidad de los equipos, muebles y utensilios que posee de las necesidades de estos para ofrecer un buen servicio.

La carta

La carta es una valiosa tarjeta de presentación del restaurante. A través de ella, el establecimiento trasmite lo más importante de todas las sensaciones que el cliente vaya a experimentar durante todo el tiempo que pase en La Perla Marina, el sabor, la variedad y degustación de deliciosos potajes a base de pescados y mariscos.

La carta del restaurante La Perla Marina está compuesta por 80 productos, divididos en entradas, ceviches, combinados, arroces, chicharrones y jaleas, sopas, menú para niños, complementos, pescados enteros y bebidas (**Ver anexo N° 8**). Además, de los platos a la carta, actualmente La Perla Marina ofrece de lunes a viernes el servicio de menú, cuyo horario es de 12:00 a 15:00 horas.

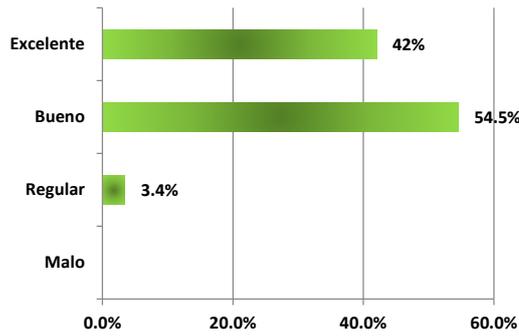


Gráfico N° 63: Percepción del cliente sobre el sabor de la comida
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

La carta del restaurante La Perla Marina tiene gran aceptación entre sus comensales, pues según la opinión de ellos, el 54,5% señala sentirse a gusto con el sabor de la comida y el 42% calificó a la comida como excelente (**Ver gráfico N° 63**). Un porcentaje menor (3,4%) señaló no sentirse muy satisfecho con el

sabor de la comida. Dicho resultado determina un alto grado de satisfacción del comensal de La Perla Marina en relación con la comida del restaurante y comparado con otros elementos del establecimiento.

Respecto a la presentación de los potajes, el cliente de La Perla Marina manifestó sentirse muy satisfecho, ya que el 46,6% señaló estar muy conforme con la presentación de los platos que se ofrecen, y el 51,1% indicó sentirse satisfecho con la presentación de los potajes que se ofrecen en el restaurante.

Respecto a las bebidas, el cliente opinó sentirse satisfecho de igual modo, dado que la gran mayoría de bebidas que se expenden en el restaurante son bebidas envasadas (gaseosas y cervezas), salvo en ocasiones cuando se preparan refrescos como el maracuyá y la chicha, respecto a estas últimas bebidas,

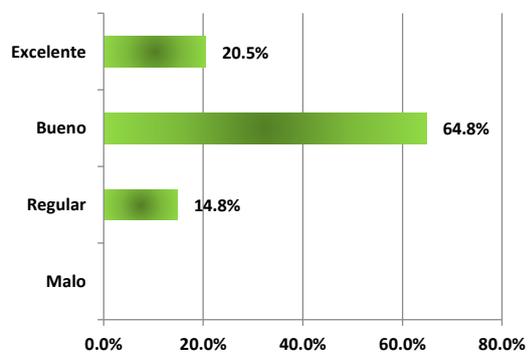


Gráfico N° 64: Percepción del cliente sobre el sabor de las bebidas
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

el 64,8% señaló estar satisfecho con el sabor, y el 20,5% señaló estar muy satisfecho con el sabor de las bebidas. Por otro lado el 14,8% indicó no sentirse tan conforme con el sabor de las bebidas motivo por el cual las calificó de regulares (**Ver gráfico N° 64**).

Luego de un seguimiento elaborado durante el mes de marzo del 2017, a través de las comandas elaboradas por el personal de salón para la toma de pedidos de los clientes, se pudo establecer un ranking de los potajes que tuvieron mayor demanda durante dicho periodo, según este ranking (**Ver cuadro N° 16**), el potaje más consumido fue el ceviche de pescado, seguido del menú y el trio # 1 compuesto por ceviche de pescado, arroz con mariscos y chicharrón.

Cuadro N° 17: Los platos más consumidos del mes de marzo 2017

1	CEVICHE PESCADO	209
2	MENÚ	84
3	TRIO # 1	79
4	CHAUFA DE MARISCOS	62
5	COMBINADO	50
6	JALEA MIXTA	48
7	LECHE DE TIGRE	41
8	APARIHUELADO	30
9	CHOROS A LA CHALACA	29
10	WANTAN MARISCO	27
		659

Fuente: Formato de seguimiento de productos diario – La Perla Marina,
Elaboración propia

Según la percepción del personal de La Perla Marina, señaló sentirse muy satisfecho con la carta que ofrece el restaurante, pues consideran ser una carta muy variada y con deliciosos productos gastronómicos.

De acuerdo a la opinión de los comensales respecto a la disposición de los potajes que se visualizan en la carta, el 90,9% señaló haber encontrado el potaje deseado, mientras que el 9,1% señaló no encontrar lo solicitado al mozo. Del mismo modo, el 100% de los comensales señaló sentirse satisfecho con los potajes porque se le trajo a la mesa tal cual como lo solicitó.

Análisis

Cuadro N° 18: Análisis del contexto inanimado

Contexto inanimado	Características
<p align="center">El local del restaurante La Perla Marina</p>	<p>El establecimiento posee una capacidad para 50 comensales. Dispone de espacios adecuados para ofrecer el servicio de alimentos y bebidas.</p> <p>El 48,9% de los clientes considera en estado regular dichas instalaciones.</p> <p>El 54,5% considera regular la limpieza e higiene del restaurante.</p> <p>El 62,5% considera regular la decoración del restaurante.</p> <p>El 55,7% considera regular el estado de la iluminación del restaurante.</p> <p>El 52,3% de los comensales se siente conforme con la música del restaurante.</p> <p>El personal se siente cómodo con el espacio designado para ofrecer el servicio al cliente.</p> <p>Observación del personal por la falta de mantenimiento que se le proporciona al local.</p> <p>Existen problemas en el proceso de limpieza durante las horas de flujo constante de clientes.</p>
<p align="center">Muebles, equipos y utensilios del restaurante La Perla Marina</p>	<p>El restaurante no dispone de un inventario general de equipos, muebles y utensilios.</p> <p>El 59,1% de los clientes calificó de regulares las condiciones de los muebles, equipos y utensilios del restaurante.</p> <p>El personal se siente disconforme por la falta de equipos y utensilios adecuados para ofrecer un buen servicio.</p>
<p align="center">La carta del restaurante La Perla Marina</p>	<p>El restaurante posee una carta variada.</p> <p>Ofrece el servicio de menú de lunes a viernes de 12:00 a 15:00 horas.</p> <p>El 96,5% se siente satisfecho con el sabor de la comida.</p> <p>El 97,7% señaló sentirse muy satisfecho con la presentación de los potajes.</p> <p>El 85,3% se siente conforme con el sabor de las bebidas.</p> <p>El plato más consumido es el ceviche de pescado, el menú y el trio # 1.</p> <p>El 90,9% señaló haber encontrado el potaje que buscaban en la carta.</p> <p>El 100% de los comensales se sintió satisfecho con los potajes que llegaron a su mesa.</p> <p>El personal señaló sentirse satisfecho con lo ofrecido en la carta del restaurante.</p>

Fuente: Observación participante/ Encuesta al cliente real del restaurante La Perla Marina/ Evaluación sanitaria de restaurante y afines del MINSA..

Elaboración propia

a) contexto animado

Siguiendo el modelo de Servucción, el contexto animado del restaurante La Perla Marina está compuesto por los empleados y los clientes (Cliente A y cliente B) que participan en el proceso de servicios. Al igual que el contexto inanimado, el personal y los otros clientes o cliente B, sirven de piezas tangibles que ayudan al cliente A (Quien es el que va a consumir el servicio) a evaluarlo. Dicha evaluación se da en cada “momento de la verdad” que se genera entre el personal de servicios del restaurante y el cliente. Por ende el personal es parte fundamental del negocio de servicios porque es él el que se encarga de proporcionar los servicios, convirtiéndose en una pieza influyente sobre la percepción que los clientes se puedan llevar del restaurante. Asimismo, el tipo de cliente que acude al establecimiento también forma parte del servicio, pues este tendrá participación activa en la experiencia del servicio.

Tanto el personal de servicios como los clientes estarán sujetos a diversos factores que también influirán en la forma de cómo se desarrollará del servicio, factores como las capacidades y actitud del personal, tipo de clientes, las políticas y procedimientos de uso del servicio y la distribución espacial del establecimiento.

El contexto animado del restaurante La Perla Marina está compuesto de la siguiente manera:

Cuadro N° 19: Composición del contexto animado del restaurante La Perla Marina

Salón	Cocina	Estacionamiento
<ul style="list-style-type: none">• 3 mozos• Cliente A (receptor del servicio)• Cliente B (espectador y futuro receptor del servicio)	<ul style="list-style-type: none">• 2 cocineros• 1 Personal de apoyo (cocinero de apoyo)	<ul style="list-style-type: none">• 1 personal de seguridad

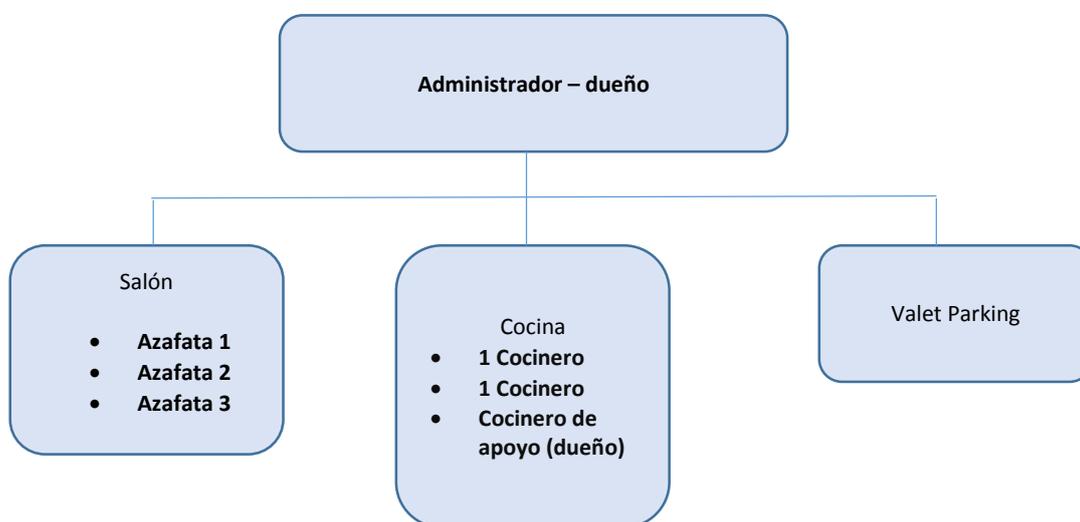
Fuente: Observación participante
Elaboración propia

El personal

El personal es, definitivamente, el punto clave de la empresa de restauración. La buena interacción del personal con el cliente es fundamental, y he aquí donde el personal juega un rol sumamente importante pues sin personal, no hay servicios.

Según el actual organigrama del restaurante La Perla Marina, el personal está distribuido de la siguiente forma:

Gráfico N° 65: Organigrama del restaurante La Perla Marina



Fuente: Observación participativa
Elaboración propia

De acuerdo al análisis de la sesión de grupo con el personal del restaurante, sus colaboradores cuentan con más de un año de experiencia en el rubro de alimentos y bebidas. Según sus relatos, dicha experiencia ha sido adquirida en anteriores centros laborales del mismo rubro. Asimismo, las edades de los empleados oscilan entre los 20 y 60 años.

Respecto al grado de instrucción, el personal solo cuenta con estudios secundarios. No poseen estudios técnicos o superiores relacionado a sus labores en el rubro de alimentos y bebidas.

El personal señala no haber recibido ningún tipo de capacitación por parte de la empresa. No obstante, algunos empleados han recibido capacitación en A & B en otras instituciones y centros laborales, cuyo conocimiento adquirido en dichas capacitaciones lo aplican en su centro de labores actual.

Respecto a las funciones de caja y cobranza al cliente, dicha tarea es realizada por cualquiera de las azafatas o caso contrario dicha función es asumida por el dueño.

Cuadro N° 20: Perfil del personal de La Perla Marina

Personal	Experiencia	Estudios	Capacitaciones en el A y B.	Permanencia en el rest.
1 Cocinero	7 años	No	Si	4 meses
2 Cocinero	2 años	No	No	6 meses
1 Azafata	1 año	No	No	3 meses
2 Azafata	4 años	No	Si	2 meses
3 Azafata	3 años	No	No	2 años

Fuente: Sesión de grupo
Elaboración propia

Dicho personal tiene una antigüedad no mayor a seis meses que viene laborando en el restaurante. De acuerdo a sus observaciones, el índice de rotación de personal (empleados que abandonan el trabajo antes de los tres meses) es elevado, y consideran que es propiciado debido a la modalidad de contrato que ofrece el restaurante, el cual no proporciona ninguna seguridad laboral, motivo por el cual suelen abandonar el puesto de trabajo en busca de un mejor empleo.

De acuerdo a la percepción que el personal tiene sobre el servicio que ellos mismos proporcionan a los clientes, lo calificaron como aceptable, es decir, tienen buena percepción del servicio ofrecen al cliente, a pesar de tener ciertas limitaciones por parte de la empresa. Resaltan sobre todo el servicio que brinda el personal de cocina a quienes califican de excelente, sobre todo en la preparación y presentación del potaje.

Respecto a la percepción del servicio que es ofrecido por el personal de salón, lo calificaron de bueno, no obstante, dicho servicio es proporcionado de

manera adecuada durante las horas de menos afluencia de clientes, siendo todo lo contrario (mal servicio) cuando hay gran afluencia de clientela. Según el personal del restaurante, esto ocurre por la falta de anticipación, preparación y gestión de los procesos de servicio, en algunas tareas que no deberían ser ejecutadas durante el tiempo de servicio al cliente (cambio de dinero, preparación de refrescos, preparación de mise and place y otros necesarios para ofrecer el servicio.) se gestionan durante la hora de afluencia de clientela.

Asimismo, el personal observó una deficiencia respecto a la presentación de los uniformes, pues señalaron no sentirse bien uniformados, sobre todo el personal de salón, además, mencionaron no poseer las herramientas adecuadas para desempeñar bien sus funciones (equipo de aseo, comandas, útiles de escritorio y otros, etc.).

Respecto al personal de seguridad, se ha observado que la persona encargada desempeña sus funciones en condición de apoyo y retribución económica por parte de los clientes, no obstante, este se rehúsa a laborar como personal contratado y fijo del restaurante para evitar compromisos, como el uso de un uniforme o el cumplimiento de un horario específico.

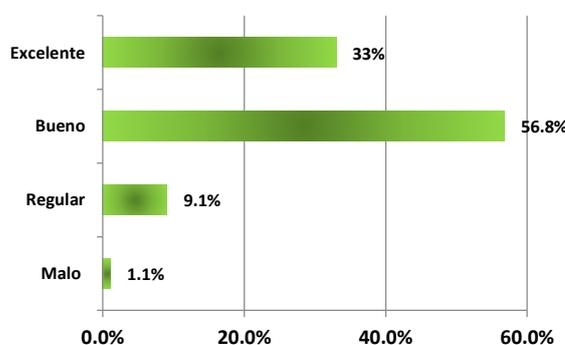


Gráfico N° 66: Percepción del cliente sobre el servicio en el restaurante
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

De acuerdo a la percepción de los clientes sobre el servicio que ofrece el personal del restaurante, el 56,8% señala sentirse satisfecho con la atención del personal y el 33% indica sentirse muy satisfecho con dicho servicio ofrecido por el personal de La Perla Marina. Por el contrario, el 9,1% señaló no sentirse muy

conforme con el servicio que ofrece el personal del restaurante y finalmente el 1,1% calificó de pésimo el servicio ofrecido por el personal del restaurante. Los clientes resaltan la amabilidad y empatía que el personal del restaurante tiene con ellos, siendo este muy bueno.

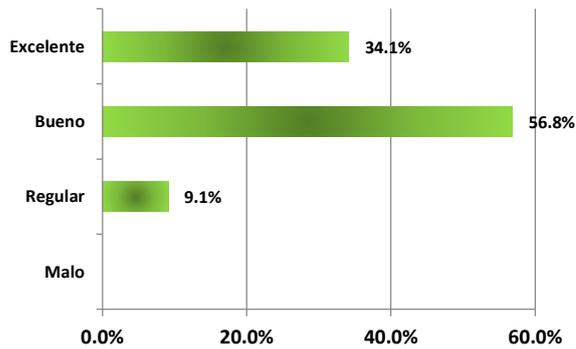


Gráfico N° 67: Percepción sobre la rapidez en el servicio al cliente del restaurante
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

Con relación a la rapidez con la que atiende el personal de La Perla Marina, el 56,8% indicó sentirse satisfecho con el tiempo de espera que se produce para ser atendidos y el 34,1% señaló sentirse muy satisfecho con la rapidez en el servicio del restaurante. No obstante, el 9,1% indicó no sentirse muy

conforme con el tiempo que se demoran para ser atendidos.

El cliente

El cliente del restaurante La Perla Marina, es un cliente que según el lugar de procedencia el 32% habita cerca del restaurante, el 46% labora cerca del restaurante y el 22% no habita ni labora cerca del restaurante. El 64,8% de los clientes acostumbra consumir platos a la carta, Mientras que el 35,2% consume platos de menú (**Ver gráfico N° 68**). Asimismo, el 46,6% de los clientes prefiere acompañar su comida con gaseosa, el 42% con refresco y el 11,4% con cerveza.

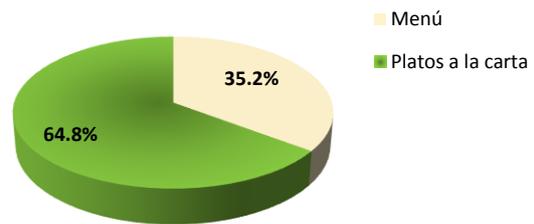


Gráfico N° 68: Tipo de consumo en el restaurante
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

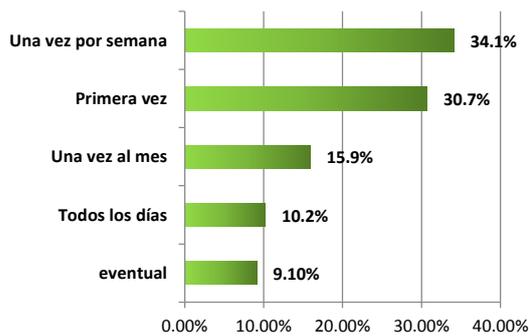


Gráfico N° 69: Frecuencia con la que visita el restaurante
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

Según la frecuencia con la que el cliente visita el restaurante, el 30,7% de los clientes señaló visitarlo por primera vez. El 34,1% indicó asistir al restaurante al menos una vez por semana. El 15,9% asiste al restaurante una vez cada mes, el 10,2% asiste todos los días (sobre todo de lunes a viernes) y el 9,1% asiste

solo de forma eventual (eventos o cumpleaños).

De acuerdo a las observaciones presentadas por el personal de La Perla Marina, el tipo de cliente habitual que asiste de lunes a viernes es el tipo de cliente que labora en zonas cercanas al restaurante, y suelen consumir plato de menú y platos a la carta. Mientras que los fines de semana (sábado y domingo), el personal observa una mayor afluencia de grupos de amigos y familias que acuden al restaurante. Asimismo, señalan que los horarios de mayor flujo de clientes entre los días lunes y viernes es de 13:00 a 15:00 y los fines de semana se extiende una hora más (de 13:00 pm a 16:00 pm).

Cuadro N° 21: Análisis del contexto animado

Contexto animado	Características
<p>El personal del restaurante La Perla Marina</p>	<p>Las edades oscilan entre los 20 y 50 años. Cuentan con más de un año de experiencia en el rubro. No cuentan con estudios técnicos ni superiores. El tiempo promedio de permanencia del personal en restaurante es de 3.4 meses. Antigüedad promedio del personal es de 4 meses. El personal se siente disconforme con las condiciones laborales las cuales no ofrecen ningún tipo de seguridad, considerándose un factor de desmotivación y causal de abandono de puesto. El personal se encuentra mal uniformado y no dispone de los útiles adecuados para el servicio. El personal califica su servicio de comida como muy bueno, no obstante, el servicio al cliente lo considera regular durante las horas de mayor afluencia de clientes. El personal de seguridad no desea establecer compromiso laboral con el restaurante. El 89,8% de los clientes se siente satisfecho con la atención del personal de servicios. El 90,9% de los clientes considera rápido el servicio que se ofrece en el restaurante.</p>
<p>El cliente</p>	<p>Según lugar de procedencia, el 46,7% labora cerca del restaurante, el 31,3% habita cerca del restaurante y el 22% no labora ni habita cerca del restaurante. El 64,8% consume platos a la carta y el 35,2% consume platos de menú. El 46,6% acompaña su potaje con gaseosa y el 42% acompaña su potaje con refresco. Solo un 11,4% acompaña su potaje con cerveza. El 34,1% asiste al restaurante una vez por semana. El 30,7% indicó asistir por primera vez. El 15,9% asiste una vez al mes. El 10,2% asiste todo los días (lunes a viernes). El 9,1% asiste al restaurante de forma eventual. Según observaciones del personal, el tipo de cliente que asiste al restaurante de lunes a viernes es el cliente que labora cerca al restaurante. Según el personal, los fines de semana asisten más grupos y familias. El horario de mayor afluencia de clientes entre los días lunes a viernes es de 13:00 a 15:00 horas. Y de sábado a domingo es de 13:00 a 16:00 horas.</p>

Fuente: Sesión de grupo/ Observación participante/ Encuesta aplicada a clientes reales del restaurante La Perla Marina.

Elaboración propia

Políticas y procedimientos

La empresa que ofrece bienes y servicios, para llegar a la elaboración del producto final deberá desarrollar una serie de actividades organizadas (procesos) y siguiendo un lineamiento (políticas), las cuales tendrán que estar orientadas según la misión, visión y objetivos que se propone la empresa. Cuyo fin principal será otorgar un beneficio o producto al cliente que satisfaga sus necesidades y expectativas. En las empresas de servicios, dichos procesos y políticas interactúan entre sí de tal forma que hagan funcionar, de manera coordinada y armoniosa, a todos los elementos que componen el sistema de servucción de la empresa de servicios. Los procesos y políticas, a pesar de ser invisibles para el cliente juegan un papel protagónico a la hora de alcanzar buenos estándares de calidad.

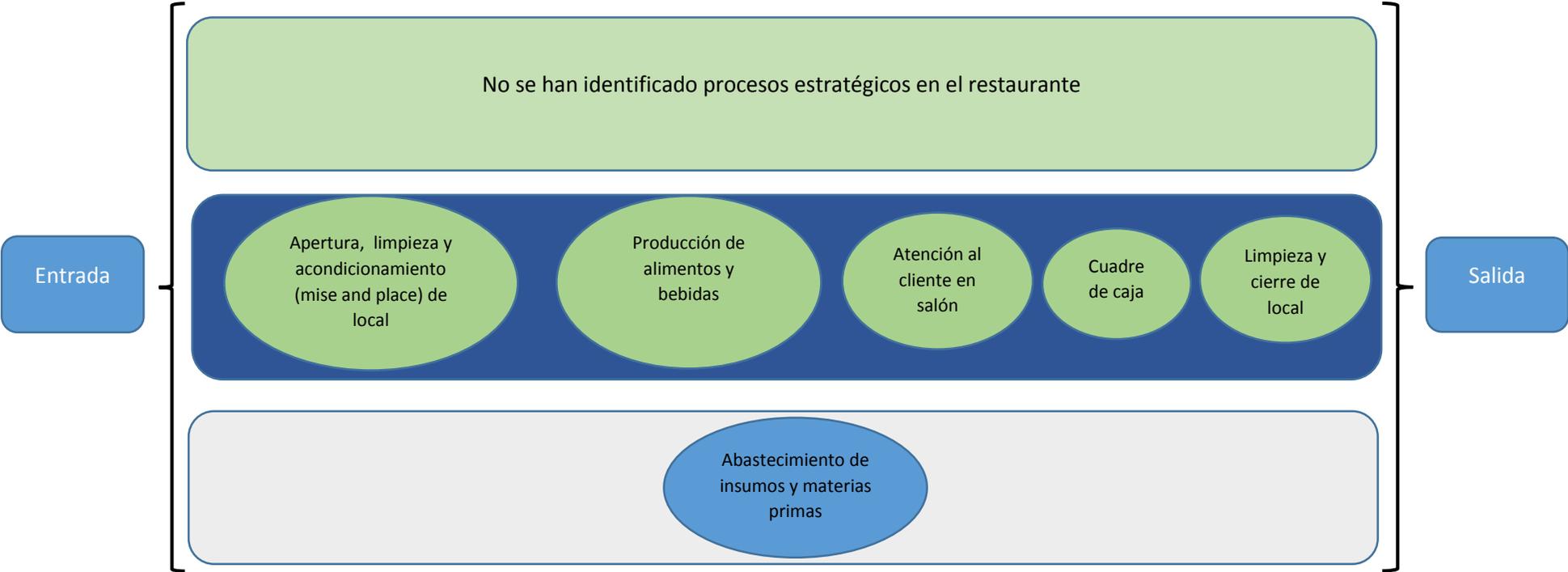
El restaurante La Perla Marina dispone de una serie de procesos y políticas que como si de engranajes se tratarán, hacen funcionar al establecimiento, cuyo producto final es el beneficio que se lleva el comensal.

Según el tipo de proceso (estratégico, operativo y de apoyo) en el restaurante La Perla Marina se han identificado dos tipos de procesos: los procesos operativos y los procesos de apoyo (**Ver gráfico N° 70**). Dichos procesos se realizan diariamente para que el restaurante se ponga en funcionamiento. Asimismo, se ha podido identificar una serie de lineamientos, que si bien no están organizados y estipulados en un documento, estos son cumplidos por los empleados del restaurante, no obstante, en ocasiones dichas políticas al no estar establecidas como reglamento, son tergiversadas bajo criterios personales de cada empleado, llegando inclusive al incumplimiento de estas.

Por otro lado, respecto a los procesos estratégicos, se ha podido observar que el restaurante La Perla Marina no dispone de tales procesos. Al no existir una visión, misión y objetivos en el restaurante, estos procesos estratégicos no tienen una razón de ser en el negocio. Si bien dichos procesos se presentan en mayor medida en empresas de gran envergadura, es necesario tener procesos estratégicos básicos, como el planeamiento financiero o planeamiento de marketing.

Los procesos identificados en La Perla Marina según el gráfico son los siguientes:

Gráfico N° 70: Procesos del restaurante La Perla Marina

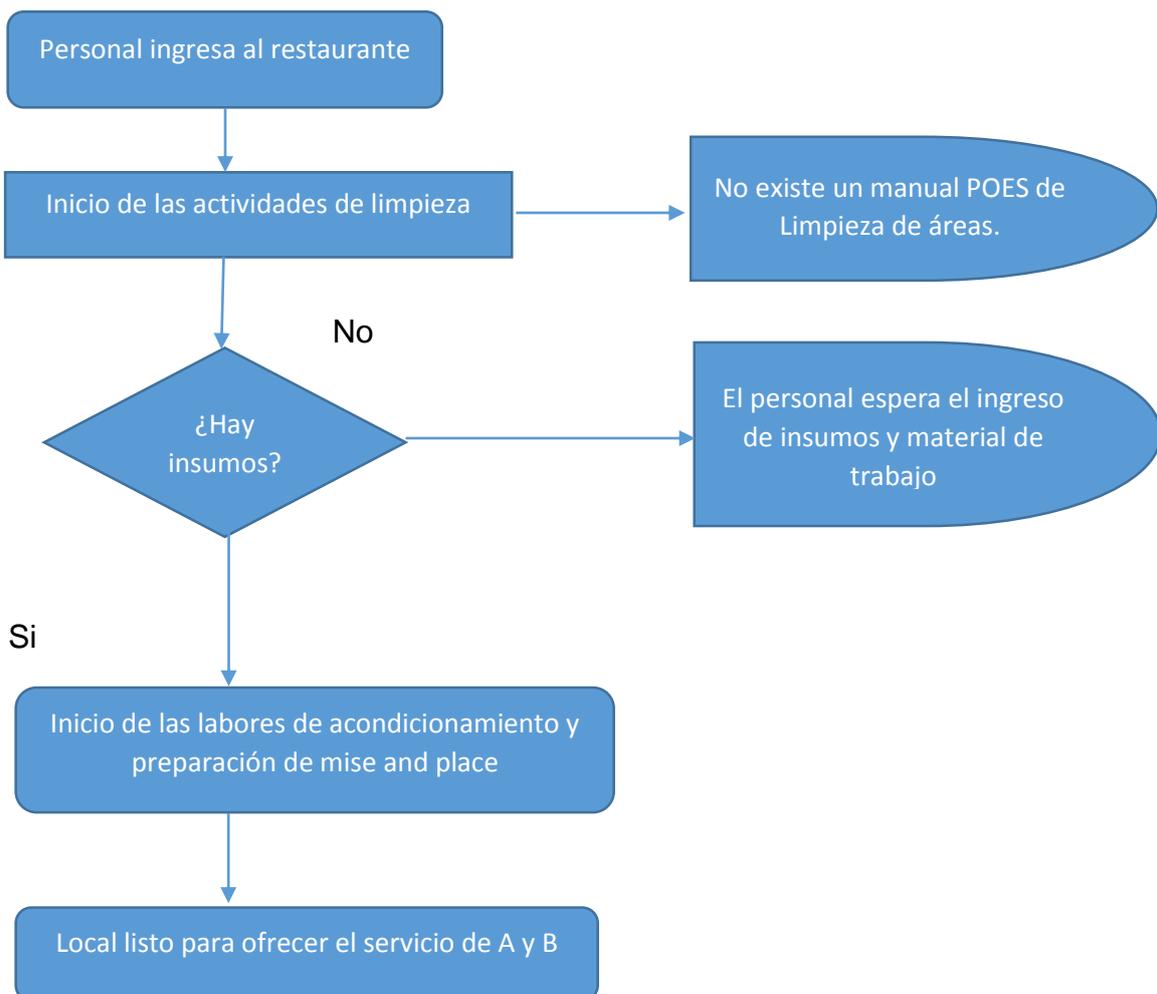


	Procesos estratégicos
	Procesos operativos
	Procesos de apoyo

Respecto a los lineamientos y políticas del restaurante, estos no se encuentran estipulados ni documentados. No obstante, el personal, dada su experiencia laboral, tienen conocimiento sobre las funciones y lineamientos que deben ejecutar en cada etapa de los procesos identificados. Si bien este conocimiento sobre las funciones y parámetros que el personal establece son de gran aporte para el restaurante, estas al no ser congruentes con una visión, misión y objetivos organizacionales en común propios del restaurante, no permite alcanzar buenos estándares de calidad.

A continuación voy a describir los procesos identificados en el restaurante a través de los siguientes flujogramas:

Gráfico N° 71: Proceso operativo de apertura, limpieza y acondicionamiento del restaurante La Perla Marina



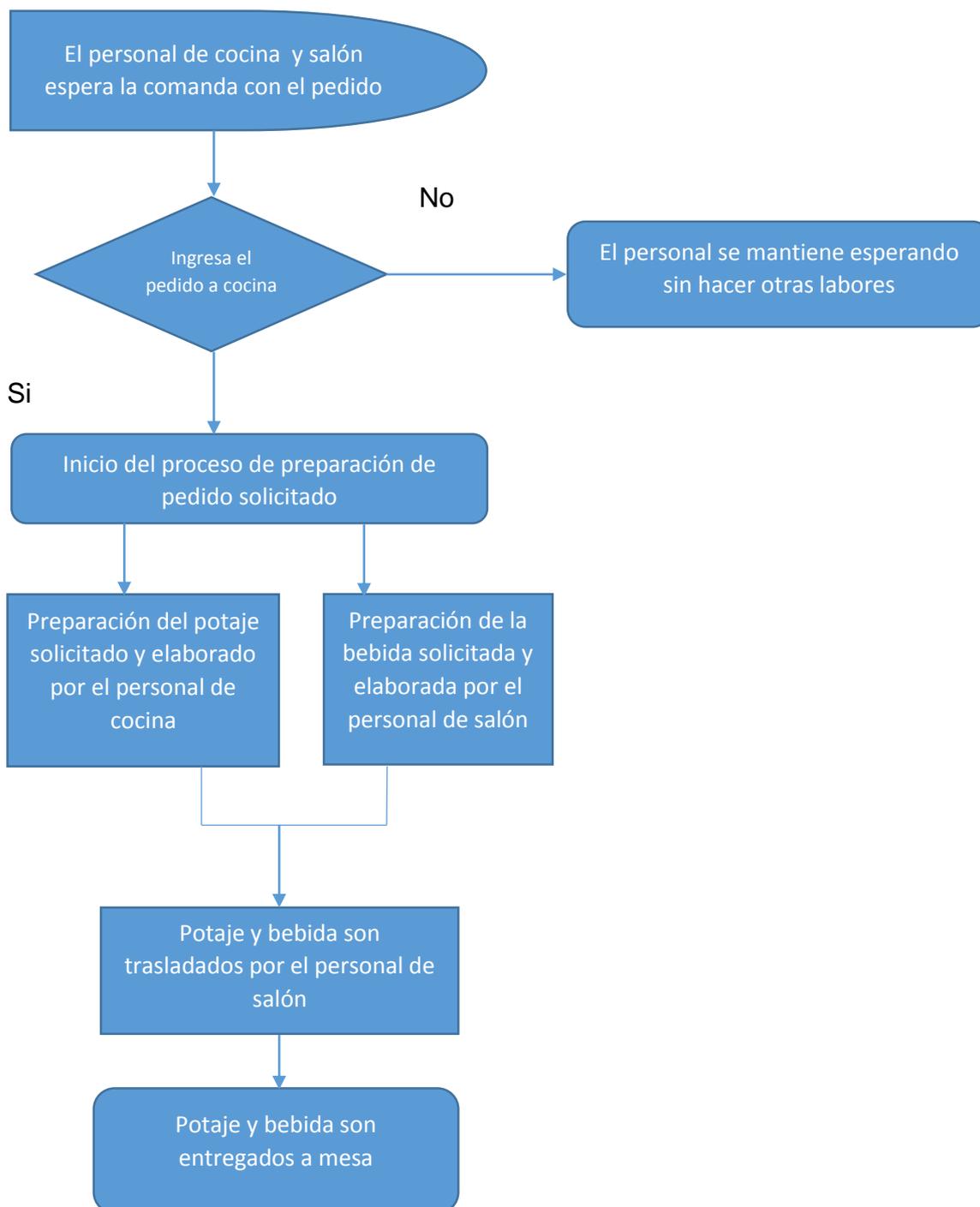
El primer proceso operativo inicia con el ingreso del personal al establecimiento. El ingreso de personal es a las 9:00 horas. Según observación, el restaurante no dispone de un mecanismo de control de ingreso de personal. En ocasiones se presentan demoras en el ingreso del personal afectando la continuidad del proceso.

El personal inicia sus actividades operativas con la limpieza del establecimiento (salón y cocina). Dicha tarea de limpieza al no estar estipulada en un manual es realizada según criterio del personal, por lo que la calidad de dicha actividad recae sobre la experiencia del personal que lo realiza.

Culminado las tareas de limpieza se procede con las labores de acondicionamiento del local y preparación del mise and place, tanto de cocina como de salón. Las tareas que se desarrollan aquí son: preparación de las pre – mezclas de cocina para la elaboración de potajes, preparación de refresco, cremas, limpieza de cubiertos, dobles de servilletas, abastecimiento de implementos de baño, preparación de mesas y otras tareas correspondientes a dicha etapa del proceso. La presente etapa del proceso operativo depende directamente del proceso de apoyo de abastecimiento de insumos y materias primas. De no disponer de los insumos necesarios para acondicionar y preparar el mise and place del área correspondiente, el personal tendrá que esperar hasta que lleguen los insumos, dado que el establecimiento no dispone de un almacén principal, realizando las compras diariamente.

Una vez acondicionado el local y culminado el mise and place, el restaurante queda listo para dar inicio al proceso operativo de preparación de alimentos y bebidas y el proceso operativo de servicio al cliente en salón.

Gráfico N° 72: Proceso operativo de preparación de alimentos y bebidas



El proceso de preparación de alimentos y bebidas depende del proceso de servicio al cliente en salón, quien después de haber tomado el pedido del cliente hace ingreso de la comanda al área de cocina para proceder con la

preparación del potaje. Para el caso de las bebidas, estas son preparadas por el personal de salón que atendió la mesa.

Al ingresar la comanda al área de cocina, el personal de dicha área deriva el pedido a la persona encargada, según sea platos fríos o platos calientes. Dicha labor se ve facilitada gracias a la experiencia del personal de cocina.

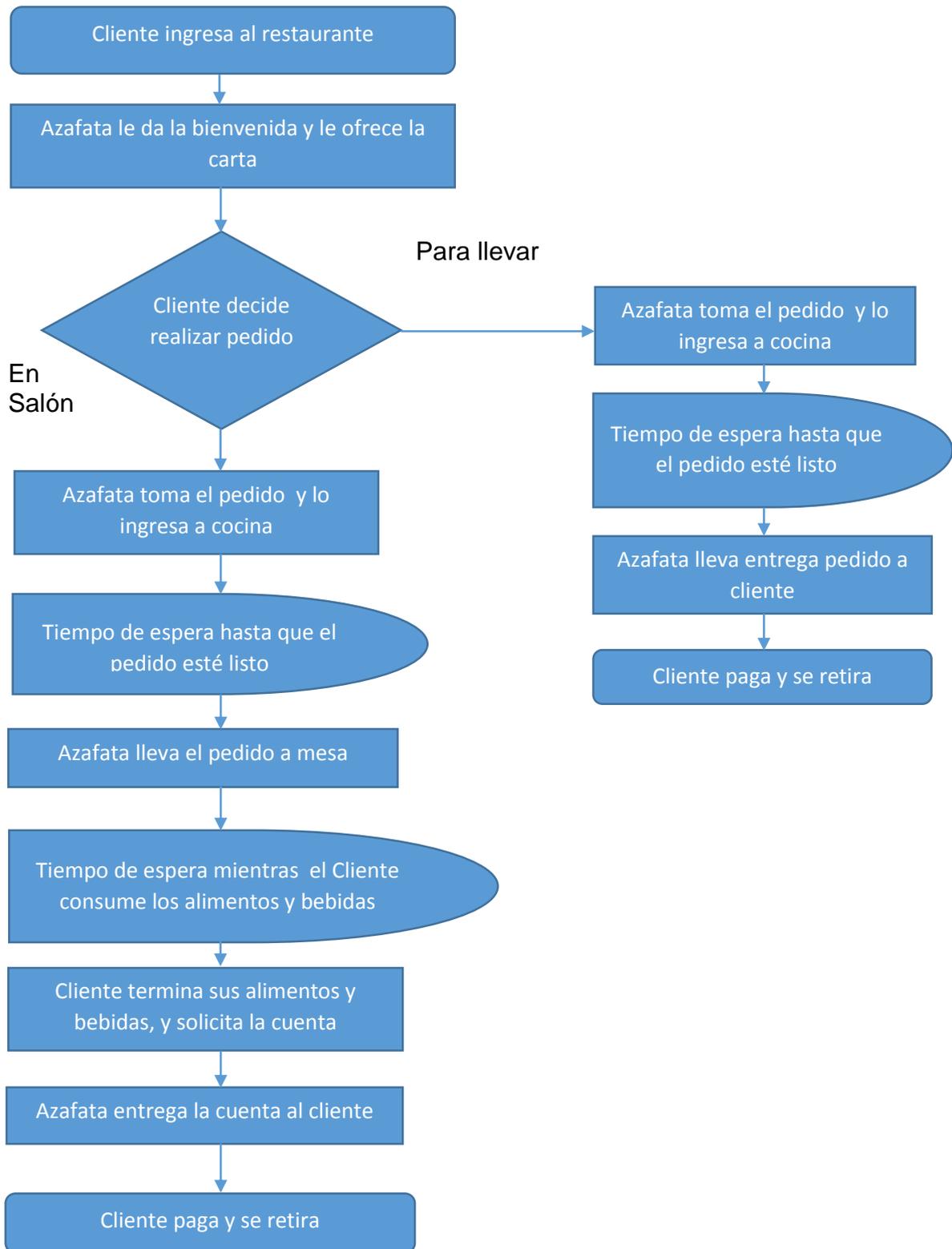
Según lo observado, la preparación de los potajes se realiza sin seguir una receta estandarizada, por lo tanto no se tiene conocimiento de las cantidades específicas por porciones que se sirven en cada potaje, afectando directamente a los costos del restaurante.

Listo el potaje, se llama a un personal de salón para que haga entrega del pedido a la mesa.

Para el caso de las bebidas, estas están a cargo del personal de salón, quien ve facilitada dicha labor si el pedido de bebida es una bebida embotellada o refresco ya preparado. Para el caso de las bebidas cocteles, estos deberán ser elaborados por el personal que atiende a la mesa. Según lo observado, cuando hay gran afluencia de clientela, la tarea de preparación de bebidas cocteles se torna compleja, afectando a la calidad del servicio.

Respecto al lavado de menaje, el personal de cocina señala, que durante los periodos de gran afluencia de comensales, dicho oficio no se tiene bajo control, ya que por la falta de personal de apoyo que se dedique a dicha labor durante las horas de mayor afluencia de clientes, ocasiona que no se disponga del menaje necesario y a tiempo para su uso respectivo, perjudicando al tiempo de entrega de los potajes al comensal.

Gráfico N° 73: Proceso operativo de servicio al cliente en salón



El proceso de servicio al cliente en salón, es quizás el más importante para el cliente porque a través de dicho proceso establece relación directa con un representante del restaurante desarrollándose el “momento de la verdad”.

Dicho proceso inicia cuando el cliente ingresa al establecimiento, una vez adentro, el personal de salón le da la bienvenida y le ofrece tomar asiento, para que posteriormente le entregue la carta. El cliente comunicará si el consumo se realizará en el salón o será un pedido para llevar.

Si el servicio es para el salón, la azafata enseguida alista la mesa con los cubiertos y las cremas. Posteriormente se acerca a la mesa para tomar el pedido en la comanda manual. La comanda que es utilizada por el restaurante es un papel simple en el cual muchas veces los pedidos escritos no llegan a ser legibles, por lo cual se generan quejas y confusiones por parte del personal de cocina al momento de elaborar el potaje.

Luego que se toma el pedido de mesa, la comanda es enviada a la cocina. Mientras tanto el personal de salón lleva las bebidas, o en todo caso procede a prepararlas.

Cuando los potajes y las bebidas están listas, estas son llevadas a la mesa.

Una vez que el cliente termina sus potajes y sus bebidas, el cliente solicita la cuenta. Luego el personal de salón procede a realizar una copia manual de los productos consumidos por el cliente, dado que las comandas con las que se trabaja no poseen copia.

Finalmente se le entrega el comprobante al cliente, quien cancela ya sea con tarjeta o con efectivo y se retira.

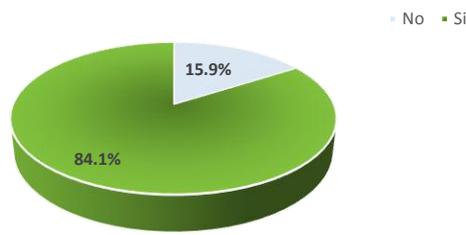


Gráfico N° 74: ¿El personal de servicios lo saludó al ingresar al restaurante?
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

Según la opinión de los clientes de La Perla Marina, el 84,1% señala haber sido saludado por el personal de atención en salón al momento de ingresar a dicho establecimiento. No obstante, el 15,9% señaló no haber sido saludado al ingresar al restaurante. De acuerdo a mi observación, el cliente muchas

veces no es saludado al ingresar al restaurante cuando existe una gran afluencia de clientes, pues debido al exceso de clientela el personal de servicio en salón omite acciones de su protocolo de servicios para poder atender más rápido a todos los clientes. No obstante, dicha acción perjudica al restaurante porque la percepción de los clientes en cuanto a la calidad del servicio se vuelve negativa.

Según opinión de los clientes del restaurante, el 65,9% indicó no haber sido asesorado ni haber recibido sugerencias por el personal de servicios. Mientras que el 34,1% señaló haber sido asesorado por el personal de servicios a la hora de solicitar su pedido, pues estos recibieron recomendaciones y sugerencias para pedir sus potajes.

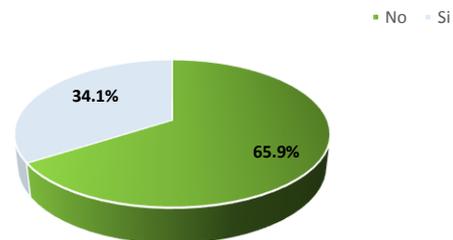


Gráfico N° 75: ¿El personal le sugirió o asesoró en su pedido?
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

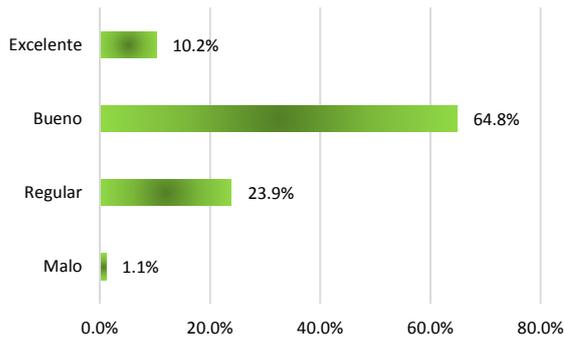
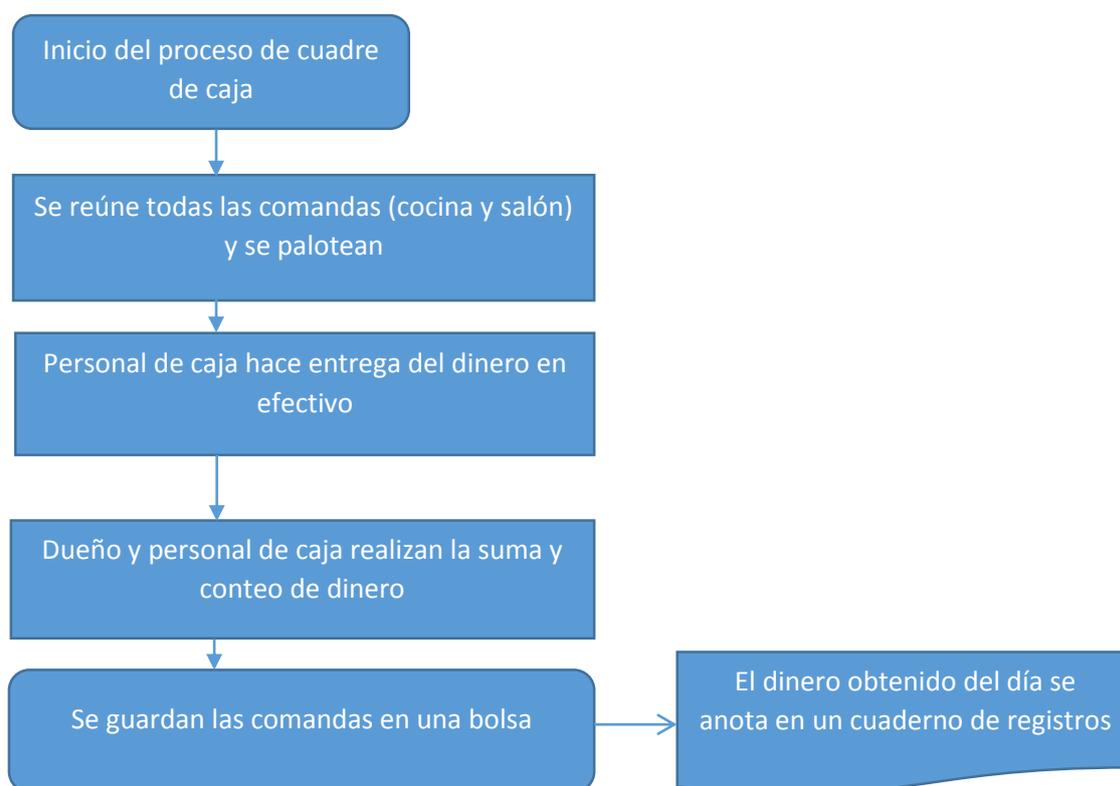


Gráfico N° 76: Opinión sobre la facturación y cobro del restaurante
 Fuente: Encuesta
 Elaboración propia

De acuerdo a la opinión de los clientes, respecto a la facturación y cobro, el 10,2% señaló ser muy bueno, puesto que no tuvieron ningún problema con dicho proceso, al igual que el 64,8% quienes señalaron estar conformes con la facturación y cobro del restaurante. No obstante, el 23,9% señaló sentirse

regularmente disconforme con el proceso de facturación y cobro, dada la poca visibilidad de los documentos y formatos que son entregados conteniendo la información del consumo, que en ocasiones es poco legible, pues, esta es realizada de forma manual. Finalmente el 1,1% consideró pésimo dicho proceso.

Gráfico N° 77: Proceso operativo de cuadre de caja

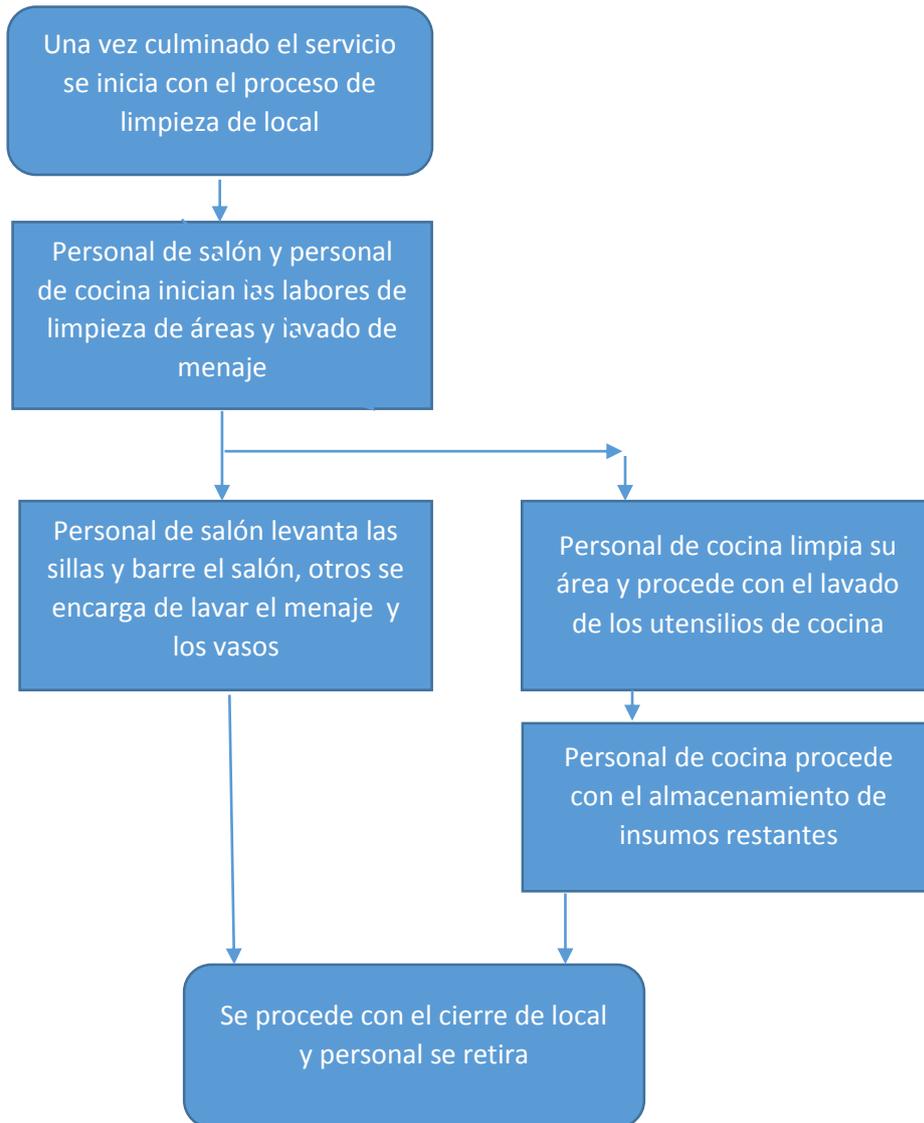


El proceso de cuadre de caja se realiza una vez que haya culminado el servicio total del restaurante. Ya cuando los clientes se hayan retirado, el personal encargado de realizar las labores de caja y el dueño proceden con el paloteo de las comandas de cocina y de salón. Ambas comandas deben coincidir, tanto en el producto vendido como en el monto de dinero.

Luego de haber paloteado las comandas, se procede con el conteo de dinero y la suma de la venta total registrada, ambas sumatorias deben coincidir. Se toma en cuenta la venta realizada con tarjeta de crédito.

Finalmente, las comandas son guardadas en una bolsa y el monto de dinero se registra en un cuaderno.

Gráfico N° 78: Proceso operativo de limpieza y cierre de local



Se ha podido observar que durante el proceso de cierre no se realiza el procedimiento de cuadro de inventario, mermas y requerimientos, por lo tanto no se logra identificar las necesidades del restaurante a la hora del cierre, el personal solo se enfoca en la limpieza y ordenamiento del área. El dueño solo se centra en abastecer las necesidades de los insumos de cocina, sin llevar un control adecuado con pesos específicos, dejando en un segundo plano los requerimientos de otras áreas del restaurante. Asimismo, se ha podido observar que los procesos de almacenaje de insumos no llevan un seguimiento

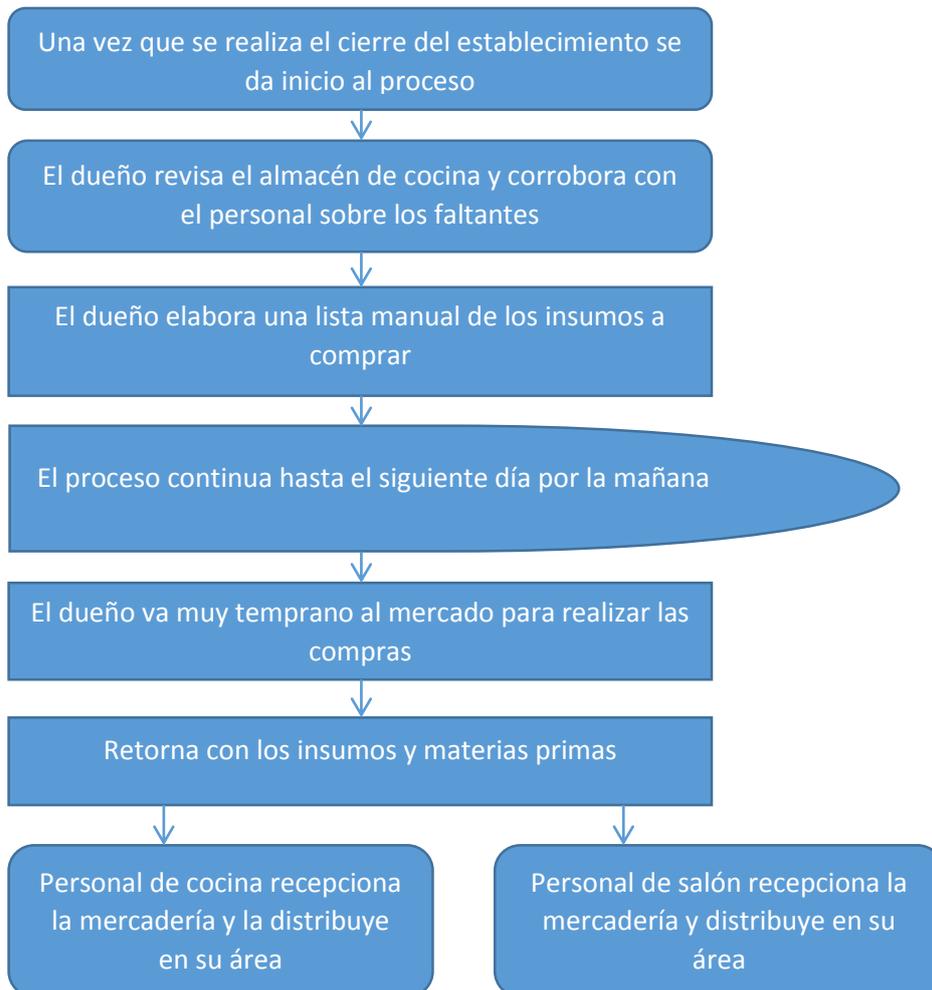
y control de BPM adecuado (rotulación de productos, PEP'S, mantenimiento de la cadena de frío, división de productos para evitar contaminación cruzada). Finalmente se ha podido observar que las necesidades de otras áreas, como el salón, son identificadas recién durante la apertura del establecimiento al día siguiente, afectando directamente al servicio.

Los procesos operativos se repiten diariamente, no obstante estos procesos están sostenidos por un proceso de apoyo identificable que es el proceso de abastecimiento de insumos y materias primas.

Si bien existen otras actividades de apoyo a los procesos operativos que se llevan a cabo en el restaurante, estas no mantienen una secuencia continua a pesar de su importancia, por lo tanto no son considerados como procesos adheridos a un plan estratégico del restaurante, ejecutándose de forma desorganizada. Dichas actividades de apoyo son: mantenimiento, obligaciones y pago de proveedores y servicios, y pago de personal, adquisiciones.

A continuación mostraré el proceso de apoyo de abastecimiento de insumos y materias primas

Gráfico N° 79: Proceso de apoyo de abastecimiento de insumos y materias primas.



El proceso de abastecimiento de insumos y materia prima es un proceso de apoyo que se realiza diariamente. A través de dicho proceso es que se abastece todos los materiales necesarios para que el resto de procesos puedan funcionar.

Debido a la falta de un almacén, casi todos los insumos y materiales son comprados en el mismo día, lo que en ocasiones, de haber faltantes, se tiene que esperar el arribo de las compras de mercadería para iniciar el resto de procesos operativos.

Todos los procesos antes descritos se encuentran interrelacionados, y en las empresas de servicios, como es el caso del restaurante La Perla Marina, más aún, debido a la característica de inseparabilidad, todo (procesos, infraestructura, personal, clientes) se encuentra unido y funciona como engranajes.

Cuadro N° 22: Producto del restaurante La Perla Marina según el modelo de Servucción

Visión, misión, objetivos			Actualmente el restaurante no dispone de una visión, misión y objetivos	Beneficio que el restaurante le ofrece al comensal
Visible	Contexto inanimado	Local	El establecimiento posee una capacidad para 50 comensales. De acuerdo a la observación de los comensales, el establecimiento se encuentra en condiciones regulares. Falta de mantenimiento de ciertos espacios. El personal se siente cómodo para desempeñar sus labores. Dispone de espacios adecuados para ofrecer el servicio de alimentos y bebidas. No Dispone de un almacén.	
		Muebles, utensilios y equipos	El restaurante no dispone de un inventario general de equipos, muebles y utensilios. Los clientes califican como regulares las condiciones de los muebles, equipos y utensilios del restaurante. El personal se siente disconforme por la falta de equipos y utensilios adecuados para ofrecer un buen servicio.	
		La carta	Se tiene una variedad de 80 platillos. El cliente se siente muy satisfecho con la carta del restaurante. El plato más consumido es el ceviche de pescado. La carta es considerada su mejor fortaleza. Se ofrece el servicio de menú	
	Contexto animado	Personal	Se dispone de personal con experiencia. El personal se siente disconforme con las condiciones laborales. La antigüedad promedio en el restaurante es de 4 meses. El personal se encuentra mal uniformado. Según los clientes, se sienten satisfechos con el servicio ofrecido por el personal.	
		Clientes	El mayor porcentaje de clientes provienen de su centro de labores, consumen platos a la carta, asisten una vez por semana, acompaña su potaje con refresco y gaseosa. Días de semana asisten trabajadores y fines de semana familias y grupos de amigos.	
Invisible	Procesos	Estratégicos	El restaurante no dispone de procesos estratégicos (financieros, dirección, marketing)	
		Operativos	Los procesos operativos identificados en el restaurante son: Apertura, limpieza y acondicionamiento de local, preparación de alimentos y bebidas, servicio al cliente en salón, cuadro de caja y cierre y limpieza de local. Dichos procesos no se encuentran registrados. Existen deficiencias en los procesos. Los procesos son llevados a cabo gracias a la experiencia del personal. El personal de cocina desconoce sobre procesos de BPM y seguridad alimentaria.	
		Apoyo	Solo se ha identificado un proceso de apoyo, el proceso de abastecimiento de insumos y materias primas. Existen otras acciones de apoyo pero no están estipuladas como procesos. Dichas acciones son: mantenimiento, pago de obligaciones y otros, pago de personal.	
	Políticas	El restaurante no dispone de políticas. Los lineamientos son establecidos por el personal de acuerdo a su experiencia laboral.		

Fuente: Observación participante/ Sesión de grupo/ Encuesta a cliente real/ Entrevista a dueño del restaurante.
Elaboración propia

4.4.3. Precio

El precio es el valor de intercambio adecuado que se le asigna al producto o servicio a cambio de los beneficios que este ofrece al cliente, por ende, es el consumidor quien determina si el precio es el correcto o no. Según la encuesta al cliente de La Perla Marina, este manifestó sentirse conforme con el precio establecido

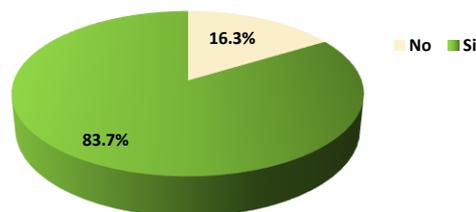


Gráfico N° 80: ¿El precio que pagó estuvo de acuerdo a sus expectativas de consumo?
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

por el restaurante, pues el 83,7% dijo estar satisfecho con el valor que pagaron por el servicio ofrecido (**Ver gráfico N°80**).

Para fijar el precio correcto del producto se deben tomar en cuenta distintos factores como los objetivos de la empresa (aumentar las ventas, incrementar la participación en el mercado o maximizar las utilidades), la determinación de los costos, la participación en el mercado, la competencia y el poder adquisitivo de los consumidores. Para el caso de La Perla Marina, el precio del servicio que ofrece el restaurante es establecido tomando en cuenta solo los costos que genera la elaboración del potaje (tangibles) y los precios de la competencia, obviando la sumatoria de los costos fijos y variables reales del negocio en su totalidad (además de los costos intangibles) y la utilidad que se desea alcanzar.

El precio, también es una importante herramienta de adaptación que va de la mano con la variación en los hábitos de consumo del mercado, pues el precio es el instrumento de marketing que tiene mayor facilidad de modificación en el corto plazo, y esto puede favorecer a la empresa frente a dichos cambios. No obstante para manejar adecuadamente dicha variación de precios frente a los cambios del mercado es necesario poseer un buen manejo de los factores que influyen en el establecimiento del precio (como por ejemplo el Food cost) de tal forma que el precio se pueda adaptar a dicho mercado sin perjudicar los objetivos financieros del negocio. Sin embargo, es común que muchas empresas, incluyendo al restaurante La Perla Marina, no manejen bien el

establecimiento de los precios, cayendo en errores que pueden ser perjudiciales para el negocio, tomando solo como indicador referencial al precio de la competencia sin considerar sus costos reales. Dicha acción limita al restaurante La Perla Marina a desarrollar estrategias en función al precio, como la modificación de precios según temporadas, cambios del mercado, establecimiento de precios según segmentos y precios promocionales.

De acuerdo a la experiencia del dueño, él recomienda ofrecer el producto a precios bajos u ofrecer más por un precio razonable para que el cliente se sienta complacido y que dicha acción posicione al restaurante como su favorito y como aquel restaurante que te da más por un precio módico. De acuerdo a esta afirmación, dicha acción se considera como una estrategia de penetración de mercado, la cual es recomendable para un negocio que desea tener una mayor participación en el mercado no obstante, al no tener un control adecuado de los costos, dicha estrategia afecta directamente en los beneficios económicos que el restaurante desea obtener.

En el cuadro N° 23 podemos observar, según la fijación de precios de los productos que ofrece La Perla Marina y la competencia no varía significativamente:

Cuadro N° 23: Comparativo de precio promedio de La Perla Marina con precio de la competencia.

Producto	La Perla Marina	Competencia	Promedio
Entradas	S/. 15.00	S/. 14.00	S/. 14.50
Platos de fondo	S/. 25.00	S/. 27.00	S/. 25.50
Fuentes	S/. 60.00	S/. 50.00	S/.55.00
Bebidas	S/. 6.00	S/. 7.00	S/. 6.50

Fuente: Observación participativa
Elaboración propia

4.4.4. Distribución

Debido a la característica de inseparabilidad del servicio, el restaurante La Perla Marina ofrece su producto al cliente en el mismo lugar donde lo produce, cuya capacidad de distribución es para 50 comensales al mismo tiempo. En algunas circunstancias, los clientes ordenan sus pedidos para llevar a casa, lo que favorece a la capacidad limitada del canal de distribución del restaurante. Durante el proceso de distribución del servicio del restaurante se han podido detectar fallas en el canal de servicio para llevar debido a la falta de planificación en cuanto a la disposición de los insumos y materiales que se van a utilizar para atender en dicho canal (tapers, cremas, empaque).

De lunes a viernes el canal de distribución del restaurante se enfoca más a brindar el servicio a grupos pequeños y de mayor rotación, por lo que no existen inconvenientes sobre la capacidad limitada del establecimiento. No obstante, durante los fines de semana ocurre lo contrario, pues se presenta mayores inconvenientes, porque acuden mayor número de clientes y en grupos (familias y amigos). Además tienen mayor tiempo de permanencia en el local, perjudicando la capacidad del canal distribución del restaurante. El tamaño de las mesas tiene una capacidad para cuatro comensales por mesa, no obstante, sus dimensiones ocupan mayor espacio, lo cual afecta a la distribución de mesas y aprovechamiento del espacio en el salón. Hay que tomar en cuenta que el promedio de permanencia del cliente de lunes a viernes es de 1 hora y los fines de semana es de 2 horas.

El local de La Perla Marina se ubica en una avenida principal del distrito de La Perla (Av. Haya de la Torre), No obstante, el tránsito peatonal es limitado además de no contar con espacio amplio para el parqueo de los vehículos. Asimismo, la zona solo permite ofrecer el servicio de restauración hasta ciertas horas del día (6 pm), debido a la peligrosidad de la zona en horas de la noche. No obstante, gracias a una iniciativa desarrollada por la Municipalidad Distrital de La Perla, muy cerca del establecimiento se ha desarrollado una pequeña feria o zona franca para el ofrecimiento de comidas rápidas en food truck, permitiendo un flujo de clientes durante las horas de la noche.

4.4.5. Promoción y comunicación

a) Comunicación externa

En la actualidad, el restaurante La Perla Marina no cuenta con una estrategia de promoción y comunicación objetiva, respecto a la comunicación externa solo se ciñe a la promoción que realizan los clientes (parte del contexto animado) quienes recomiendan a otros clientes potenciales a visitar el restaurante.

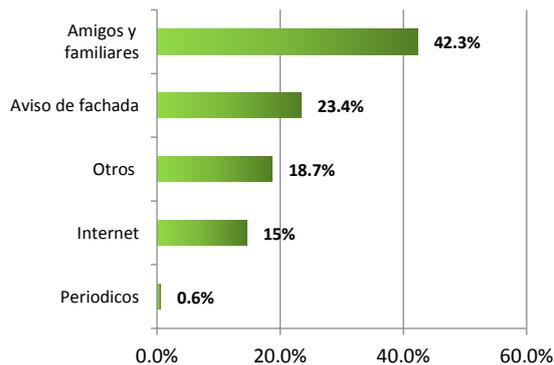


Gráfico N° 81: ¿Cómo conoce el restaurante?
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

El tipo de comunicación externa más efectiva es la comunicación del “boca a boca”, la misma que se desarrolla gracias a la satisfacción en el sabor de la comida de algunos comensales que visitan el restaurante y que luego recomiendan a un cliente potencial a visitar el establecimiento. Según los clientes del restaurante, el

42,3% señaló haber conocido La Perla Marina gracias a la recomendación de amigos y familiares, y solo el 18,7% señaló otros medios de comunicación por los cuales ha conocido el restaurante.

Por otro lado, el restaurante no hace uso de otros elementos que intervienen en el servicio y que son útiles para ser canales de promoción y comunicación, elementos como el personal de atención al cliente, quienes en su condición de trabajadores del establecimiento, son potenciales canales de promoción y comunicación, al igual que el contexto inanimado (local, muebles) dada la condición de inseparabilidad que posee el servicio, dichos elementos mencionados son canales potenciales para desarrollar actividades de promoción y comunicación al cliente.

El canal de promoción y comunicación más utilizado por el restaurante La Perla Marina es la red social de Facebook. A través de dicha red social, el restaurante suele publicar constantemente imágenes instantáneas de los potajes, y de los clientes que se muestran satisfechos con el servicio del

restaurante. No obstante, el impacto de dicha promoción aún es mínimo (15%), llegando solo a algunos clientes potenciales.

Otro canal de promoción y comunicación que suele utilizar el restaurante La Perla Marina es a través de un acuerdo con un medio de prensa escrita, quienes periódicamente publican un artículo relacionado al restaurante en una revista local conocida como Voz Callao, quienes a cambio de los servicios de alimentación y uso de los espacios del restaurante, dicha revista ofrece sus servicios. No obstante, se desconoce cuál es el impacto real que dicha publicación genera para el restaurante, debido a la poca información por parte del restaurante del target (público objetivo) de dicha revista y del número de clientes que fueron motivados a visitar el restaurante por dicha publicación. De acuerdo al análisis del cliente real, (**gráfico N° 81**), solo el 0,6% de los clientes conocen el restaurante a través de la prensa escrita.

Asimismo, La Perla Marina en ocasiones, suele auspiciar a grupos musicales locales, quienes hacen referencias y publican avisos del restaurante en sus conciertos o canales de comunicación personales, a cambio de los servicios que ofrece el restaurante (local, atención y alimentación). Que, al igual que la prensa escrita, se desconoce su impacto en beneficio del restaurante.

En el 2014, el restaurante logró promocionarse con efectividad luego de haber participado en el concurso “Come Callao” organizado por el Gobierno Regional del Callao, que tras haber ocupado el primer puesto en la categoría “pescados y mariscos” muchos comensales acudieron al restaurante para degustar el plato ganador, más conocido como arroz aparihuelado. No obstante con el pasar del tiempo, el impacto generado por dicha participación ha venido decreciendo.

b) Comunicación interna

El objetivo de la comunicación interna es mantener una relación productiva entre el individuo y la empresa, haciendo que el empleado se sienta valorado y unido al negocio. Dicha actividad se vuelve más compleja a medida que la organización crece, no obstante para los negocios pequeños es mucho más

sencillo mantener la comunicación interna debido a la poca cantidad de empleados que la conforma, no obstante muchas pequeñas empresas no le prestan la debida atención a la comunicación interna, como el caso de La Perla Marina, donde no se ha percibido actividad alguna sobre comunicación interna, quizás porque no se vea necesario, no obstante si lo es.

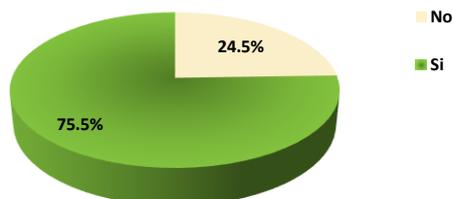


Gráfico N° 82: ¿Recomendaría el restaurante a sus familiares y amigos?

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Gracias al modelo de Servucción hemos podido observar el grado de complejidad que tiene el producto del restaurante La Perla Marina, pues, desde la perspectiva de los servicios, existen varios elementos que intervienen en la elaboración del producto final. No obstante, quien determina si el producto es bueno o no es el

cliente, quien según su respuesta y opinión, el restaurante ofrece un producto que es capaz de satisfacer a los comensales, según esta afirmación, el 75,5% de ellos declaro que de acuerdo a su experiencia vivida en el restaurante si lo recomendaría a sus amigos y familiares, a pesar de todos los puntos débiles que el establecimiento posee. No obstante, el 24,5% declaró no recomendar el restaurante debido a alguna desagradable experiencia en dicho establecimiento, para lo cual el restaurante debe tomar mucha atención para reducir dicho porcentaje de insatisfacción.

4.7 Análisis estratégico

Luego de haber realizado el diagnóstico respectivo del restaurante La Perla Marina, se ha podido identificar, según la matriz FODA, las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El objetivo principal de la matriz FODA es identificar los factores estratégicos críticos de la empresa, y que de esta forma permita utilizarlos para tomar decisiones y generar cambios organizacionales de forma adecuada.

Fortalezas	
<ul style="list-style-type: none">• La cercanía del restaurante La Perla Marina a uno de los centros de abastos más importantes del Callao (5 minutos) como el Multimercado de Minka permite el rápido abastecimiento de insumos al establecimiento.• La carta de La Perla Marina es reconocida por sus clientes y por su personal gracias al buen sabor y presentación del potaje. Gracias a dicha fortaleza el cliente recomienda el restaurante a otros clientes potenciales• El personal de atención al cliente es reconocido por el comensal como un personal muy amable y gentil.• En la actualidad, el restaurante La Perla Marina cuenta con personal que dispone de experiencia empírica en el rubro de alimentos y bebidas, siendo útil para el planteamiento de nuevos objetivos para el restaurante.	

Debilidades

- El restaurante La Perla Marina no dispone de un área de almacén, obligándolo a realizar compras diarias para su establecimiento.
- El restaurante La Perla Marina no dispone de una visión, misión y objetivos, por lo cual no posee un mapa de ruta hacia donde desea llegar y como lo va hacer.
- Según la percepción del cliente, el contexto inanimado del restaurante es calificado como regular.
- El restaurante carece de una serie de procesos, operativos, estratégicos y de control, indispensables para el desarrollo adecuado del servicio.
- El personal se encuentra desmotivado debido a las condiciones laborales que se plantean en el restaurante.
- El personal carece de conocimientos sobre BPM y Seguridad Alimentaria.
- Limitada capacidad en el canal de distribución del restaurante durante los fines de semana debido al mal aprovechamiento de los espacios del local.
- Debido a las estrategias de comunicación deficientes el cliente potencial desconoce la marca.
- Desaprovechamiento de los canales de comunicación internos del restaurante (local, empleados, mesas) para establecer comunicación y ofrecer productos al cliente real.
- Deficiencia en la comunicación interna del restaurante debido a la falta de un plan de comunicación para el personal.
- De acuerdo a la evaluación Sanitaria realizada al restaurante (Anexo N° 11) el resultado es de 65%, ubicándose dentro del rango de “en proceso”.

Oportunidades

- El restaurante se ubica dentro de los distritos que según NSE del Callao muestra mejores niveles socioeconómicos como es el distrito de Bellavista.
- Según la tendencia de la demanda actual, el 95,5% de chalacos acostumbra salir a comer más fuera de casa, además de destinar el 11% de sus gastos a dicho fin.
- El consumo de pescado de la población ha aumentado un 33% dejando atrás el consumo de pollo y de carne.
- El crecimiento de la industria de hoteles y restaurantes favorece a la competitividad y apoyo del sector.
- Iniciativa por parte del Municipio de La Perla para el establecimiento de zonas francas de alimentos y bebidas durante las horas de la noche, cerca del establecimiento.
- Insatisfacción por parte de los clientes respecto a las promociones y descuentos que ofrece la competencia.
- Según los comensales, lo que más valoran de una cevichería o restaurante es el sabor de la comida y la higiene y salubridad del establecimiento.
- Gracias a las mejoras tecnológicas los restaurantes pueden gestionar de forma más eficiente sus operaciones y mantener una comunicación más fluida con su cliente real y potencial.
- El Estado peruano se encuentra ejecutando un Benchmarking para el mejoramiento e innovación tecnológica en el rubro de restaurantes que inició en diciembre del 2015 y cuyo tiempo de estudio es de 18 meses.
- El cliente potencial se encuentra más informado y en búsqueda de optimizar su dinero a cambio de promociones y productos de calidad.
- El segmento potencial (NSE C y estilo de vida conservador y adaptado) son fieles a las marcas y les cuesta cambiar de proveedor.
- El 46% de los clientes que asiste al restaurante laboran cerca del establecimiento y el 32% habita cerca de él.
- El cliente prefiere asistir a una cevichería acompañado de amigos y familiares.

Amenazas

- Los costos de inversión en tecnología para restaurantes no es accesible para muchos de los establecimientos debido a los altos costos para su implementación.
- Las mejoras tecnológicas en comunicación poseen un aspecto negativo, facilitando las malas prácticas y errores de servicio del restaurante perjudicando la imagen del mismo.
- A causa de las barreras burocráticas por parte del Estado, existe un gran número de establecimientos gastronómicos que operan de manera informal.
- Existe mayor competitividad de restaurantes de pescados y mariscos.
- Los costos de restaurantes de pescados y mariscos tienden a ser muy elevados en diversas épocas del año, afectando considerablemente a la gestión de los establecimientos.
- La pesca artesanal es el principal proveedor de pescado de los restaurantes, no obstante dicho sector se encuentra en condiciones precarias y poca tecnificación afectando a la cadena de valor del producto.
- El pollo a la brasa y los chifas son los principales productos sustitutos de las cevicherías.
- Los clientes suelen asistir a una cevichería cada 15 días.
- Las cevicherías de la competencia mejor posicionadas tienen como ventaja competitiva el tiempo de permanencia en el mercado (promedio de 15 años) y ventaja comparativa en cuanto al servicio, tecnificación y cobertura de mercado por poseer más de un local.
- El 80% de los chalacos considera al Callao como un lugar inseguro.
- Inestabilidad económica y la elevación del tipo de cambio del dólar en el Perú, reduce la intención de gasto del poblador y el aumento de la inflación producto del aumento de los precios de los alimentos.
- Escases de productos hidrobiológicos producto del cambio climático.
- Lima Metropolitana concentra el 48% de todos los restaurantes en el Perú.

4.7.1. Matriz EFI y EFE

Matriz EFI

Factores internos	Peso	Puntaje	Ponderado
Fortalezas			
Cercanía del restaurante a uno de los mercados más importantes del Callao.	5,5%	4	0.22
Reconocimiento del buen sabor y servicio del restaurante por parte de los clientes.	13,4%	4	0.53
El restaurante cuenta con personal experimentado en alimentos y bebidas.	9%	4	0.36
Debilidades			
El restaurante no dispone de un área de almacén.	6,5%	1	0.065
No dispone de una visión, misión y objetivos.	13,0%	2	0.26
El contexto inanimado del restaurante es calificado, según el cliente como regular.	12,5%	2	0.25
El restaurante carece de procesos estratégicos, operativos y de control.	11,4%	1	0.11
Personal desmotivado debido a las condiciones laborales que se ofrece.	7,2%	2	0.14
El personal desconoce sobre BPM y Seguridad alimentaria.	4,5%	1	0.045
Limitada capacidad de distribución durante los fines de semana.	4,4%	2	0.088
El cliente potencial desconoce la marca.	6,4%	2	0.12
No se dispone de una estrategia de comunicación interna y externa eficiente.	6,2%	1	0.062
			2.25

Puntuación Matriz EFI

Nivel	Puntaje
FI muy positivo	4
FI positivo	3
FI negativo	2
FI muy negativo	1

De acuerdo a la valoración de los factores internos expuestos en la Matriz EFI, la ponderación total es de 2.25

Matriz EFE

Factores externos	Peso	Puntaje	Ponderado
Oportunidades			
Ubicación del restaurante cerca de los distritos con mejores indicadores socioeconómicos.	3,3%	3	0.099
El 95.5% de los chalacos acostumbra salir a comer fuera de casa y destina el 11% de sus gastos para dicho fin.	4,2%	4	0.168
El consumo de pescado ha aumentado un 33%, dejando atrás al pollo y la carne roja.	2,2%	3	0.066
Crecimiento de la industria hotelera y de restaurantes.	3,7%	3	0.111
Iniciativa por parte del Municipio de La Perla para establecer una zona franca de comida por la noche.	1,4%	4	0.056
Insatisfacción de parte del cliente con las promociones y descuentos de la competencia.	4,7%	3	0.141
Los comensales valoran más el sabor de la comida y la higiene y salubridad del establecimiento.	5,1%	4	0.204
Mejoras en la gestión y comunicación del restaurante gracias a los avances tecnológicos.	5,8%	4	0.232
Estudio de Benchmarking desarrollado por el Estado para mejorar la innovación tecnológica en restaurantes de país.	2,1%	3	0.063
El cliente se encuentra más informado y optimiza más su dinero en busca de la calidad.	3,2%	3	0.096
El NSE C y el estilo de vida adaptado y conservador le es difícil cambiar de marca.	4,7%	4	0.188
El 46% de los que asisten al restaurante son personas que laboran cerca al establecimiento y el 32% habitan cerca de él.	6%	4	0.24
El cliente prefiere asistir acompañado de sus familiares y amigos.	3%	4	0.12
Amenazas			
Costos elevados en tecnología para restaurantes de segmentos medio.	5,3%	1	0.053
Mejoras tecnológicas en la comunicación favorecen a la propagación de noticias negativas del restaurante.	4%	1	0.04
Barreras burocráticas del Estado fomenta la informalidad de los negocios de A y B.	3%	2	0.06
Aumento de la competencia en rubro de pescados y mariscos.	4%	1	0.04
Costos elevados de restaurantes de pescados y mariscos en algunas épocas del año, debido a la escasez de productos.	6%	1	0.06
Pesca artesanal se desarrolla en condiciones precarias.	3%	2	0.06
El pollo a la brasa y los chifas son los principales productos sustitutos de las cevicherías.	4,9%	1	0.049
Los clientes suelen asistir cada 15 días a una cevichería.	3%	2	0.06
Mayor permanencia en el mercado como ventaja competitiva de las cevicherías mejor posicionadas.	4%	1	0.04
Más tecnificación y estándares de calidad como ventaja comparativa de las cevicherías mejor posicionadas.	6%	1	0.06
El 80% de los pobladores considera al Callao como lugar inseguro.	5,4%	2	0.108
Inestabilidad económica y variación del tipo de cambio afecta a la intención de consumo del cliente.	5%	1	0.05
Lima concentra el 48% de todos los restaurantes del Perú.	4%	2	0.08
			2.54

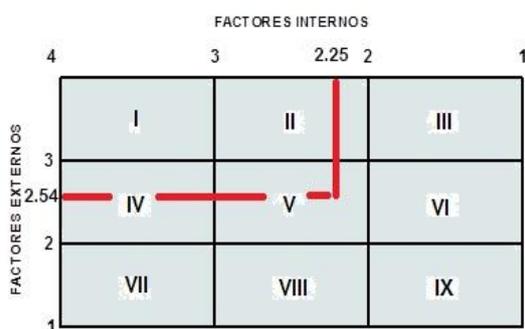
Puntuación Matriz EFE

Nivel	Puntaje
FI muy positivo	4
FI positivo	3
FI negativo	2
FI muy negativo	1

De acuerdo al resultado de los factores externos expuestos en la Matriz EFE, la ponderación resultante es de 2.54.

4.7.2. Matriz interna – externa (EI)

Según los resultados obtenidos en las matrices EFI y EFE, podemos determinar la posición estratégica en la Matriz Interna – Externa (IE), para luego establecer las estrategias respectivas en la Matriz FODA.



Observamos en el gráfico N° 83, según la zona de intersección de los puntos 2.54 (factores externos) y 2.25 (factores internos) corresponde al cuadrante V por lo cual queda demostrado que se deberá poner mayor énfasis en las estrategias de

penetración de mercado y desarrollo de producto.

Cuadro N° 24 : Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> El restaurante se ubica cerca de los distritos que mejores indicadores de NSE posee como Bellavista. El 95,5% de los chalacos acostumbra comer fuera de casa para consumir pescados y mariscos, asimismo destinan el 11% de sus gastos para dicho propósito. Aumento de un 33% en el consumo de pescado por parte de los peruanos, dejando atrás al consumo de pollo y de carne. El crecimiento de la industria de hoteles y restaurantes favorece a la competitividad del sector. Iniciativa del Municipio de La Perla para establecer zonas francas de alimentos y bebidas durante la noche. Los comensales valoran más el sabor y la higiene de los establecimientos de A y B. Las mejoras tecnológicas favorecen a la administración y comunicación del restaurante. Apoyo en investigación e innovación tecnológica por parte del Estado peruano. Cliente mejor informado y tendencias favorables (NSE C y estilos de vida adaptado y conservador se les dificulta cambiar de marca y buscan calidad a buenos precios y promociones) El 46% de los asistentes al restaurante son trabajadores de la zona y el 32% habitan cerca al restaurante. El cliente prefiere asistir a una cevichería acompañado de sus familiares y amigos. 	<ul style="list-style-type: none"> Costos de inversión en tecnología en restaurantes muy elevado. Las mejoras tecnológicas favorecen a la propagación de aspectos negativos de los restaurantes. Barreras burocráticas por parte del estado favorecen a la informalidad de los restaurantes. Aumento de establecimientos gastronómicos genera mayor competitividad. Variación de los costos de los restaurantes de pescados y mariscos durante el año. La pesca artesanal se desarrolla de forma precaria, afectando la cadena de valor del producto. El pollo a la brasa y los chifas son los principales productos sustitutos. Los clientes suelen asistir a una cevichería cada 15 días. Las cevicherías mejor posicionadas tienen como ventaja competitiva la trayectoria y tiempo de permanencia en el mercado (15 años promedio) Las cevicherías mejor posicionadas poseen ventajas comparativas en cuanto a los procesos e infraestructura, además de tener una mejor cobertura de mercado. El 80% de la población considera al Callao como un lugar inseguro. La inestabilidad económica y variación del tipo de cambio reduce la intensidad de gasto del poblador y aumento de la inflación producto del encarecimiento de los alimentos. Escases de recursos hidrobiológicos producto del cambio climático. El 48% de todos los restaurantes del Perú se concentran en Lima Metropolitana.
Fortalezas	<p>Reforzar el servicio de alimentos y bebidas, diseñando promociones y paquetes especiales según las necesidades de nuestro mercado real, (trabajadores y habitantes de la zona), Observando cuales son los productos más demandados por dicho mercado, de tal forma que se pueda medir la divergencia de la carta y elaborar una carta más eficiente y capaz de satisfacer al cliente y a las necesidades del restaurante.</p> <p>Elaborar una base de datos de los clientes habituales, para mantener una comunicación fluida y ofrecerles beneficios y ofertas de nuestro producto gastronómico. Reforzado con una adecuada comunicación que les permita tener mayor información y a tiempo sobre el producto que ofrecemos a diario y tenga la posibilidad de comunicar sus necesidades a tiempo.</p>	<p>Identificar, registrar y mantener buena comunicación con los proveedores. Los mismos que serán acreedores de beneficios por parte del restaurante.</p>
Debilidades	<p>Rediseño y mantenimiento de los muebles e infraestructura del restaurante, que permita distribuir de forma adecuada los espacios del establecimiento y que permita utilizarlo como elemento de comunicación y promoción. Además proporcione una nueva imagen y brinde comodidad a los clientes.</p> <p>Desarrollo de la misión, visión y objetivos para el restaurante.</p> <p>Capacitar al personal en temas de servicio, procesos, BPM y Seguridad alimentaria.</p> <p>Diseñar un plan de comunicación integral, externa e interna para el restaurante, que permita desarrollar una comunicación adecuada (escrita, visual, auditiva), elaborando buenos mensajes y utilizando todos los canales de comunicación disponibles de forma más eficiente.</p>	<p>Implementación de políticas, procesos estratégicos, operativos y de control para el restaurante, según la misión, visión y objetivos del restaurante.</p> <p>Establecer un área exclusiva para el almacén de productos perecibles y no perecibles del restaurante.</p> <p>Establecer procesos internos que formalicen la administración de la empresa desde el punto de vista financiero y legal.</p> <p>Implementación de actividades motivacionales y de incentivos para el personal</p>

De acuerdo a la matriz FODA, se ha propuesto una serie de estrategias, las mismas que están distribuidas en cada uno de los instrumentos de marketing mix (Producto, precio, plaza y promoción). Dichas estrategias se complementan entre sí debido a la característica de inseparabilidad del producto que ofrece el restaurante. En el siguiente cuadro explicaremos cómo cada estrategia interviene en cada uno de estos instrumentos del marketing mix (4 P's)

Cuadro N° 25: Estrategias de marketing según mezcla de market

	Estrategia	Formulación estratégica de marketing mix			
		Prod	Prec	Pla	Prom
FO	Reforzar el servicio de alimentos y bebidas, diseñando promociones y paquetes especiales según las necesidades de nuestro mercado real, (trabajadores y habitantes de la zona), Observando cuales son los productos más demandados por dicho mercado, de tal forma que se pueda medir la divergencia de la carta y elaborar una carta más eficiente y capaz de satisfacer al cliente y a las necesidades el restaurante.				
FO	Elaborar una base de datos de los clientes habituales, con los que se mantendrá una comunicación fluida a través de la red social de Facebook y otros canales de comunicación según el tipo de cliente, proporcionando una adecuada comunicación y retroalimentación de información que nos permita actualizarnos sobre sus necesidades y a ellos les permita tener mayor información y a tiempo sobre los productos y novedades del restaurante, además de ofrecerles beneficios y ofertas de nuestro producto gastronómico.				
FA	Identificar, registrar y mantener buena comunicación con los proveedores estableciendo un sistema de abastecimiento periódico entre restaurante y proveedor. Asimismo, los proveedores más comprometidos con los objetivos del restaurante serán acreedores de beneficios por parte del restaurante.				
DO	Rediseño y mantenimiento de la infraestructura y muebles que proporcione armonía y vistosidad al restaurante y permita utilizarlo como elemento de comunicación y promoción, además distribuya de forma eficiente los espacios del establecimiento y brinde comodidad al cliente y el personal que labora en él.				
DO	Desarrollo de la misión, visión y objetivos para el restaurante.				
DO	Capacitar al personal en temas de servicio, BPM y Seguridad alimentaria.				
DO	Diseñar un plan de comunicación integral, externa e interna para el restaurante, que permita establecer un flujo de comunicación eficiente, tanto escrita, visual, auditiva y olfativa, para clientes, personal y proveedores.				
DA	Implementación de políticas, procesos estratégicos, operativos y de control para el restaurante, según la misión, visión y objetivos establecidos.				
DA	Establecer un área exclusiva para el almacén de productos perecibles y no perecibles del restaurante.				
DA	Establecer procesos internos que formalicen la administración de la empresa desde el punto de vista financiero y legal.				
DA	Implementación de actividades motivacionales y de incentivos para el personal				

Cuadro N° 26: ANALISIS GENERAL DEL RESTAURANTE LA PERLA MARINA

		Análisis situacional según modelo de Servucción			Estrategia	
Visión, misión, objetivos		Actualmente el restaurante no dispone de una visión, misión y objetivos			Desarrollo de la misión, visión y objetivos para el restaurante	
Restaurante La Perla Marina (Producto)	Visible	Contexto inanimado	Local	El establecimiento posee una capacidad para 50 comensales. De acuerdo a la observación de los comensales, el establecimiento se encuentra en condiciones regulares. Falta de mantenimiento de ciertos espacios. El personal se siente cómodo para desempeñar sus labores. Dispone de espacios adecuados para ofrecer el servicio de alimentos y bebidas. No Dispone de un almacén.	Rediseño y mantenimiento de la infraestructura y muebles que proporcione armonía y vistosidad al restaurante y permita utilizarlo como elemento de comunicación y promoción, además distribuya de forma eficiente los espacios del establecimiento y brinde comodidad al cliente y el personal que labora en él.	Beneficio que el restaurante le ofrece al comensal
			Muebles, utensilios y equipos	El restaurante no dispone de un inventario general de equipos, muebles y utensilios. Los clientes califican como regulares las condiciones de los muebles, equipos y utensilios del restaurante. El personal se siente disconforme por la falta de equipos y utensilios adecuados para ofrecer un buen servicio.	Establecer un área exclusiva para el almacén de productos perecibles y no perecibles del restaurante.	
			La carta	Se tiene una variedad de 80 platillos. El cliente se siente muy satisfecho con la carta del restaurante. El plato más consumido es el ceviche de pescado. La carta es considerada su mejor fortaleza. Se ofrece el servicio de menú	Reforzar el servicio de alimentos y bebidas, diseñando promociones y paquetes especiales según las necesidades de nuestro mercado real, (trabajadores y habitantes de la zona), Observando cuales son los productos más demandados por dicho mercado, de tal forma que se pueda medir la divergencia de la carta y elaborar una carta más eficiente y capaz de satisfacer al cliente y a las necesidades el restaurante.	
	Contexto animado	Personal	Se dispone de personal con experiencia. El personal se siente disconforme con las condiciones laborales. La antigüedad promedio en el restaurante es de 4 meses. El personal se encuentra mal uniformado. Según los clientes, se sienten satisfechos con el servicio ofrecido por el personal.	Establecer procesos internos que formalicen la administración de la empresa desde el punto de vista financiero y legal. Implementación de actividades motivacionales y de incentivos para el personal Capacitar al personal en temas de servicio, BPM y Seguridad alimentaria		
		Clientes	El mayor porcentaje de clientes provienen de su centro de labores, consumen platos a la carta, asisten una vez por semana, acompaña su potaje con refresco y gaseosa. Días de semana asisten trabajadores y fines de semana familias y grupos de amigos. Existe un cliente potencial que solo asiste cuando hay eventos como cumpleaños o celebraciones especiales. El cliente busca maximizar su dinero a cambio de productos de calidad y rendidores.	Elaborar una base de datos de los clientes habituales, con los que se mantendrá una comunicación fluida a través de la red social de Facebook y otros canales de comunicación según el tipo de cliente, proporcionando una adecuada comunicación y retroalimentación de información que nos permita actualizarnos sobre sus necesidades y a ellos les permita tener mayor información y a tiempo sobre los productos y novedades del restaurante, además de ofrecerles beneficios y ofertas de nuestro producto gastronómico.		
	Invisible	Procesos	Estratégicos	El restaurante no dispone de procesos estratégicos (financieros, dirección, marketing)	Establecer procesos internos que formalicen la administración de la empresa desde el punto de vista financiero y legal	
			Operativos	Los procesos operativos identificados en el restaurante son: Apertura, limpieza y acondicionamiento de local, preparación de alimentos y bebidas, servicio al cliente en salón, cuadro de caja y cierre y limpieza de local. Dichos procesos no se encuentran registrados. Existen deficiencias en los procesos. Los procesos son llevados a cabo gracias a la experiencia del personal. El personal de cocina desconoce sobre procesos de BPM y seguridad alimentaria.	Implementación de políticas, procesos estratégicos, operativos y de control para el restaurante, según la misión, visión y objetivos establecidos.	
			Apoyo	Solo se ha identificado un proceso de apoyo, el proceso de abastecimiento de insumos y materias primas. Existen otras acciones de apoyo pero no están estipuladas como procesos. Dichas acciones son: mantenimiento, pago de obligaciones y otros, pago de personal.	Identificar, registrar y mantener buena comunicación con los proveedores estableciendo un sistema de abastecimiento periódico entre restaurante y proveedor. Asimismo, los proveedores más comprometidos con los objetivos del restaurante serán acreedores de beneficios por parte del restaurante.	
		Políticas	El restaurante no dispone de políticas. Los lineamientos son establecidos por el personal de acuerdo a su experiencia laboral.			
	Precio			No existe una adecuada estructuración de precios en función de los costos reales del restaurante. Estos se basan en los precios de la competencia.	Implementación de políticas, procesos estratégicos, operativos y de control para el restaurante, según la misión, visión y objetivos establecidos	
Distribución			Capacidad limitada en el canal de distribución durante los fines de semana. Deficiencia en el canal de distribución para llevar.	Rediseño y mantenimiento de la infraestructura y muebles que proporcione armonía y vistosidad al restaurante y permita utilizarlo como elemento de comunicación y promoción, además distribuya de forma eficiente los espacios del establecimiento y brinde comodidad al cliente y el personal que labora en él. Implementación de políticas, procesos estratégicos, operativos y de control para el restaurante, según la misión, visión y objetivos establecidos		
Promoción y comunicación			Deficiencia en el posicionamiento de la marca y desconocimiento por parte del cliente potencial. Desaprovechamiento de los canales de comunicación internos. Deficiencia en la comunicación interna del establecimiento. El cliente conoce el restaurante por recomendaciones de amigos. El restaurante no dispone de una estrategia promocional según las necesidades del mercado.	Diseñar un plan de comunicación integral, externa e interna para el restaurante, que permita establecer un flujo de comunicación eficiente, tanto escrita, visual, auditiva y olfativa, para clientes, personal y proveedores.		

CAPÍTULO V: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1. Visión propuesta para el restaurante La Perla Marina

Gracias a los altos estándares de calidad, buen precio y buen servicio que ofrecemos, estamos posicionados como la cevichería preferida por todos los comensales del Callao, siendo el mejor representante de la gastronomía chalaca especializada en pescados y mariscos a nivel local y regional.

5.2. Misión propuesta para el restaurante La Perla Marina

Generar confianza con todo nuestro público (clientes, personal, proveedores) a través de experiencias gastronómicas inolvidables, buena comunicación y respeto.

5.3. Valores

Respeto

El respeto en todos los niveles del negocio, desde el dueño, los colaboradores, proveedores, clientes y la comunidad. Valor fundamental para entablar una verdadera comunicación y confianza.

Puntualidad

Las cosas a tiempo nos proporcionan garantía y confianza en nuestros actos, puntualidad en todo lo que hacemos y ofrecemos. Siempre debemos ser conscientes de lo que verdaderamente podemos ofrecer, para darlo a tiempo.

Compromiso

Estar alineados en nuestras acciones y poner todo de nosotros para lograr los objetivos y cumplir lo que prometemos en todos los niveles del negocio.

Limpieza

Mantener la higiene personal y del negocio, despojándonos de todo lo que nos incomoda y nos mantiene sucios física y mentalmente.

Orden

Organizar las cosas y las acciones, respetando siempre los procesos en todos los niveles del negocio.

Amabilidad

Ser amable con todos y entre todos los que nos rodean sin distinción alguna.

5.4. Objetivos de marketing

5.4.1. Objetivo general

Consolidar al restaurante La Perla Marina como un producto gastronómico de calidad y muy competitivo capaz de satisfacer a los comensales más exigentes del Callao, y que esto pueda generar beneficios no solo para sus clientes sino

también para todos sus colaboradores y aquellos que se relacionan con el restaurante.

5.4.2. Objetivos específicos.

Mejorar la calidad del producto gastronómico del restaurante a través del desarrollo de productos adecuados al público objetivo, implementando mejoras en los procesos de servicio, mejoras en las instalaciones, muebles y equipos, aplicación de políticas, estándares, procedimientos rigurosos y capacitación constante al personal.

Mejorar la calidad de vida de sus colaboradores a través del establecimiento de programas motivacionales, programas de seguridad laboral y beneficios sociales para el empleado.

Establecer programas de comunicación y promoción efectiva (mensajes y canales de comunicación adecuados) a nivel interno y externo, para los clientes, colaboradores y proveedores.

Fomentar el cumplimiento de los valores propuestos en el presente plan de marketing, entre todos los colaboradores, los clientes del restaurante y los proveedores.

5.5. Estrategias de marketing

A continuación se muestra la distribución de estrategias que según el análisis de las matrices EFE, EFI, FODA y EI, y los objetivos de marketing planteados, se establecerá las pautas necesarias para proponer dichas estrategias que se aplicarán durante el periodo de 1 año según lo estipulado en el plan de marketing.

5.5.1. Estrategia genérica

La estrategia genérica para el presente plan de marketing del restaurante La Perla Marina, estará basada en la estrategia de enfoque, pues se tendrá como meta atender específicamente al mercado meta analizado en el estudio de mercado y al cliente real que acude en la actualidad al restaurante. Por las condiciones en las que se encuentra actualmente el negocio frente a la competencia, es recomendable mantener dicha posición, es decir, no descuidar la cuota de mercado ya adquirida, pero si estimular la venta con mejoras para dichos clientes, buscando en una primera etapa mejorar el posicionamiento en el actual nicho de mercado en el que se desenvuelve el restaurante.

5.5.2. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento del presente plan de marketing del restaurante La Perla Marina estará basada en la estrategia de Desarrollo de Producto, pues la acción a llevar a cabo será mejorar las condiciones del producto actual elevando los estándares de calidad para satisfacer al mercado meta y al cliente real que viene siguiendo al restaurante año tras año. De acuerdo al modelo de servucción, dichas mejoras serán aplicadas en todos los elementos que intervienen en el producto o servicio.

5.5.3. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento del restaurante La Perla Marina estará fundamentada en lo *“fresco, a buen precio y a tiempo”*. Lo que se buscará con dicho posicionamiento es orientar los beneficios que ofrece el restaurante en función a lo que el cliente, analizado en el estudio de mercado, desea, es decir, higiene, limpieza y frescura, pagando lo necesario y sin esperar mucho tiempo por su comida.

5.6. Estrategias de marketing mix

5.6.1. Producto

El producto del restaurante La Perla Marina está caracterizado por ofrecer el servicio de alimentos y bebidas, cuya especialidad son los pescados y mariscos. La fortaleza principal que tiene en particular es el sabor de sus potajes, fortaleza que es reconocida por todos sus clientes reales. Dicha fortaleza será complementada y reforzada con el mejoramiento de todos los elementos que según el modelo de servucción, integran el servicio o producto total, cuyo objetivo principal será alcanzar buenos estándares de calidad. Las acciones propuestas para el desarrollo del producto, es el rediseño y mantenimiento de la infraestructura, muebles y equipos del restaurante cuyo fin será embellecer y distribuir de forma adecuada y armoniosa todos los espacios del restaurante. El rediseño y mantenimiento de la infraestructura, muebles y equipos propuesto para el restaurante tendrá como medio de orientación al manual de identidad corporativa que será desarrollado en el plan de promoción y comunicación de la presente formulación estratégica, el Reglamento de Restaurantes propuesto por el MINCETUR, la Norma A.130 de edificaciones propuesta por el Ministerio de Vivienda y la Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y afines N° 363 -2005/MINSA propuesta por el Ministerio de Salud.

Con la nueva reestructuración y distribución del restaurante se implementará un espacio para el área de almacén de mercadería. Posteriormente el producto de La Perla Marina estará sujeto a una serie de políticas, sistemas y procedimientos (parte intangible) tanto estratégicos, operativos y de control, guiados por la visión, misión, valores y objetivos mencionados en la presente formulación estratégica. Dichos objetivos y acciones propuestas serán comunicados al personal, además, dicho personal recibirá la capacitación adecuada y constante en función de dichos objetivos. Asimismo para generar un mayor compromiso con el colaborador se establecerán programas motivacionales y de mejoras en las condiciones laborales del restaurante.

Dichas mejoras laborales estarán respaldadas con la implementación de otras funciones que se llevarán a cabo en el restaurante. Dichas funciones corresponden a la administración interna de la empresa que está vinculado al área contable, financiera y legal.

Asimismo, se elaborarán nuevas propuestas gastronómicas, promociones y paquetes especiales de acuerdo a los gustos de los clientes reales del restaurante y del mercado meta. Para lo cual se diseñará una carta cuidando la divergencia de potajes, de tal forma que esta sea más eficiente en cuanto a la comunicación de lo que se desea ofrecer, la rotación de insumos y venta de potajes, controlando los costos del restaurante, logrando satisfacer a los clientes y alcanzando los objetivos financieros y de calidad propuestos para el restaurante. El desarrollo de dicha carta de menú también estará orientado por el Manual de identidad corporativa.

5.6.2. Promoción y comunicación

La estrategia de promoción y comunicación propuesta en el presente plan de marketing tendrá como objetivo establecer diversos niveles de comunicación a los puntos de contacto del restaurante, a nivel interno y externo. Debemos recordar que una empresa mantiene comunicación con diversos públicos, quienes de forma directa o indirecta participan en el funcionamiento de esta. Asimismo, al igual que otras estrategias, la estrategia de promoción y comunicación será guiada por el Manual de Identidad Corporativa.

Las actividades de comunicación y promoción estarán diferenciadas según el tipo de target al cual irá dirigido el mensaje y el motivo por el cual se va a comunicar (Seguimiento de clientes, actualización de base de datos, lanzamiento de productos, promociones, recordatorios, agradecimientos, actividades informativas, etc.).

La comunicación externa que estará dirigida a los clientes reales y al mercado meta, y tendrá como finalidad *comunicar, incentivar y hacer recordar la marca* de la cevichería La Perla Marina.

Comunicar: sobre actividades realizadas por el restaurante, tales como la participación de ferias, eventos realizados en el restaurante, visitas de personas representativas al restaurante o artículos informativos relacionados al restaurante y beneficios del consumo de pescados y mariscos, además de dar a conocer algún servicio adicional ofrecido por el restaurante.

Incentivar: a los clientes para la adquisición de más servicios y productos que ofrece el restaurante. El incentivo se dará entregándoles promociones, ofertas, beneficios y actividades participativas (como celebración de cumpleaños y otros eventos) que se adecuen a las necesidades del cliente real y mercado meta.

Hacer recordar: que los clientes son lo más importante para el restaurante y que la marca siempre está presente en su día a día ofreciéndoles potajes de pescados y mariscos frescos, a buen precio y con el tiempo de espera adecuado. Para lo cual se adecuarán una serie de mensajes y canales indirectos de comunicación.

La comunicación externa que estará dirigida a los proveedores tendrá como finalidad crear lazos de confianza entre el restaurante y ellos.

La comunicación interna estará dirigida a los colaboradores del restaurante, cuya finalidad será informar y motivar al trabajador.

Informar: sobre todos los acontecimientos, cambios, planes y programas que se llevaran a cabo en el restaurante, puesto que todos participan en el desarrollo de este. Dicha comunicación será retroalimentada diariamente.

Motivar: al cliente interno (colaborador) a que siga consumiendo nuestros servicios como trabajador, motivado por participar en la empresa y hacer de ella su segundo hogar.

Canales de comunicación y promoción

Los canales de comunicación que serán utilizados para el target interno y externo serán:

Para el cliente interno (personal del restaurante) se utilizarán los siguientes canales:

Se usará el canal escrito a través de un periódico mural para personal. En dicho periódico mural se publicarán avisos tanto de la empresa (planes, actividades, cambios internos) como avisos del personal que labora en la empresa tales como fechas especiales, recordatorios y artículos de interés para ellos.

El canal de Whatsapp, desde el que a través de un grupo exclusivo de dicho canal, conectado entre todos los celulares del personal, se enviará avisos y comunicados importantes a través de este.

Se utilizará el canal oral el cual se hará uso a través de las reuniones diarias y las reuniones de fin de mes. En dichas reuniones se podrá comunicar hechos resaltantes del quehacer diario (operaciones) en el restaurante, opiniones del personal, ideas y alguna otra comunicación de relevancia. Mientras que en las reuniones mensuales se dará a conocer los resultados acumulados durante el mes de gestión del restaurante, participaciones del personal, sucesos y reconocimientos.

Para el cliente externo, se tendrán los siguientes canales:

Redes sociales (Facebook y twitter)

Cartas de presentación membretadas

Encuestas diarias (base de datos)

Correo electrónico (base de datos)

Merchandising (lapiceros, destapadores)

Cupones y tarjetas promocionales

El local del restaurante y fachada (decoración, pizarrones, puntos de venta sugestiva y venta por impulso)

El personal de servicio (uniforme, protocolo de servicio, actitud, comunicación, etc.), tomando en cuenta el análisis del cliente, los que dan mayor interés a los comentarios de los amigos.

Subscripción a Tripadvisor y Atrápalo (promociones)

5.6.3. Distribución

El establecimiento está ubicado en una avenida principal del distrito de La Perla y muy cerca del municipio de dicho distrito. De acuerdo al tipo de cliente, durante los días de lunes a viernes, que en su mayoría son trabajadores de la zona, el servicio será ofrecido de una forma rápida, para lo cual se desarrollará una carta exclusiva para las horas del almuerzo, en el que estará especificado el menú del día y los platos más solicitados según el ranking de venta diaria y que sean de fácil elaboración y permita que haya una rotación fluida de comensales en las mesas. Dicha carta de menú será colocada como centros de mesa para que el cliente pueda visualizarlo al instante. Dicha estrategia estará apoyada con el desarrollo de los procesos de servicio y el rediseño de la infraestructura, muebles y equipos.

Como en los fines de semana el tipo de público varía a un cliente que acostumbra asistir en compañía de grupos familiares y amigos, se elaborarán platos especiales como fuentes para 2, 4 y 6 personas o combos grupales.

Respecto al canal de servicio para llevar, se aplicarán mejoras en el dicho canal, sobre todo en los materiales, insumos y artículos que son utilizados para el transporte de los potajes (packing). La finalidad de dichas mejoras será fortalecer el servicio para llevar y aumentar el consumo de los clientes que desean consumir el potaje fuera del restaurante.

5.6.4. Precio

En vista que los precios establecidos en el restaurante hasta la fecha han sido elaborados en función de los precios que ofrece la competencia, la estrategia de precio que se desarrollará en el presente plan de marketing para el restaurante La Perla Marina estará definida según los costos reales del restaurante, las utilidades y objetivos financieros de la empresa y según las necesidades del cliente real al cual está enfocado el negocio.

Los precios que se establecerán durante los días de semana, estarán estructurados de acuerdo a combos y promociones adecuados al tipo de cliente

que acude durante estos días. Y de acuerdo a los horarios, se administrará la demanda colocando precios bajos según la cantidad de consumo durante las horas de menor afluencia de comensales (el 3 plato con 50% de descuento) y durante los fines de semana se manejarán precios sobre productos como fuentes y carta sin variar los precios, no obstante se podrá ofrecer promociones por cumpleaños o por algún evento importante.

Para lograr dicho objetivo de establecimiento del precio adecuado para el restaurante, se elaborará un sistema de control de Food Cost, el mismo que será de gran ayuda para la elaboración de precios promocionales sin afectar los costos reales del restaurante.

6. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción de la presente formulación estratégica sigue una secuencia según el orden de prioridad de cada actividad, dada la característica de inseparabilidad del servicio, muchas de estas acciones participan directamente en más de un instrumento del marketing mix (4 p's).

En el siguiente cuadro podemos visualizar las acciones que se realizarán etapa por etapa:

Cuadro N° 27: Acciones de marketing

Acción	Estrategia Mkt. Mix
Reorganización administrativa, contable y legal del restaurante.	Producto
Elaboración del manual de identidad corporativa	Producto, distribución, promoción
Rediseño y mantenimiento de la infraestructura, muebles y equipos	Producto, distribución, promoción.
Implementación de políticas, sistemas y procesos internos	Producto, distribución, promoción, precio
Capacitación del personal	Producto, distribución
Diseño de carta de menú, Food Cost y recetas estandarizadas	Producto, precio
Implementación de actividades motivacionales y de incentivos para el personal	Producto, promoción y comunicación
Elaboración de la base de datos de clientes reales y proveedores	Promoción y comunicación
Desarrollo de los canales de comunicación según tipo de cliente externo e interno	Promoción y comunicación
Diseño de los mensajes escritos, visuales y auditivos del restaurante.	Promoción y comunicación
Ejecución del cronograma de comunicación, según calendario de actividades	Promoción y comunicación
Mejoramiento del servicio para llevar (packing) del restaurante.	Producto, distribución
Diferenciación de precios por semana y por tipo de productos (combos y promociones)	Producto, precio

a) Reorganización administrativa, contable y legal del restaurante

Siendo de carácter de urgencia, la organización contable del restaurante permitirá establecer una estructura administrativa y financiera. Asimismo, permitirá cuantificar los recursos y controlar el manejo patrimonial y los procesos productivos del negocio, cuya finalidad será ofrecer información oportuna para la toma de decisiones.

Respecto a la administración legal, al igual que la organización contable, es de suma urgencia llevarlo a la acción porque con esto le permitirá actuar con rapidez y ser competitivo en el mercado siempre siguiendo el marco normativo del entorno en el que la empresa se desenvuelve, evaluando y gestionando ciertos riesgos legales y otros que le compete a las normas vinculadas a la organización y fiscalización de empresas de alimentos y bebidas.

Para llevar a cabo dichas acciones se deberá contar con el asesoramiento de un consultora en contabilidad que posea experiencia en empresas hoteleras y de restauración (tercerización de servicios) y un asesor legal especializado en la normatividad de empresas de alimentos y bebidas.

Asesor	Honorarios	Tiempo	Precio del servicio
Contador público colegiado	S/. 208.30 x día	12 días	S/. 2,499.60
Asesor legal	S/. 125.50 x día	10 días	S/. 1,255.00
			S/. 3,754.60

b) Elaboración del manual de identidad corporativa

El objetivo del presente manual de identidad corporativa será establecer los lineamientos que servirán de guía para el uso de la imagen, la marca y todas las formas de comunicación (visual, escrita, auditiva) que tiene la empresa hacia el público. Con dicho manual de identidad corporativa se podrá establecer las directrices y guías para el rediseño del local, establecimiento de los procesos internos y para la estrategia de promoción y comunicación del restaurante. El manual de identidad corporativa será elaborado por un

practicante en diseño gráfico, pues el costo de sus honorarios es menor al de un diseñador gráfico con trayectoria.

Asesor	Honorarios	Tiempo	Precio del servicio
Practicante de diseño gráfico	S/. 66.6 x día	18 días	S/. 1,200.00

Asimismo, el personal recibirá una capacitación sobre el manual de identidad corporativa del restaurante, para que tengan conocimiento sobre la nueva imagen y uso de esta. Dicha capacitación estará a cargo del diseñador gráfico.

c) Rediseño y mantenimiento de la infraestructura, muebles y equipos del restaurante

El objetivo de rediseño y mantenimiento de la infraestructura, muebles y equipos del restaurante es mejorar la imagen del actual local y distribuir de forma adecuada las instalaciones del establecimiento para que este sea más cómodo, atractivo y se adecue a los nuevos objetivos que el restaurante desea alcanzar.

Para dicho trabajo se deberá contar con los servicios de un arquitecto y un diseñador de interiores.

Asesor	Honorarios	Tiempo	Precio del servicio
Arquitecto	S/. 250 x día	15 días	S/. 3,750
Diseñador de interiores	S/. 140 x día	15 días	S/. 2,100
Materiales, muebles y equipos			S/. 11,000
			S/. 16,850

El rediseño y mantenimiento de la infraestructura, muebles y equipos del restaurante tendrá como guía al Manual de Identidad Corporativa que se elaborará previamente.

d) Implementación de políticas, sistemas y procesos internos

La implementación de las políticas, sistemas y procesos servirán para proporcionar directrices a todas las actividades, tanto estratégicas, operativas y de control del restaurante que estén sujetas a la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.

La implementación de las políticas, sistemas y procesos del restaurante estarán a cargo de un administrador de restaurantes.

Asesor	Honorarios	Tiempo	Precio del servicio
Administrador de restaurantes	S/. 120 x día	20 días	S/. 2,400

Dichos procesos estarán alineados a la visión, misión y objetivos propuestos para el restaurante.

e) Capacitación del personal

Una vez instaurado todos los nuevos procesos, sistemas y políticas del restaurante se establecerá un plan de capacitación al personal cuya finalidad será dar a conocer y enseñar cómo se desarrollan los procesos del restaurante. Asimismo, se dará comunicado sobre las nuevas estrategias que se están desarrollando y el objetivo que tiene la empresa.

La capacitación del personal estará a cargo del administrador de restaurante quien será responsable de la elaboración de las políticas, sistemas y procesos internos.

Asesor	Honorarios	Tiempo	Precio del servicio
Administrador de restaurantes	S/. 100 x día	6 días	S/. 600

f) Diseño de la carta de menú, food cost y recetas estandarizadas

El objetivo del diseño de la carta de menú, aplicación del Food Cost y establecimiento de recetas estandarizadas será definir estratégicamente los platillos que se van a ofertar, definir sus costos y registrar el contenido de cada potaje según su receta. Dicha tarea estará a cargo de un chef junior quien se dedicará en la elaboración del menú conjuntamente con el dueño quien con el asesoramiento de dicho profesional podrá establecer su carta, costos y estándares sin perder su sabor original de sus potajes.

Asesor	Honorarios	Tiempo	Precio del servicio
Chef junior	S/. 150 x día	15 días	S/. 2,250

g) Implementación de actividades motivacionales y de incentivos para el personal

Las actividades motivacionales y de incentivos para el personal será una de las actividades más importantes dentro del restaurante pues con dichas actividades motivacionales, el empleado podrá sentirse a gusto y aumentar su desempeño en cualquier acción de la empresa.

Las actividades motivacionales, como talleres, reuniones de integración, liderazgo, coaching, premiaciones a los empleados más destacados y entrega de bonos por cumplimiento de metas estarán a cargo de un practicante especializado en psicología organizacional y RRHH, las mismas que serán precedidas por el encargado del restaurante.

Asesor	Honorarios	Tiempo	Precio del servicio
Practicante en Psicología Organizacional	S/. 105.60 x día	30 días (repartidos en 4 meses, 1 semana por mes)	S/. 3,168

H) Elaboración de la base de datos de clientes reales y proveedores

La base de datos de clientes será construida a través de las encuestas diarias que se realizarán en el restaurante. Dichas encuestas servirán para recopilar datos personales de los clientes, además, con las preguntas que se realicen en dicha encuesta se podrá medir el grado de satisfacción de los comensales con el servicio, y además permitirá tener información actualizada sobre la calidad del producto que se está ofreciendo en el restaurante.

Dicha base de datos será registrada y gestionada por la persona encargada del restaurante. La información recopilada podrá ser utilizada para la estrategia de promoción y comunicación.

I) Desarrollo de los canales de comunicación según tipo de cliente

De acuerdo al estudio de mercado y al tipo de cliente al cual está dirigido el restaurante, los mejores canales de comunicación son las redes sociales y el contacto directo que tiene el comensal con el personal de servicios a la hora de consumir el producto en el establecimiento. No obstante, existen otros canales de comunicación que serán utilizados para hacer recordar la marca en los clientes potenciales.

Las acciones a realizar según los canales de comunicación elegidos serán:

Canales	Tiempo	Costo
Elaboración y gestión del Facebook empresarial	siempre	S/. 130
Elaboración de las cartas y materiales de uso membretados y merchandising	10 días	S/. 1,500
Elaboración del correo institucional	3 días
Suscripción a Tripadvisor y Atrápalo	2 días
Elaboración de cupones y tarjetas promocionales con publicidad de la empresa	15 días	S/. 1000
Decoración, avisos, y puntos de venta sugestiva en el local.	20 días	S/. 1000
Protocolos de servicio promocionales y de comunicación al personal.	10 días
Uniforme del personal	20 días	S/. 1200
Elaboración del periódico mural para el personal	4 días	S/. 300
Contacto de wassap del personal	3 días
Reuniones semanales y mensuales	Siempre
Total		S/. 5,130

J) Diseño de los mensajes escritos, visuales y auditivos del restaurante

Una vez elegido los canales de comunicación que serán utilizados se elaboraran todos los mensajes visuales, escritos y de audio que se transmitirán a través de dichos canales. Para no perder la línea gráfica y sin desvirtuarnos de los objetivos de la empresa, estos mensajes deberán tener como guía al manual de identidad corporativa, el tipo de cliente al cual estará dirigido y las fechas según calendario anual del restaurante.

Para los mensajes visuales que estarán difundidos a través de los canales de Facebook, decoración del establecimiento y carta, cupones y tarjetas promocionales se realizarán las siguientes acciones:

Acciones	Tiempo	Costo
Elaboración de la sesión fotográfica de alimentos	15 días	S/. 800
Sesión fotográfica de escenario del restaurante y acciones del personal	10 días	S/. 600
		S/. 1,400

Para los mensajes escritos que serán utilizados en los canales de comunicación seleccionados se realizarán las siguientes acciones:

Acciones	Tiempo	Costo
Diagramación de los mensajes escritos	7 días	S/. 500
Redacción de los mensajes escritos	7 días	S/. 400
		S/. 900

Para los mensajes internos, será necesario utilizar mensajes de motivación y estar constantemente en comunicación con el personal. Dicha comunicación servirá de refuerzo para el trabajo elaborado por el psicólogo organizacional.

Todos los mensajes elaborados (internos y externos) deberán ir alineados según lo estipulado en el Manual de Identidad Corporativa.

Las actividades de desarrollo de canales, desarrollo de mensajes escritos, visuales y auditivos estarán a cargo de un practicante en redacción y diagramación de textos y un practicante en fotografía especializado en escenarios gastronómicos y un practicante especialista en redes sociales.

Asesor	Honorarios	Tiempo	Precio del servicio
Redactor – diagramador	90 x día	10 días	S/. 900
Fotógrafo practicante	60 x día	15 días	S/. 900
Especialista en redes sociales	60 x día	10 días	S/. 600
			S/. 2,400

k) Elaboración del cronograma anual de comunicación del restaurante

Una vez definido los canales de comunicación y los mensajes que serán utilizados en cada uno de estos canales, se deberá elaborar un cronograma de actividades externas e internas del restaurante, que sirva de guía para el desarrollo de acciones promocionales y de publicidad y tomar otras acciones respecto al producto y estrategias que se puedan llevar a cabo.

Para dicha acción se elaborará un cronograma de actividades siguiendo el calendario de actividades y fechas especiales que se llevarán a cabo durante el periodo que dure el plan de marketing.

l) Mejoramiento del servicio para llevar (packing) del restaurante

Las acciones que serán llevadas a cabo para el mejoramiento del servicio para llevar serán:

Acciones	Tiempo	Costo
Medición del número promedio de tipos de comida y cantidad de pedidos para llevar	15 días	S/. 130
Designación del área exclusiva de servicio para llevar	3 días
Desarrollo del packing según porciones de comida para llevar	10 días	S/. 400
Preparación de insumos y complementos útiles para el servicio para llevar	4 días	S/. 200
Designación de personal encargado de dicho canal de distribución	2 días
Total		S/. 730

m) Diferenciación y elaboración de productos con precios promocionales (combos y beneficios) por semana

Con la ayuda de la nueva carta de menú, recetas estandarizadas y food cost se elaborarán productos promocionales como combos y beneficios, con precios diferenciados. Estos precios podrán ser establecidos según los intereses del restaurante y las variaciones de la demanda y el precio de las materias primas.

Las acciones a seguir para dicha actividad serán

Acciones	Tiempo	Costo
Elaboración de receta de combo siguiendo el food cost	10 días
Sesión fotográfica del producto	7 días	S/. 500
Diseño del baner y afiche promocional	4 días	S/. 300
Establecimiento del precio de venta	5 días
Lanzamiento del producto a través de los canales de comunicación	10 días
Total		S/. 800

Cuadro N° 28: Cronograma de acciones del plan de Marketing de servicios

Tiempo	Acción	2017										2018				Resultado esperado
		abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr		
Producto	Reorganización administrativa, contable y legal del restaurante.	■														Restaurante organizado
	Elaboración de manual de identidad corporativa	■														Línea gráfica apropiada del restaurante según target
	Rediseño y mantenimiento de la infraestructura, muebles y equipos		■		■											Local cómodo y atractivo para el cliente real y potencial
	Implementación de políticas, sistemas y procesos internos			■	■											Buenos procesos internos que proporcionen un buen producto
	Capacitación del personal		■	■	■	■	■	■	■	■	■					Conocimiento impartido al personal para estar más capacitado
	Diseño de carta de menú, elaboración del food cost y recetas estandarizadas		■	■												Carta atractiva y adecuada para el cliente real y potencial, con precios competitivos, beneficiosos para el cliente y rest.
	Implementación de actividades motivacionales y de incentivo al personal		■				■			■		■				Personal motivado y deseoso de trabajar en el local.
Promoción y comunicación	Elaboración de base de datos de clientes reales y proveedores	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Fuente de información de clientes y de proveedores actualizada del rest.
	Selección de canales de comunicación				■	■										La mejor forma de cómo llegar a los clientes
	Diseño de mensajes				■											Saber que decirle a los clientes
	Elaboración del cronograma de comunicación anual					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Actividades relevantes durante el año (feriados, festividades) para la selección de mensajes.
Distribución	Mejoramiento del servicio para llevar				■										El mejor servicio para llevar con clientes satisfechos	
Precio	Elaboración de productos diferenciados con precios promocionales (combos y beneficios)					■	■	■	■	■	■	■	■	■	Productos adecuados a las fechas y ocasiones de acuerdo a cronograma.	

7. Presupuesto

El presupuesto designado para la ejecución del presente plan de marketing es de S/. 42,182.6 distribuido en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 29: Presupuesto

Acción	Costo
Reorganización administrativa, contable y legal del restaurante.	S/. 3,754.60
Elaboración del manual de identidad corporativa	S/. 1,200.00
Rediseño y mantenimiento de la infraestructura, muebles y equipos	S/. 16,850
Implementación de políticas, sistemas y procesos internos	S/. 2,400
Capacitación del personal	S/. 600
Diseño de carta de menú, Food Cost y recetas estandarizadas	S/. 2,250
Implementación de actividades motivacionales y de incentivos para el personal	S/. 3,168
Elaboración de la base de datos de clientes reales y proveedores	S/.400
Desarrollo de los canales de comunicación según tipo de cliente externo e interno	S/. 5,130
Diseño de los mensajes escritos, visuales y auditivos del restaurante.	S/. 4,700
Ejecución del cronograma de comunicación, según calendario de actividades	S/.200
Mejoramiento del servicio para llevar (packing) del restaurante.	S/. 730
Diferenciación de precios por semana y por tipo de productos (combos y promociones)	S/. 800
Total	S/. 42,182.6

Conclusiones y Recomendaciones

Queda comprobado que el marketing de servicios es el instrumento que mejor se adecua para el análisis de las empresa que proveen servicios. Al realizar el análisis siguiendo el modelo de Servucción aplicado al restaurante La Perla Marina, se ha podido identificar detalladamente las fortalezas y debilidades que el restaurante posee en la actualidad. Asimismo, realizando el análisis externo se han podido identificar las oportunidades y amenazas más relevantes para los intereses del negocio.

En la propuesta del diseño del plan de marketing de servicios se ha planteado una visión, misión, valores y objetivos empresariales, los cuales servirán de guía para llevar a cabo todas las acciones y planes que se van a ejecutar en el periodo de un año.

En vista que el mercado de restaurantes de pescados y mariscos es un mercado muy competitivo, se ha propuesto para La Perla Marina mantener una estrategia de enfoque, cuidando su actual nicho de mercado. Tomando en cuenta que muchas cevicherías del Callao siguen dicha estrategia. No obstante, para diferenciarse del resto de cevicherías se propone también aplicar acciones para atraer al mercado meta identificada en la presente investigación, como por ejemplo: ofrecer promociones y beneficios al cliente, identificar fechas especiales para ofrecer productos acorde a tales fechas y mantener una comunicación fluida con el cliente a través de los canales correspondientes. Finalmente se propone ofrecerles un espacio acogedor, que motive al comensal a regresar al restaurante.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico del restaurante La Perla Marina, el beneficio que ofrece el producto del restaurante, desde la perspectiva del cliente se encuentra en condiciones regulares (parte inanimada y animada del restaurante), por lo tanto, no logra alcanzar los estándares de calidad esperados por dicho cliente real. A pesar de ello el 75,4% de los clientes reales recomiendan el restaurante a los familiares y amigos gracias al sabor de los potajes. No obstante para revertir dicho resultado, se propone

como estrategia de crecimiento, desarrollar el producto acorde a las necesidades del cliente real y mercado meta.

Para llevar a cabo la estrategia de desarrollo de producto, se ha propuesto acciones para cada uno de los elementos, que de acuerdo al modelo de servucción, componen el servicio. Debido a la característica de inseparabilidad, las acciones a llevar a cabo en el desarrollo de producto del restaurante influyen en otros factores internos de este.

Las acciones propuestas para la estrategia de desarrollo de producto son:

Reorganización administrativa, contable y legal del restaurante La Perla Marina, Elaboración del Manual de Identidad Corporativa, Rediseño y mantenimiento de la infraestructura, muebles y equipos del restaurante, Implementación de políticas, sistemas y procesos internos, capacitación al personal, diseño de una carta de menú aplicando el Food cost y recetas estandarizadas, implementar actividades motivacionales para el personal y establecer canales de comunicación internos entre los colaboradores. La finalidad de dichas acciones es mejorar la imagen de las piezas tangibles y el lado intangible del restaurante, cuidar los costos del restaurante, mejorar la operatividad interna del restaurante llevando a cabo procesos eficientes y motivar y comprometer al personal con sus labores.

Para llevar a cabo una eficiente estrategia de comunicación y promoción del restaurante La Perla Marina, se propone como acción inicial elaborar una base de datos de todos los clientes del restaurante. De igual forma, se propone elaborar una base de datos de todos los proveedores del restaurante. Una vez identificados ambas base de datos se propone desarrollar canales de comunicación que vayan de acuerdo con dicho target. Posteriormente se propone diseñar los mensajes visuales, auditivos y escritos adecuados según lo que se desee comunicar al público objetivo seleccionado. Según el cumplimiento de dichas acciones se establecerá un cronograma de comunicación que será ejecutado durante todo el proceso del plan de marketing.

Para la estrategia de distribución, tendrá como apoyo el rediseño y mantenimiento de la infraestructura, con lo que se buscara dar mejor utilidad a

los espacios del restaurante y así mantener una rotación fluida de clientes según los días de la semana. Tomando en cuenta que según el diagnóstico, los días de semana el tiempo de cliente que acude al restaurante son trabajadores de la zona y los clientes que acuden los fines de semana son grupos de familias y amigos. Asimismo, en el presente plan se propone mejorar el servicio para llevar, estableciendo acciones como el desarrollo del packing, implementación de un área específica para dicho servicio y la implementación de todos los insumos necesarios para dicho servicio.

Para la estrategia de precios, antes de aplicar cualquier acción, es imprescindible haber llevado a cabo la estructuración de costos del menú siguiendo el food cost y el desarrollo de recetas estandarizadas. Una vez culminado dicha acciones se procede con el establecimiento de precios promocionales como la elaboración de combos y beneficios para los clientes.

El trabajo a realizar para la ejecución del plan de marketing es un trabajo multidisciplinario, pues para su adecuada ejecución se requiere de la participación de otros profesionales tales como contadores, abogados, diseñadores gráficos, fotógrafos, chef, arquitectos, psicólogos, diseñador de interiores, redactores, especialistas en redes sociales y administradores.

El presupuesto necesario para desarrollar todas las actividades propuestas en el presente plan de marketing de servicios es de S/. 45,817 nuevo soles.

Para lograr un producto de calidad en los servicios, las mejoras deberán ser aplicadas en todos los elementos, tal como se visualiza en el modelo de servucción, que componen dicho producto. De ahí radica su complejidad y dificultad que muchos no logran comprender, pero espero que el presente trabajo de investigación sea un aporte para establecer la comprensión necesaria para el desarrollo de buenos servicios, de calidad y muy competitivos.

BIBLIOGRAFÍA

Alet, J. (2007). Marketing directo e interactivo. ESIC, México.

APEGA (2013) El Boom gastronómico peruano 2013, Lima.

Arnoletto, J. (2005) Administración de la producción como ventaja competitiva, Prentice Hall, México.

Arbós, L. (2011) Gestión de la calidad total, Díaz de Santos, España

Bonilla, J. (2007) Los emprendedores y la creación de empresas. Editorial Tecnológica de Costa Rica, Costa Rica.

Bastos, I. (2006) Fidelización del cliente. Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas. Ideaspropias Editorial, España.

Barquero, A. (2005) La nueva fuerza del desarrollo. Antoni Bosch, editor, SA, España.

Dpson. L. & Hayes D. (2010) Food and beverage cost control, Jhon Wiley and Sons, E.E.U.U.

Dvoskin, R. (2004) Fundamentos del Marketing: teoría y experiencia, Granica, Argentina.

Eigleir, P. & Langeard,E (1989) Servucción: El Marketing de Servicios, Mc Graw – Hill, España-

Fredes, L.F. (2008). Marketing Digital aplicado al Turismo, Universidad Nacional Mar de Plata, Buenos Aires.

Fred, D. (2003) Conceptos de Administración Estratégica, Pearson, México.

González M. & González M. (2005) Identidad Corporativa: Claves de la comunicación empresarial. ESIC, Madrid.

Gómez, M. (2006) Introducción a la metodología de la Investigación Científica, Brujas, Argentina.

Hoffman, K. & Bateson, J. (2002) Fundamentos de Marketing de Servicios, conceptos, estrategias y casos, México.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2008) Principles of Marketing, Prentice Hall, USA.

Kotler, P. & Keller, K. (2006) Dirección de Marketing, Pearson, México.

Lambin. J. (1991) Marketing Estratégico, ESIC, México.

Martínez, D. & Milla, A. (2012) Elección de estrategias, Díaz de Santos, Madrid.

Munuera, J. & Rodríguez, A. (2012). Estrategias de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC, Madrid.

Mesoneros, M. & Alcaide, J. (2012) Marketing Industrial, ESIC, España.

Océano (2003) Enciclopedia didáctica de Hoteles y Restaurantes, Océano, México.

PROMPERÚ (2014) Perfil del Turista Extranjero 2014, Promperú, Lima.

Pipoli, G. (2004) El marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana, Universidad del Pacífico, Lima.

Porter, M (1996) ¿Qué es la Estrategia?, Harvard Bussines, E.E.U.U.

Pumpin, C. & García, S. (1993) Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa, Díaz de Santos, Madrid.

Ramos, J. (2014) Tesis: El uso y aplicación de métodos de control de costos y manejo de almacenes y gestión operativa en 5 restaurantes de categoría del distrito de San Isidro, USMP, Lima.

Serra, A. (2007) El Marketing Turístico, Pirámide, Madrid.

Solis, G. & Almonacid, O. (2013) Tesis: Estudio de Pre – factibilidad para la implementación de una cadena de restaurantes de pollos a la brasa en 3 zonas geográficas de Lima Metropolitana y Callao, enfocada en los NSE C y D, PUCP, Lima.

Salomón, A. (2014) Tesis: Mejoras de la calidad en el servicio al cliente desde la perspectiva del trabajador en un restaurante de tres tenedores, USMP, Lima.

San Miguel, P. (2009) Calidad, Paraninfo, España.

VERTICE (2010) Gestión de la Calidad (ISO 9001/2008) en hostelería, Vértice, España.

Varo, J. (1994) Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios, Díaz de Santos, España.

Vértice. (2010). Marketing digital, Editorial Vértice, España.

Vértice (2008) La calidad en el servicio al cliente, Vértice, España.

Artículos de consulta

Diario Gestión, Ceviche se empieza a encarecer ante la escasez de productos marinos, Diario Gestión digital (En línea) 22 de enero del 2016 (Fecha de consulta 3 de febrero del 2016). Disponible en:

<http://gestion.pe/economia/cebiche-se-empieza-encarecer-ante-escasez-productos-marinos-2153166>

Diario Gestión, ¿Cómo impacta el tipo de cambio en la inflación? Diario Gestión digital (En línea) 24 de agosto del 2015 (Fecha de consulta 4 de setiembre del 2015). Disponible en: <http://gestion.pe/economia/como-impacta-tipo-cambio-inflacion-2140665>

Diario Gestión, Solo 800 de 220 mil restaurantes de Lima tienen certificado de salubridad. Diario Gestión digital (En línea) Publicado el 17 de mayo del 2009 (Fecha de consulta 4 de octubre del 2015) Disponible en:

<http://gestion.pe/noticia/287810/solo-800-220-mil-restaurantes-lima-tienen-certificacion-saludables>

Diario La República, CCL: Crecimiento del PBI en el 2017 será de 4,2%. Diario La República (En línea). Publicado el 5 de enero del 2017 (Fecha de consulta 10 de febrero del 2017). Disponible en:

<http://larepublica.pe/economia/836916-ccl-crecimiento-del-pbi-en-2017-sera-42>

El Comercio (2017) La temporada de anchoveta no se verá afectada por El Niño. Diario El Comercio digital (En línea). Publicado el 17 de marzo del 2017 (Fecha de consulta 20 de marzo del 2017). Disponible en:

http://elcomercio.pe/economia/negocios/temporada-anchoveta-no-se-vera-afectada-nino-noticia-1976760?ref=nota_economia&ft=mod_leatambien&e=titulo

A.A.N. (2017) Más de 300 toneladas de limón piurano ingresaron ayer al GMLL para abastecer todo Lima. Agencia Agraria de Noticias digital (En línea).

Publicado el 21 de marzo del 2017 (Fecha de consulta 25 de marzo del 2017).

Disponible en:

<http://agraria.pe/noticias/mas-de-300-toneladas-de-limon-piurano-ingresaron-ayer-al-gmm-13442>

Diario Gestión (2017) Lava Jato: Odebrecht jaquea la economía y estabilidad en Perú. Diario Gestión digital (En línea). Fecha de consulta 21 de marzo del 2017 (Fecha de publicación 28 de febrero del 2017). Disponible en:

<http://gestion.pe/economia/lava-jato-odebrecht-jaquea-economia-y-estabilidad-peru-2183349>

ESAN (2017) El niño costero y su impacto en la economía peruana. Conexión ESAN (En línea). Fecha de consulta 27 de marzo del 2017 (Fecha de publicación 22 de marzo del 2017). Disponible en:

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/22/nino-costero-impacto-economia-peruana/>

Diario Gestión, Crear empresa en Perú es 6 veces más caro que en Chile debido a trabas burocráticas. Diario Gestión digital (En línea) Publicado el 16 de noviembre del 2015 (Fecha de consulta 8 de diciembre del 2015).

Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/crear-empresa-peru-6-veces-mas-carro-que-chile-debido-trabas-burocraticas-2148529>

El Comercio, BBVA Research, estamos llegando al pico de la inflación, Diario El Comercio digital (En línea) 16 de febrero del 2016 (Fecha de consulta 16 de febrero del 2016). Disponible en:

http://elcomercio.pe/economia/peru/bbva-research-estamos-llegando-al-pico-inflacion-noticia-1879535?ref=flujo_tags_514410&ft=nota_1&e=titulo

El Comercio, Cevicherías limeñas prevén vender US\$80 millones este año, Diario El Comercio digital (En línea) 30 de julio del 2014 (Fecha de consulta 10 de setiembre del 2015). Disponible en:

<http://elcomercio.pe/economia/negocios/cebicherias-limenas-preven-vender-us80-millones-este-ano-noticia-1746258>

El Comercio, Gastronomía peruana fue nombrada Patrimonio Cultural de las Américas. El Comercio digital (En línea). 23 de marzo del 2011. (Fecha de consulta 10 de julio del 2015). Disponible en:

<http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/vivo-gastronomia-peruana-nombrada-patrimonio-cultural-americas-noticia-731952>

Forbes, Top 10 Food Trends For 2012. Forbes digital (En línea). 24 de octubre del 2012. (Fecha de consulta 15 de julio del 2015). Disponible en:

http://www.forbes.com/sites/andrewbender/2012/10/24/top-10-food-trends-for-2012/#/pictures/ehlk45fleg/peruvian-as-the-it-cuisine/?&_suid=135212902643304809245049711477

Diario Gestión (2015) ¿Cuál es el tamaño de Facebook en el Perú? (En línea) 19 de enero del 2015 (Fecha de consulta 3 de enero del 2017). Disponible en:

<http://gestion.pe/tecnologia/cual-tamano-facebook-peru-2120846/6>

FRESH PLAZA, Perú: cae la producción de limón. FRESH PLAZA Noticias del sector de frutas y verduras (En línea) 2 de julio del 2015 (Fecha de consulta 7 de setiembre del 2015) Disponible en:

<http://www.freshplaza.es/article/90457/per%C3%BA-cae-la-producci%C3%B3n-de-lim%C3%B3n>

INFOPECA, El consumo de pescado aumentó un 33% en el último quinquenio. Suplemento INFOPECA digital (En línea) Publicado el 27 de noviembre del 2015 (Fecha de consulta 3 de enero del 2016). Disponible en:

<http://www.infopesca.org/content/per%C3%BA-el-consumo-de-pescado-aument%C3%B3-un-33-en-el-%C3%BAltimo-quinquenio>

La Prensa, Cevicherías en Lima facturan hasta US\$ 30 mil mensuales, La Prensa digital (En línea) Publicado el 30 de enero de 2014 (Fecha de consulta 10 de diciembre del 2015). Disponible en:

<http://laprensa.peru.com/gastronomia/noticia-cebicherias-lima-facturan-hasta-us30-mil-mensuales-19816>

El Comercio, Perú se consolida como mejor destino culinario en Sudamérica. Diario El Comercio (En línea) 4 de julio del 2016 (Fecha de consulta 2 de febrero del 2017). Disponible en:

<http://www.arellanomarketing.com/inicio/pollito-democratico/>

La República, El crecimiento a la carta: la industria de restaurantes. Diario La República digital (En línea) 5 de enero del 2014 (Fecha de consulta 20 de julio del 2015). Disponible en: larepublica.pe/.../el-crecimiento-a-la-carta-la-industria-de-los-restaurantes

Masías, J. Perla Marina, un huequito con sabor. Diario Correo digital (En línea). 13 de julio del 2014. (Fecha de consulta 23 de julio del 2015). Disponible en: <http://diariocorreo.pe/opinion/perla-marina-un-huequito-con-sabor-20685/>

Perú 21, Gastón Acurio destacó impulso de mercados y carretillas para el 2014. Diario Perú 21 digital (En línea) Publicado el 26 de diciembre del 2013 (Fecha de consulta 6 de diciembre del 2015). Disponible en:

<http://peru21.pe/economia/gaston-acurio-destaco-impulso-mercados-y-carretillas-2014-2162984>

Perú 21, Ceviche, un negocio con sabor a éxito. Diario Perú 21 digital (En línea) Publicado el 9 de setiembre del 2014 (Fecha de consulta 10 de diciembre del 2015). Disponible en: <http://peru21.pe/emprendedores/ceviche-cevicheria-negocio-emprendedor21-2197967>

RPP Noticias, SNP: Pese a Fenómeno del Niño, pesca crecerá entre 35% y 70% este año. Diario RPP Noticias digital (En línea) 10 de agosto del 2015 (Fecha de consulta 6 de setiembre del 2015). Disponible en: <http://rpp.pe/economia/economia/snp-pese-a-fenomeno-el-nino-pesca-crecera-entre-35-y-70-este-ano-noticia-825213>

Quiroz, J., Feria Come Callao congregó a los mejores cocineros y chefs del primer puerto. Voz Callao digital (En línea). 28 de abril del 2014. (Fecha de consulta 23 de julio del 2015). Disponible en: <http://www.vozcallao.pe/feria-come-callao-congrego-a-los-mejores-chef-y-cocineros-del-primer-puerto/>

Diario Gestión (2017) BM aprueba préstamo por US\$ 40 millones para innovación pesquera y acuícola en Perú. Diario Gestión digital (En línea). Publicado el 28 de enero del 2017 (Fecha de consulta 20 de febrero del 2017). Disponible en: <http://gestion.pe/economia/bm-aprueba-prestamo-us-40-millones-innovacion-pesquera-y-acuicola-peru-2180800>

APEGA (2017) Boom gastronómico peruano puede estancarse por falta de innovación. APEGA digital (En línea). Publicado el 22 de febrero del 2017 (Fecha de consulta 4 de marzo del 2017). Disponible en: <http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/boom-gastronomico-peruano-puede-estancarse-por-falta-de-innovacion.html>

Publicaciones digitales

Arellano, Pollito democrático. Disponible en:

<http://www.arellanomarketing.com/inicio/pollito-democratico/>

APEIM (2015) Niveles Socioeconómicos 2015. Disponible en:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:R8Xq0uDkX0UJ:www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pptx+&cd=3&hl=es&ct=clnk>

CENTRUM (2013) Perú: país marítimo, PUCP 2013. Disponible en:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8B3C17E2FE336FF905257B4400745BE8/\\$FILE/14_PERU_PA%C3%8DS_MARITIMO.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8B3C17E2FE336FF905257B4400745BE8/$FILE/14_PERU_PA%C3%8DS_MARITIMO.pdf)

CENTRUM (2009) Reporte Sectorial – Sector Pesca 2009. Disponible en:

<http://centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/informepesca.pdf>

Del Carpio, L & Vila, B. (2010) El Mercado de productos pesqueros en la región Lima Metropolitana. Disponible en:

<http://www.infopesca.org/sites/default/files/complemento/publibreacceso/286/informe-lima.pdf>

IDL (2013) Seguridad Ciudadana, Informe anual 2013, Crisis política, temores y acciones de esperanza, IDL, disponible en:

<http://www.idl.org.pe/sites/default/files/publicaciones/pdfs/Informe%20Seguridad%20Ciudadana%202013.%20IDL.pdf>

INEI (2017) Producción Nacional Diciembre 2016, Informe técnico – enero 2017, INEI. Disponible en:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_produccion_dic2016.pdf

INEI (2014) 11 de julio, Día Mundial de la población, INEI, disponible en:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

INEI (2014) Una mirada a Lima Metropolitana 2014, INEI disponible en:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

MEF, (2015) Marco Macroeconómico multianual 2015 -2017, MEF, disponible en:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf

OSEL (2013) Diagnóstico Socio económico Laboral de la Región Callao 2012, OSEL. Disponible en:
http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2012/Callao/Estudio/Estudio_012012_OSEL_Callao.pdf

OSEL (2015) Boletín Socio económico Laboral de la Región Callao 2015, OSEL. Disponible en:
<http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/DATAOSELCALLAO/filesContenido/file10000025.pdf>

CONASEC (2015) Ficha Informativa sobre seguridad ciudadana del Callao, 2015, CONASEC. Disponible en:
<http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/pdfs/Nro.01-DistritoCallao.pdf>

ENARPES (2015) Encuesta Nacional de Programas Estratégicos 2015, INEI. Disponible en:
<http://www.regionlalibertad.gob.pe/ineiestadisticas/libros/libro23/libro.pdf>

Vela, L. (2014) Diagnóstico Estratégico del Sector Pesquero Peruano 2014. Disponible en:
<http://web.ua.es/es/giecryal/documentos/pesca-peru.pdf?noCache=1396567782720>

ANEXOS

Anexo N° 1: Foto del restaurante La Perla Marina



Imagen N° 1: Fachada del restaurante La Perla Marina



Imagen N° 2: Salón N° 1 del restaurante La Perla Marina



Imagen N° 3: Salón N° 2 del restaurante La Perla Marina

Anexo N° 2: La Perla Marina Ganador del Concurso “Come Callao”



Imagen N° 4: Revista digital Tour Gourmet – Perla Marina ganador del concurso “Come Callao”
Fuente: Revista Digital “TOUR GOURMET” Edición N° 18.

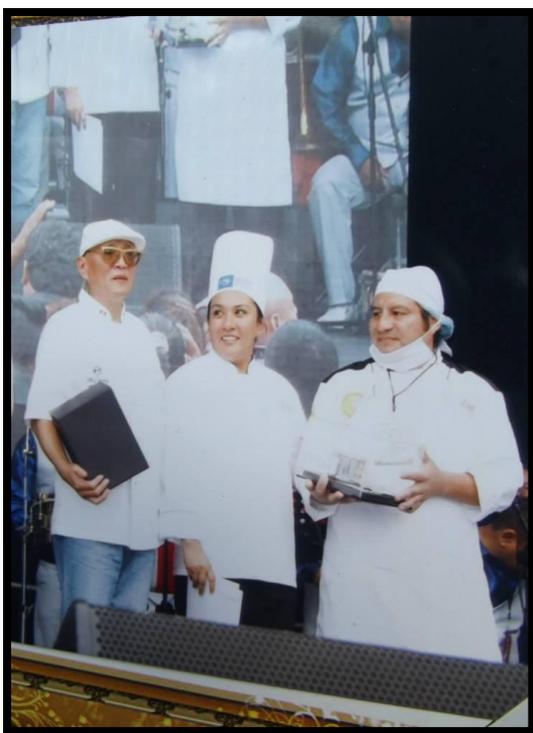


Imagen N° 5: Premiación con el Chef Wong.



Imagen N° 6: Premio “Come Callao”

Anexo N° 3: Perla Marina, un huequito con sabor.

The screenshot shows a digital article page from the website Diario Correo. At the top, there is a navigation bar with categories: Política, Miscelánea, Deportes, Economía, Ciudad, Mundo, Espectáculos, Gastronomía, and Opinión. A search bar is located on the right side of the navigation bar. The main title of the article is "Perla Marina, un huequito con sabor". Below the title, it indicates the date "13 de Julio del 2014 - 13:16" and the author "Javier Masías". To the left of the main text, there are social media sharing icons for Facebook, Twitter, Google+, Pinterest, LinkedIn, Email, and Print. The author's name "Javier Masías" is displayed next to a small profile picture. Below the author's name, there is a section titled "Más de Javier Masías" which lists several other articles with their dates and titles: "31 de Ene. Summer Brewfest", "24 de Ene. Arlotia", "17 de Ene. Chez Philippe, cambio de barrio", "10 de Ene. Barra Khuda, mostrando los dientes", "03 de Ene. ¿Qué ha pasado con nuestra gastronomía?", and "27 de Dic. ¿Qué ha pasado con nuestra gastronomía?". At the bottom of the article, there is a small advertisement for Diario Correo, showing the logo and the text "Diario Correo" and "Me gusta esta página 837,403 Me gusta".

Política Miscelánea Deportes Economía Ciudad Mundo Espectáculos Gastronomía Opinión

Perla Marina, un huequito con sabor

13 de Julio del 2014 - 13:16 | >> Javier Masías

Por Javier Masías @omnivorusq / Fotos, Jimena Agois @agoisfoto

Probablemente esté harto de leer sobre los mismos cinco lugares. Es cierto que la Lima que busca ser la capital de la gastronomía latinoamericana concentra lo mejor de su oferta en apenas un par de distritos. Pero hay más afuera del circuito: restaurantes pequeños que pagan las cuentas ofreciendo menús de lunes a viernes e intentando desplegar una carta mejor los fines de semana; apuestas diferentes a puerta cerrada, como el cuy a la brasa, que solo se ofrecen al público cuando hay ferias; pequeñas cevicherías de barrio con buen conocimiento del producto y una correcta comprensión del sabor tradicional, que luchan por hacerse un lugar en la mente ya saturada del consumidor.

Más de Javier Masías

- 31 de Ene. Summer Brewfest
- 24 de Ene. Arlotia
- 17 de Ene. Chez Philippe, cambio de barrio
- 10 de Ene. Barra Khuda, mostrando los dientes
- 03 de Ene. ¿Qué ha pasado con nuestra gastronomía?
- 27 de Dic. ¿Qué ha pasado con nuestra gastronomía?

Diario Correo

Imagen N° 6: Artículo del Diario Correo
Fuente: Diario Correo, edición digital

Anexo N° 4: Instrumentos de recolección de datos

Cuadro N° 1: ENCUESTA A CLIENTES

¿Cómo conoce el restaurante?

a) *Aviso fachada* b) *Internet (redes sociales)* c) *Amigos y familiares* d) *periódicos* e) *Otros*

Usted a) Trabaja cerca al restaurante b) Vive cerca al restaurante c) No laboro ni vivo cerca al restaurante

¿Usted con qué frecuencia nos visita?

Primera vez () Todos los días () Una vez por semana () Una vez al mes () Otros:.....

¿Qué plato consumió hoy?

Menú Carta (indicar que plato)

¿Qué bebidas consumió hoy?

Gaseosas () Refrescos () Cerveza () Otros:.....

¿Cómo nos calificaría en los siguientes aspectos?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Atención de nuestro personal				
Rapidez en el servicio				
Sabor de la comida				
Temperatura de la comida				
Presentación de la comida				
Sabor de las bebidas				
Limpieza del baño				
Limpieza del restaurante				
Muebles				
Decoración				
Iluminación				
Música				
Calidad general de las instalaciones				
Facturación y cobro				
	Si	No		
¿El mozo (a) lo saludo y se presentó?				
¿Teníamos los platos que usted solicitó?				
¿Le sirvieron exactamente lo que solicitó?				
¿Le ofrecieron algún producto adicional?				
¿Recomendaría nuestro restaurante a sus familiares y amigos?				
Si () No ()				
¿Por qué?				

¿Sintió que el precio que pagó está acorde a sus expectativas por lo consumido en el restaurante?

a) Si b) No

Por favor complete sus datos para poder contactarlo e informarle de nuestras ofertas y promociones para usted

Nombre:

Teléfono:

E - mail:

Fecha de cumpleaños:

Cuadro N° 2: Encuesta cliente potencial

N°:

Género

1)

- Masculino
- Femenino

2) Rango de edad

- 15 a 20 años
- 21 a 30 años
- 31 a 40 años
- 41 a 50 años
- 51 a 60 años
- 61 a más

3) ¿En qué distrito vive?

- | | | |
|-----------------------|-------------|---------------|
| a) Cercado del Callao | b) La Perla | c) Bellavista |
|-----------------------|-------------|---------------|

4) ¿Consumes pescados y mariscos fuera de casa?

- Sí (pasar a la pregunta 6)
- No (continuar con la siguiente pregunta)

5) ¿Por qué motivo no consumes pescados y mariscos fuera de casa?

- Precio inaccesible
- No confío comer pescados y mariscos en la calle
- Prefiero preparar pescados y mariscos en casa
- No conozco un buen lugar para comer pescados y mariscos
- No me gusta el pescado y los mariscos
- Otros (indicar).....

6) ¿Marca o nombre del restaurante de pescados y mariscos (cevichería) que más recuerde?

- | | | | | |
|--------------|----------|-----------|---------------------------------|------------------|
| a) Sara Sara | b) Mateo | c) Tipo's | d) Otras cevicherías del Callao | e) Otras de Lima |
|--------------|----------|-----------|---------------------------------|------------------|

7) ¿A qué cevichería asiste normalmente?

- | | | | | |
|--------------|----------|-----------|---------------------------------|------------------|
| a) Sara Sara | b) Mateo | c) Tipo's | d) Otras cevicherías del Callao | e) Otras de Lima |
|--------------|----------|-----------|---------------------------------|------------------|

8) Acerca de la cevichería que usted asiste, califique cada una de las siguientes características (5 muy bueno, 4 bueno, 3 regular, 2 malo, 1 muy malo)

- El sabor de la comida
- Atención rápida
- Mozos amables
- Porciones grandes
- Precios accesibles
- Variedad de la carta
- Local limpio y agradable
- Promociones y descuentos

9) ¿Qué factores considera que son importantes al momento de elegir una cevichería o restaurante?

Excelente sabor de la comida
 Precios asequibles

Variedad en la carta

Atención rápida y amable

Disponibilidad de mesas

Local limpio y agradable

Otros (especifique).....

10) ¿Con qué frecuencia asiste a una cevichería? (de lunes a viernes)

Dos veces por semana

Semanal

Quincenal

Mensual

Cada dos meses

Ocasional

Nunca

11) ¿Con qué frecuencia asiste a una cevichería? (sábados y domingos)

Dos veces por semana

Semanal

Quincenal

Mensual

Cada dos meses

Ocasional

Nunca

12) ¿A qué hora asiste a una cevichería?

Lunes a viernes

11:00 am a 14:00	14:00 a 16:00	16:00 a 18:00	18:00 a 20:00
------------------	---------------	---------------	---------------

Sábado y domingos

11:00 am a 14:00	14:00 a 16:00	16:00 a 18:00	18:00 a 20:00
------------------	---------------	---------------	---------------

13) ¿Cuánto tiempo promedio permanece en una cevichería?

½ hora

1 hora

1 hora ½

2 horas

Más de 2 horas

14) ¿Qué platos suele consumir por lo general en una cevichería?

Pescado en ceviches y tiraditos

Fritos y cocidos

Mariscos

Arroces

Otros (especificar).....

15) ¿Qué bebidas consume por lo general en una cevichería?

Gaseosa

Cerveza

Refrescos (chicha, maracuyá, otros)

Cocteles

Otros (especificar).....

16) ¿Cuánto gasta promedio por persona en su consumo en una cevichería?

- Menos de 8 soles
- 8 a 10 soles
- 11 a 14 soles
- 15 a 20 soles
- 21 a 25 soles
- 25 soles a más

17) ¿Con quién prefiere asistir a una cevicheria?

- En familia
- En pareja
- Con amigos
- Solo

18) ¿Qué medio de pago utiliza más?

- Efectivo
- Tarjeta de crédito
- Tarjeta de débito
- No opina

19) ¿A través de qué medios de comunicación suele enterarse de las promociones y ofertas de una cevicheria o de otro restaurante?

- Dentro del local (carta o mesas)
- Aviso en la fachada del local
- Volantes
- Publicidad externa y periódicos
- Anuncios de TV
- Radio
- Otros

20) ¿Qué características adicionales les gustaría encontrar en una cevicheria? (Puede marcar 2 opciones)

- Carta de Menú y variedad de platos
- Menú para diversas edades y gustos
- Promociones
- Descuentos
- Relacionado al local (indicar).....
- Estacionamiento
- Otros:.....

Preguntas de sesión de grupo

Personal	Preguntas
	Edad
	Grado de instrucción
	Años de experiencia
	Tiempo que labora en la empresa
	¿Has sido capacitado?
	¿Cómo te sientes en el trabajo?
	¿Cómo calificas el desempeño de tu trabajo, y el de los de tus compañeros?
	Observaciones del servicio desde tu punto de vista
	Intangible
	Tangible

Anexo N° 5: Formulas de muestreo

Muestra del cliente potencial con un nivel de confianza del 95% y margen de error de 10%

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2}$$

$$N = 324,297$$

$$z = 1.96$$

$$e = 0.1$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.1^2}$$

$$n = \frac{3.84 \times 0.25}{0.01}$$

$$n = \frac{0.96}{0.01}$$

$$n = 96$$

$$n = \frac{n}{1 + \frac{(n-1)}{N}}$$

$$n = \frac{96}{1 + \frac{(96-1)}{324,297}} = \frac{96}{1 + 0.000262} = \frac{96}{1.000262} = 96$$

$$n = 96$$

Muestra = 96 personas

Muestra del cliente real del restaurante La Perla Marina con un nivel de confianza del 95% y margen de error de 10%.

$$n = \frac{z^2 \times p \times q}{e^2}$$

$$N = 1167$$

$$z = 1.96$$

$$e = 0.1$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.1^2}$$

$$n = \frac{3.84 \times 0.25}{0.01}$$

$$n = \frac{0.96}{0.01}$$

$$n = 96$$

$$n = \frac{n}{1 + \frac{(n-1)}{N}}$$

$$n = \frac{96}{1 + \frac{(96-1)}{1167}} = \frac{96}{1 + 0.0766} = \frac{96}{1.0766} = 95$$

$$n = 95$$

Muestra = 95 personas

Anexo N° 6: Perfil según Nivel Socioeconómico (NSE)

	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Ocupación del jefe del hogar	<ul style="list-style-type: none"> - Empresarios y altos ejecutivos. - Profesionales independientes, consultores. - Con un ingreso mensual permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores dependientes de rango intermedio en el sector privado en empresas pequeñas o grandes. - Profesionales independientes. - Funcionarios públicos. - Empleados no profesionales de rango intermedio en empresas privadas pequeñas o grandes. - con ingresos quincenales o mensuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores dependientes o independientes. - Presencia de empleados públicos. Microempresarios y comerciantes. - Empleados no profesionales de rango intermedio. - Obreros especializados. - con ingresos quincenales o mensuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayoría son independientes. - Pequeños comerciantes con puesto. - Obreros especializados. - Empleados no profesionales de rango intermedio en empresas medianas o pequeñas. - Chofer, transportista. - con ingresos diarios o semanales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayoría son independientes - Obreros especializados, construcción. - Comerciantes, vendedores ambulantes. - Servicio doméstico. - Chofer, transportista. - Obreros no especializados, eventuales - con ingresos diarios o semanales.
Ingreso familiar (promedio)	- Ingreso familiar promedio de S/. 10 600 mensuales.	- Ingreso familiar promedio de S/. 3 350 mensuales.	- Ingreso familiar promedio de S/. 1 530 mensuales.	- Ingreso familiar promedio de S/. 1 002 mensuales.	- Ingreso familiar promedio de S/. 674 mensuales.
Gastos en Educación	- Gastos en educación son de S/. 1.100 mensuales como promedio.	- Gastos en educación son de S/. 430 mensuales como promedio.	- Gastos en educación son de S/. 120 mensuales como promedio.	- Gastos en educación son de S/. 57 mensuales como promedio	- Gastos en educación son de S/. 40 mensuales como promedio (principalmente relacionados con los materiales para el colegio).
Alimentación	-Representa el 19% del presupuesto familiar.	- Representa el 37% del presupuesto familiar.	- Representa el 50% del presupuesto familiar.	- Representa el 62% del presupuesto familiar.	- Representa el 72% del presupuesto familiar.
Vivienda, bienes y servicios (agua, luz, teléfono, Internet y cable)	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría tiene una vivienda propia comprada ya acabada. - Son principalmente casas independientes, pero también algunos departamentos. Pocas son alquiladas. - Gastan alrededor S/. 600 al mes en servicios (agua, luz, teléfono). 	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría tiene una vivienda propia tanto comprada acabada como auto-construida. - Algunos ocupan una vivienda alquilada. - Gastan alrededor S/. 400 al mes en servicios (agua, luz, teléfono). 	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría tiene una vivienda propia, y algunos alquilada u ocupada sin pago (ocupan ambientes de alguna vivienda). - La forma más difundida de hacer la casa es la autoconstrucción. - Aquí se encuentran las viviendas con mayor antigüedad al igual que el nivel B. - Gastan en promedio S/. 200 al mes en servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría tiene vivienda propia; no obstante, varios también viven en alquiler, comparten con otro hogar o en vivienda de invasión (sin título de propiedad). - Las viviendas fueron autoconstruidas, pero no están acabadas. Algunas no cuentan con servicio de agua y desagüe de red pública. - Gastan S/. 115 al mes en servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría no tiene vivienda propia. - Si bien la mayoría de viviendas surgieron de invasiones, en la actualidad, dos tercios de ellas tienen algún tipo de formalización. - Casi no hay teléfono fijo, cable y mucho menos Internet.

Fuente: Ipsos Apoyo 2013

Anexo N° 7: Estilos de vida

Estilo de vida	Características
Sofisticados	Segmento mixto, con un nivel de ingresos más altos que el promedio. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Le importa mucho el status, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos "light". En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.
Progresistas	Hombres que buscan permanentemente el progreso personal o familiar. Aunque están en todos los NSE, en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores (formales e informales). Los mueve el deseo de revertir su situación y avanzar, y están siempre en busca de oportunidades. Son extremadamente prácticos y modernos, tienden a estudiar carreras cortas para salir a producir lo antes posible.
Modernas	Mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca y, en general, de aquello que les facilite las tareas del hogar. Están en todos los NSE.
Formales/ Adaptados	Hombres trabajadores y orientados a la familia que valoran mucho su estatus social. Admiran a los sofisticados, aunque muchos son más tradicionales que estos. Llegan siempre un "poco tarde" en la adopción de las modas. Trabajan usualmente como oficinistas, empleados de nivel medio, profesores, obreros o en actividades independientes de medio nivel.
Las Conservadoras	Mujeres de tendencia bastante religiosa y tradicional. Típicas "mamá gallina", siempre persiguen el bienestar de los hijos y la familia, y son responsables de casi todos los gastos relacionados con el hogar. Se visten básicamente para "cubrirse" y solo utilizan maquillaje de forma ocasional. Gustan de las novelas y su pasatiempo preferido es jugar con sus hijos. Están en todos los NSE.
Los Austeros	Segmento mixto, de bajos recursos económicos, que vive resignado a su suerte. Hay muchas personas mayores que prefieren la vida simple, sin complicaciones y si, fuese posible, vivirían en el campo. Son reacios a los cambios, no les gusta tomar riesgos y no les agrada probar nuevas cosas. Muchos son inmigrantes y tienen el porcentaje más alto de personas de origen indígena.

Fuente: Arellano Marketing

Anexo N° 8: Carta del restaurante La Perla Marina



Gracias al esfuerzo y dedicación del Chef Luceti, PERLA MARINA fue premiado con la máxima distinción en el concurso "Come Callao", gracias a la creación del reconocido Chef, denominado "Arroz Aparihuelado", el mismo que le invitamos a probar.



Entradas

- Choros a la chalaca S/ 16.00
- Leche de tigre S/ 14.00
- Leche de pantera S/ 16.00
- Causa de cangrejo S/ 18.00
- Causa de langostino S/ 18.00
- Wantanes de mariscos S/ 15.00
- Tequeños con queso S/ 15.00

Ceviches y Tiraditos

- Lenguado S/ 35.00
- Pescado S/ 25.00
- Mixto S/ 28.00
- Conchas negras S/ 25.00
- Clásico (Tiradito negro y blanco) S/ 30.00
- Norteño S/ 25.00
- Tiradito tricolor S/ 28.00
- Combinado (Lengua y chicharrón) S/ 28.00
- Orgia Chalaca S/ 50.00

(precio al plato, incluye la bebida, concha negra y tiradito de pescado)



ARROCES

- Arroz aparihuelado S/ 30.00
- Arroz con mariscos S/ 25.00
- Arroz chaufa de mariscos S/ 25.00
- Arroz con conchas negras S/ 28.00
- Tacu tacu a lo macho S/ 28.00
- Tacu tacu c/ filete S/ 26.00

FRITOS Y JALEAS

- Chicharrón mixto S/ 28.00
- Chicharrón de huevera S/ 20.00
- Chicharrón de calamar S/ 25.00
- Jalea Mixta S/ 28.00

FILETE DE PESCADO

- Al ajo S/ S/ 22.00
- A la meniere S/ 22.00
- Aderezo natural S/ 22.00

PIQUEOS

- Personales
- Trio # 1 S/ 35.00
(concha negra, tiradito y chicharrón)
 - Trio # 2 S/ 35.00
(concha negra, tiradito de pescado y chicharrón)
- Para 3 personas
- Ronda Mixta S/ 50.00
(concha de pescado, tiradito con conchas, chicharrón y tiradito)



ZOPOS

- Purina mixta S/ 28.00
- Cande de pescado y mariscos S/ 38.00
- Zupicho de pescado S/ 25.00
- Chicharrón de mariscos S/ 15.00

PLATOS PARA NIÑOS

- Caribbe sin azúcar S/ 12.00
- Cristión de pollo S/ 12.00
- Fajitas criollas S/ 12.00
- Arroz a la criollana S/ 8.00
- Purina de mariscos S/ 15.00



BEBIDAS

- Chicha
- Jarra de 1 lt S/ 12.00
- Jarra 1/2 lt S/ 7.00
- Vaso S/ 3.00

- Limonada
- Jarra de 1 lt S/ 12.00
- Jarra 1/2 lt S/ 7.00
- Vaso S/ 3.00

- Gaseosas (coca cola, inca cola)
- personal S/ 2.50
- de 1 litro S/ 6.00
- 1 litro 1/2 S/ 8.00
- agua mineral (con gas/ sin gas) S/ 2.50

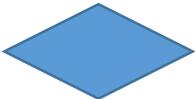
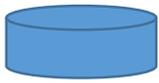
- Cocteles S/ 12.00
(Pisco sour, margarita, Peruvian, Peruvian Libre, Chicharrón de pisco)

- Cervezas
- Pilsen S/ 8.00
- Cristal S/ 8.00
- Cuzaveña rubia S/ 9.00
- Malta Cuzqueña S/ 10.00
- Budwiser S/ 8.00



Av. Haya de la Torre 271 - La Perla Callao
(A una cuadra del Municipio de la Perla)
Atendemos eventos corporativos y agasajos personales

Anexo N° 9: Símbolo del diagrama de flujo

	Terminal	Indica donde comienza y donde termina el proceso.
	Entrada/ Salida	Indica la entrada o salida de productos, servicios, datos o información.
	Tarea	Indica una acción simple o una actividad a realizar.
	Tarea sub contratada	Indica el desarrollo de una actividad sub contratada.
	Decisión	Generalmente en los procesos hay que tomar decisiones. Del símbolo salen dos flechas Si/No, Bueno/Malo.
	Procedimiento documentado	Indica la existencia de un procedimiento documentado, para la realización de parte del proceso.
	Documento	Indica la presencia de un documento en formato papel (o bien otro soporte)
	Revisión	Generalmente, en todos los procesos se realizan revisiones para comprobar el buen desarrollo del mismo.
	Base de datos	Indica el registro o extracción de base de datos.
	Espera	Indica que para que el proceso continúe, deberá pasar un periodo de tiempo.
	Conector	Indica la dirección del flujo del proceso.
	Continuidad	Indica que el proceso continúa en otra página. Para su identificación se enumerará ordinalmente.

Anexo N° 10: Ficha de evaluación de restaurantes según reglamento del MINCETUR

Ficha para evaluación de restaurantes – MINCETUR			
Rubro	Respuesta		Observación
	Si	No	
Cumple con los requisitos estipulados según categoría de 1 a 5 tenedores		X	Se clasifica como restaurante no categorizado
El establecimiento se encuentra inscrito en el Registro Único del Contribuyente (RUC)	X		
El establecimiento cuenta con Licencia Municipal	X		
El establecimiento cuenta con Certificado de seguridad de Defensa Civil		X	Cumple con los requisitos mínimos, no obstante aún no ha sido evaluado por un personal técnico.
El establecimiento cuenta con certificación de restaurante turístico		X	
El establecimiento ofrece servicios en óptimas condiciones higiénicas y de salubridad		X	Cumple con los requerimientos mínimos, no obstante, existen falencias por la falta de conocimientos y seguimiento de procesos estrictos
El personal del restaurante está capacitado y certificado		X	El personal solo dispone de experiencia en otros centros laborales similares/ No poseen certificación.

Fuente: Reglamento de restaurantes del MINCETUR/ adaptado al trabajo de investigación.
Elaboración propia.

Anexo N° 11: Ficha para la evaluación sanitaria de restaurantes y servicios afines

Ficha para evaluación sanitaria de restaurantes y servicios afines												
Para la calificación se asigna el puntaje 2 o 4 si cumple el requisito y se asigna cero (0) si no cumple. No hay puntajes intermedios.												
	Rubros	c	Visitas				Rubros	c	Visitas			
			1	2	3	10			1	2	3	
1	Ubicación y exclusividad					10	Plagas					
1.1	No hay fuente de contaminación en el entorno	4	Si			10.1	Ausencia de insectos (moscas, cucarachas, hormigas)	4	Si			
1.2	Uso exclusivo	2	Si			10.2	Ausencia de indicio de roedores	4	Si			
2	Almacén					11	Equipos					
2.1	Ordenamiento y limpieza	2	No			11.1	Conservación y funcionamiento	2	Si			
2.2	Ambiente adecuado (seco y ventilado)	2	No			11.2	Limpieza	2	No			
2.3	Alimentos refrigerados	4	Si			12	Vajilla, cubierto y utensilios					
2.4	Alimentos congelados	4	Si			12.1	Buen estado de conservación	2	No			
2.5	Enlatados (sin óxido, pérdida de contenido, abolladuras, Fecha y registro sanitario vigente)	4	Si			12.2	Limpieza y desinfección	2	No			
2.6	Ausencia de sustancias químicas	4	Si			12.3	Secado (escurriendo, protegido o adecuado)	2	Si			
2.7	Rotación de stock	2	Si			12.4	Tabla de picar inabsorbente, limpia y en buen estado de conservación	4	Si			
2.8	Contar con parihuelas y anaqueles	2	No			13	Preparación					
3	Cocina					13.1	Flujo de preparación adecuado	4	Si			
3.1	El diseño permite realizar las operaciones con higiene (zonas previa, intermedia y final)	4	Si			13.2	Lavado y desinfección de verduras y frutas	4	No			
3.2	Pisos, paredes y techos lisos, lavables, limpios en buen estado de conservación)	2	Si			13.3	Aspecto limpio del aceite utilizado, color ligeramente amarillo y sin olor a rancio	2	Si			
3.3	Paredes lisas y recubiertas con pintura de características sanitarias	2	Si			13.4	Cocción completa de carnes	4	Si			
3.4	Campana extractora limpia y operativa	2	Si			13.5	No existe la presencia de animales domésticos o de persona diferente a los manipuladores	4	No			
3.5	Iluminación adecuada	2	Si			13.6	Los alimentos crudos se almacenan por separado de los cocidos o preparados	4	Si			
3.6	Ventilación adecuada	2	Si			13.7	Procedimientos de descongelación adecuados	4	Si			
3.7	Facilidades para el lavado de manos	4	Si			14	Conservación de comidas					
4	Comedor					14.1	Sistemas de calor a más de 63°C	4	Si			
4.1	Ubicación próxima a la cocina	2	Si			14.2	Sistema de frío a menos de 5°C	4	Si			
4.2	Pisos, paredes y techos y en buen estado	2	No			15	Manipulador					
4.3	Conservación y limpieza de los muebles	2	No			15.1	Uniforme completo y limpio	2	Si			
5	Servicios higiénicos para el personal					15.2	Se observa higiene personal	4	No			
5.1	Ubicación adecuada	4	No			15.3	Capacitación en higiene de alimentos	2	No			
5.2	Conservación y funcionamiento	2	No			15.4	Aplica las BPM	4	No			
5.3	Limpieza	2	No			16	Medidas de seguridad					
5.4	Facilidades para el lavado de manos	4	No			16.1	Contra incendios (extintores operativos y vigentes)	2	Si			
6	Servicios higiénicos para comensales					16.2	Señalización contra sismos	2	No			
6.1	Ubicación adecuada	4	Si			16.3	Sistema eléctrico	2	No			
6.2	Conservación y funcionamiento	2	Si			16.4	Corte suministro de combustible	2	No			
6.3	Limpieza	2	No			16.5	Botiquín de primeros auxilios operativo	2	No			
6.4	Facilidades para el lavado de manos	4	Si			16.6	Seguridad de los balones de gas	2	Si			
7	Agua					16.7	Insumos para limpieza y desinfección almacenados en un lugar adecuado y lejos de los alimentos y el fuego	2	Si			
7.1	Agua potable	4	Si									
7.2	Suministro suficiente para el servicio	4	Si									
8	Desagüe											
8.1	Operativo	2	Si									
8.2	Protegido (sumideros y rejillas)	2	No									
9	Residuos											
9.1	Basureros con tapas oscilantes y bolsas plásticas, en cantidad suficiente y ubicados adecuadamente.	2	No									
9.2	Contenedor principal y ubicado adecuadamente	2	No									
9.3	Es eliminado la basura con la frecuencia necesaria	2	Si									
							Total puntaje obtenido		116			
							Porcentaje del puntaje obtenido		65%			
							75% al 100%: Aceptable					
							51% al 74%: En proceso					
							Menor a 50%: No aceptable					

Fuente: Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines MINSA
Elaboración propia (Adaptación para el trabajo de investigación).

Anexo N° 12

Confiabilidad de los instrumentos de recolección

Para las encuestas

Con respecto a la Confiabilidad se estima que un instrumento de medición es confiable cuando permite determinar que el mismo, mide lo que el investigador quiere medir, y que, aplicado varias veces, replique el mismo resultado.

Hernández, R. y otros (2007) indican que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. Para determinar la confiabilidad se empleó el procedimiento de Medidas de Consistencia, el cual permitió obtener el Coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual se utiliza para estimar la confiabilidad de la consistencia del instrumento, con el fin de comprobar con cuanta exactitud, los ítems son consistentes, con relación a lo que se pretende medir.

El coeficiente de Alfa de Cronbach, requirió de una sola administración del instrumento de medición, alcanzó 0,725 de confiabilidad, lo que constituye una 0,850 confiabilidad.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,725	,850	21