



**UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS**

**ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA EXPANDIR LA  
OFERTA GASTRONÓMICA DEL RESTAURANT  
ITADAKIMASU – CHICLAYO 2018**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**Autor:**

**Bach. Carlos Fabián Chanamé Mori**

**Asesor:**

**Dr. Juan Rodríguez Vega**

**Línea de Investigación:**

**Gestión, Organización, Administración y Control Empresarial**

**Chiclayo – Perú  
2018**

**FIRMAS DE ASESOR Y JURADO**

---

**Dr. Juan Rodríguez Vega**  
**ASESOR**

---

**Dr. Juan Romero Zeña**  
**PRESIDENTE**

---

**MBA. Enrique Nauca Torres**  
**SECRETARIO**

---

**Dr. Juan Rodríguez Vega**  
**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

Mi tesis la dedico con todo amor y cariño a cada uno de los que son parte de mi familia a mi PADRE Luis Chanamé, mi MADRE Luz Mori, a mi hermano Rolando y a mi hermana Olga; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional, que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

**Carlos Fabián Chanamé Mori**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora. En segundo lugar, a mi asesor de Tesis quién me ayudó en todo momento, Dr. Juan Rodríguez Vega y al Mg. Enrique Nauca Torres. Por último, a mis profesores quienes nunca desistieron al enseñarme, aun sin importar que muchas veces no ponía atención en clase, a todas las personas que continuaron depositando su confianza en mí.

**Carlos Fabián Chanamé Mori**

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRAC .....	x
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>II. MARCO TEORICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 Antecedentes Bibliográficos .....	13
2.2 Bases Teóricas.....	16
2.2.1 Estrategia .....	16
2.2.2 Estrategia de negocio para expandir la oferta gastronómica .....	17
2.2.3 Formulación de Estrategias y su relación con las Ventajas competitivas ...	20
2.2.3.1 Estrategia de Negocio.....	21
2.2.3.1.1 Entorno General (Dess & Lumpkin, Dirección Estrategica, 2003) .....	21
2.2.3.1.2 Modelo Competitivo de las Cinco Fuerzas de Porter (Dess & Lumpkin, Dirección Estrategica, 2003) .....	21
2.2.3.1.3 Modelo de Estrategias Genéricas de Porter (Porter, 1996) .....	22
2.2.4 Ventaja Competitiva .....	23
2.2.4.1 Teorías sobre las Ventajas Competitivas.....	24
2.2.4.2 La Gestión de la Ventaja Competitiva.....	26
2.2.4.3 La Competitividad y su relación con las Ventajas Competitivas ....	26
2.2.5 Oferta gastronómica .....	28
2.2.6 Mejora continua.....	30
2.3 Definición de Términos Básicos .....	33

2.4 Hipótesis.....	33
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	34
3.1 Variables y Operacionalización de Variables .....	34
3.2 Tipo de Estudio y Diseño de Investigación .....	34
3.3 Población y Muestra en estudio .....	35
3.4 Métodos, Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	36
3.5 Procesamiento de datos y análisis estadístico .....	37
IV. RESULTADOS .....	38
V. DISCUSIÓN .....	55
VI. CONCLUSIONES .....	57
VII. RECOMENDACIONES.....	58
VIII. BIBLIOGRAFIA .....	59
IX. ANEXO .....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: ¿Con qué frecuencia asiste a un restaurante de comida japonesa? .....	38
Tabla 2:¿A cuánto ascienden los gastos que realiza en estos establecimientos? .....	39
Tabla 3: ¿Qué elementos influyen en la elección al Restaurant ITADAKIMASU? .....	40
Tabla 4: ¿Por qué regresaría usted al Restaurant ITADAKIMASU? .....	41
Tabla 5: ¿A qué tipo de restaurantes acude normalmente cuando sale a comer fuera?.....	42
Tabla 6: ¿Vas al Restaurant ITADAKIMASU en compañía de? .....	43
Tabla 7: Está satisfecho con los servicios que brindan actualmente el Restaurant ITADAKIMASU .....	44
Tabla 8: ¿Qué calificación le da usted al Restaurant ITADAKIMASU? .....	45
Tabla 9: Cuadro Comparativo de los Restaurantes de comida Japonesa de la Ciudad de Chiclayo.....	46
Tabla 10: Existen otros restaurantes filiales del Restaurant ITADAKIMASU? .....	46
Tabla 11: Matriz FODA.....	49
Tabla 12: Estrategias Seleccionadas .....	50
Tabla 13: Plan de Objetivos de Marketing .....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: ¿Con qué frecuencia asiste a un restaurante de comida japonesa?.....	38
Figura 2: ¿A cuánto ascienden los gastos que realiza en estos establecimientos?.....	39
Figura 3: ¿Qué elementos influyen en la elección al Restaurant ITADAKIMASU? .....	40
Figura 4: ¿Por qué regresaría usted al Restaurant ITADAKIMASU?.....	41
Figura 5: ¿A qué tipo de restaurantes acude normalmente cuando sale a comer fuera? .....	42
Figura 6: ¿Vas al Restaurant ITADAKIMASU en compañía de?.....	43
Figura 7: Está satisfecho con los servicios que brindan actualmente el Restaurant ITADAKIMASU .....	44
Figura 8: ¿Qué calificación le da usted al Restaurant ITADAKIMASU?.....	45
Figura 9: Existen otros restaurantes filiales del Restaurant ITADAKIMASU? .....	47
<i>Figura 10: Círculo de Deming .....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 11: Mezcla de comunicaciones de marketing de Itadakimasu .....</i>	<i>54</i>



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Estrategia de negocio para expandir la oferta gastronómica del restaurant Itadakimasu – Chiclayo 2018”, tiene como objetivo general determinar las características de la estrategia de negocio para expandir la oferta gastronómica del restaurant ITADAKIMASU en el año 2018, lo cual nos permitirá, identificar el nivel de expansión de la oferta gastronómica del restaurant ITADAKIMASU, evaluar las alternativas, ventajas competitivas y comparativas del restaurant ITADAKIMASU y diseñar estrategias de negocio basadas en la mejora continua de Deming para la oferta gastronómica del restaurant ITADAKIMASU, para ello tendremos como método de medición la encuesta, que consta de 10 preguntas, para poder obtener nuestra muestra se realizó mediante las ventas obtenidas en un día, la cantidad de personas por mesa y los días que trabajan siendo nuestra muestra de 74 comensales. Los resultados de las encuestas se procesarán en un software llamado Excel y después analizarlo para así poder obtener conclusiones y posteriormente brindar recomendaciones que favorecerán al estudio.

**Palabras claves:** Estrategia, expansión, oferta gastronómica, ventaja competitiva, mejora continua, cliente.

## ABSTRAC

The present research work "Business strategy to expand the gastronomic offer of the Restaurant ITADAKIMASU - Chiclayo 2018", has as general objective to determine the characteristics of the business strategy to expand the gastronomic offer of the ITADAKIMASU restaurant in 2018, which will allow us to identify the level of expansion of the gastronomic offer of the ITADAKIMASU restaurant, evaluate the alternatives, competitive and comparative advantages of the ITADAKIMASU restaurant and design business strategies based on the continuous improvement of Deming for the gastronomic offer of the ITADAKIMASU restaurant, for this we will have As a method of measuring the survey, which consists of ten questions, in order to obtain our sample was made through the sales obtained in one day, the number of people per table and the days that work being our sample of seventy four diners. The results of the surveys will be processed in software called Excel and then analyzed in order to obtain conclusions and subsequently provide recommendations that will favor the study.

**Keywords:** Strategy, expansion, gastronomic offer, competitive advantage, continuous improvement, client

## I. INTRODUCCIÓN

La comida japonesa es un tipo de comida que tiene características naturales del país de donde se prepara y que es una nueva clase de comida que busca posicionarse en el mercado chiclayano, gracias a su diferente sabor y naturalidad al prepararse, pretendiendo posicionarse como una alternativa para almorzar o cenar. En el 2013 en la tesis planteada por CLAUDIA CORNEJO CALDAS propone la implementación de Restaurantes de Comida Japonesa y Nikkei en Chiclayo con lo cual se entiende que la propuesta de obtener una nueva variedad de comida en Chiclayo hace que se busque el planteamiento de este tipo de negocios. Esta investigación pretende elaborar una estrategia de negocio para expandir la oferta gastronómica del Restaurant ITADAKIMASU, encontrándose como una nueva opción de alimentarse en el distrito de Chiclayo, con la cual nos permitirá enfocarnos en expandir la oferta gastronómica, siendo esta problemática, la razón de ser de esta investigación. Así mismo se pretende identificar el nivel de expansión de la oferta gastronómica del Restaurant Itadakimasu en Chiclayo en el año 2018, permitiéndonos evaluar las alternativas y ventajas competitivas y comparativas del Restaurant Itadakimasu, diseñar estrategias de negocio basadas en la mejora continua de Deming para la oferta gastronómica del Restaurant Itadakimasu, recolectar información a través de una técnica de campo, para la formulación de estrategias de posicionamiento, por eso que se tomó una encuesta teniendo como muestra 396 comensales en el transcurso de una semana.

La carencia casi generalizada de una cultura empresarial en las microempresas, así como la falta de implementación de una estrategia empresarial, independientemente de la calidad de los productos o servicios que ofrezcan, les impide ser mas competitivas en el ámbito local, regional, nacional o internacional

Durante el paso de los años los restaurantes han tomado mayor importancia alrededor del mundo entero. Ahora estos establecimientos buscan satisfacer a sus clientes y, al mismo tiempo, su nuevo objetivo es ganar sus corazones para crear fidelidad y empatía con ellos. El desarrollo de los restaurantes en Perú, y específicamente en Chiclayo en las décadas actuales, ha sido muy interesante, más que todo por el rápido desarrollo que ha presentado la ciudad en los últimos años, lo cual ha impulsado los sectores turístico, gastronómico y comercial, entre otros. Actualmente, los restaurantes están cambiando y ampliando su gama de platos con el fin de diferenciarse de su competencia, lo que ha generado el nacimiento de la comida japonesa. La comida japonesa es una nueva forma de

experimentar nuevos sabores, olores y texturas por medio de la combinación de diversos platos e ingredientes de la cultura japonesa. En Chiclayo este tipo de cocina está tomando fuerza, lo cual se puede apreciar en el surgimiento de varios restaurantes dedicados exclusivamente a este negocio. La oportunidad de negocio consiste en expandirse y realizar un restaurante de comida japonesa especializado en combinar platos con los latinos más representativos, aprovechando el sinfín de platillos de comida japonesa que se pueden lograr.

En Chiclayo contamos con el Restaurant ITADAKIMASU, con una antigüedad de 4 años de los cuales se ha visto la acogida que ha tenido, pero eso no ha sido suficiente para expandir su oferta gastronómica a nivel local, regional o nacional, por lo que no cuentan actualmente con una estrategia de negocio.

Teniendo como pregunta del problema lo siguiente: ¿Cómo es la estrategia de negocio para expandir la oferta gastronómica que emplea el Restaurant ITADAKIMASU en el año 2018?

Y queriendo desarrollar un objetivo general: determinar las características de la estrategia de negocio para expandir la oferta gastronómica del Restaurant ITADAKIMASU en el año 2018; teniendo que seguir objetivos estratégicos: Identificar el nivel de expansión de la oferta gastronómica del Restaurant ITADAKIMASU, Evaluar las alternativas, ventajas competitivas y comparativas del Restaurant ITADAKIMASU, Diseñar estrategias de negocio basadas en la mejora continua de Deming para la oferta gastronómica del Restaurant ITADAKIMASU

## II. MARCO TEORICO

### 2.1 Antecedentes Bibliográficos

Aparicio et. Al (2017) En la tesis titulada “Plan Estratégico para la expansión de la cadena de Restaurantes wok 2013-2017”, menciona en su conclusión que requiere duplicar el número de locales expandiéndose a otras ciudades en los próximos cinco años. Lo difícil de esta expansión es mantener su cadena de abastecimiento, basada en productores artesanales que han sido capacitados para elaborar y proveer de insumos de acuerdo a las necesidades del negocio, manteniendo una relación cliente-proveedor en la que les brindaban capacitación y que ha generado una estrecha confianza con ellos. Llegando a la conclusión básica de Luego de efectuar la evaluación integral sobre el crecimiento de la cadena Wok fuera de Bogotá, los aspectos que definen esta propuesta son: El valor de la empresa expandiéndose a Medellín es menor que manteniendo la operación en Bogotá debido a que las inversiones son elevadas, el período de recuperación es muy extenso y la empresa es muy sensible a los costos, la ventaja competitiva de Wok radica en su posicionamiento como marca de calidad en comida oriental a precios competitivos y con un mensaje de sostenibilidad, que ha calado en la sociedad.

Silva et. Al (2012) En la tesis “Plan de negocios para la expansión del Restaurante y Asadero "Pico-Pico" en la Ciudad de Sangolquí menciona determinar la factibilidad de la creación de un restaurante, para la elaboración de pollos a la brasa en el Cantón Rumiñahui - parroquia - San Rafael, y para ello se utilizará el método de la encuesta, y han llegado a la conclusión Se ha determinado que el Potencial del Mercado del Cantón Rumiñahui es altamente positivo y con grandes posibilidades de éxito para el emprendimiento. Al realizar la encuesta a los potenciales clientes resultó motivadora su manifestación de aceptación y la acogida para un nuevo restaurante que brinde un producto de calidad y con un excelente servicio al cliente, lo que respalda la ejecución de este proyecto.

Cherrez et. Al (2015) En la Tesis “Diseño de un plan de marketing para la expansión e incremento de participación de mercado en el Restaurante vegetariano “Lorenabo”” ubicado en la ciudad de Guayaquil tiene como objetivo diseñar un plan de marketing para la expansión e incremento de participación de mercado del Restaurante “Lorenabo” en la ciudad Guayaquil., y tiene como propósito realizar el

plan para aumentar sus ventas y por su parte incrementar la participación de mercado del restaurante, a su vez que los clientes acojan el establecimiento como un lugar de permanencia habitual para sus comidas mediante las instalaciones de un ambiente confortable y acogedor; concluyendo que la Ciudad de Guayaquil está lista para un nuevo tipo de establecimientos de comidas ya que existe un gran personas dispuestas a degustar comida vegetariana.

Barrantes et. Al (2014) En la tesis “Propuesta de un plan de gestión integral para la expansión de la empresa Restaurante/cafetería Cibus” ubicado en Costa Rica menciona en su objetivo general el formular una propuesta de plan integral de expansión de la empresa Cibus, para mejorar, posicionar y potenciar su gestión, mediante el análisis de distintas opciones factibles y viables que se presentan en el mercado, llegando a la conclusión que el mercado de restaurantes/cafetería en Costa Rica es bastante amplio y día con día surgen nuevos competidores, por lo que la diferenciación es indispensable para tener éxito. Por consiguiente, para que Cibus sea una empresa competitiva a largo plazo en su industria, debe mantenerse a la vanguardia en temas complementarios que faciliten la vida de los clientes; todo esto acorde con los que el mercado demanda.

Altamira et. Al (2013) En su tesis titulada “Estrategias de Marketing para el posicionamiento de la marca Glup. En Carabobo” concluyó que es importante destacar que se trata de implementar las estrategias más apropiada para solventar el planteamiento del problema, deduciendo que cada organización tiene problemas de distinta índole, por lo cual no existe un reglamento específico a seguir para la planificación estratégica de un plan de marketing, que ayuden a impulsar y dar a conocer a la organización y sus tributos, así como convencer y persuadir a los consumidores en su comportamiento de compra.

Ponce (2017) En su tesis titulada “Evaluación de la oferta gastronómica de la comuna de ayangue, para el desarrollo de un plan de promoción turística” concluyó que en la zona la demanda turística no es la misma en todos los restaurantes y cabañas que brindan sus platos a un valor razonable, por lo que existe el desconocimiento de la oferta gastronómica y que los métodos aplicados demostraron el desconocimiento de la oferta gastronómica de la comuna, al utilizar las técnicas y herramientas de información. En el registro de la triangulación se demuestra que es necesario colaborar

con estrategias que fortalezcan el servicio de oferta gastronómica, apoyados por los involucrados directos de la zona.

Nieto (2010) En su tesis titulada “Creación de una Red de Franquicias a partir del negocio actual denominado "Lentejitas el Sabor" Restaurante de la ciudad de Riobamba” concluyó elaborar un manual de franquicia de Lentejitas El Sabor restaurante, en base a los requerimientos que establece el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), con el fin de expender platillos típicos de la sierra central, los cuales se deben explotar adecuadamente ya que constituirá una fuente generadora de divisas para la población y el país, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico y social.

Arana (2013) En su tesis titulada “Análisis de la industria gastronómica de Santiago de Chile” concluyó que el Ciclo de vida de un negocio gastronómico es relevante a la hora de insertarse en un circuito. No es lo mismo para un restaurant que recién comienza y debe incurrir en altos costos de arriendo, que para una cadena de restaurantes que goza de prestigio y ya tiene sus clientes definidos y su problema no es la afluencia de público. Empíricamente se observa que debido al hecho de estar rodeado de otros restaurantes en su misma condición o que ya estén consolidados, les garantiza ganancias, hay un factor muy importante a tener en cuenta, corresponde al arriendo del local, a raíz de que todos los circuitos gastronómicos finalmente son locales arrendados por inmobiliarias, los cuales resultan tener un elevado precio. Por otro lado, si consideramos que fueron analizados los distintos restaurantes de cada circuito, nos encontramos con ciertos patrones similares, lo que nos permite concluir que existe una clara ventaja de encontrarse en forma conjunta versus en forma aislada, lo que juega un rol determinante en permitir el éxito de un restaurante en este sector. Es por ello que del estudio se desprende que en los circuitos gastronómicos existen una serie de factores relevantes para los administradores de los restaurantes destacándose por medio del estudio, la ubicación con factor estratégico, la calidad de atención del personal, la infraestructura y el menú, por lo que se concluye que si bien en los circuitos gastronómicos del sector centro-oriente no cuentan con mecanismos integrados de sistemas de abastecimiento, logística, operaciones, si se encuentra con señales iniciales de sistemas de promoción y pequeños abastecimientos en conjunto lo que lleva a pensar que estamos en vía de encontrarnos con un sector de clúster gastronómicos. Está en el desafío de los circuitos gastronómicos establecer una acción

conjunta que involucra a todos los agentes con los que interactúa, el público, el gobierno, la propia competencia interna del circuito, y entre circuitos, así como también proveedores, en donde a través de esta tesis, ha demostrado ser el factor menos desarrollado por los circuitos.

Chacon (2015) En su tesis titulada concluyó “Propuesta de un plan de mercadeo para la expansión de la cadena de farmacias Santiago en la gran área metropolitana” concluyó que conforme aumenta el nivel socioeconómico de la zona disminuye el grado de satisfacción, esto relacionado quizás a un modelo de negocio que se debe perfeccionar más para zonas de mayor desarrollo y también debido a que el cliente de Santiago es, evidentemente, menos exigente que el de San Juan y la variable que más afectó la percepción fue la atención expedita y tiempos de espera, lo que ha generado una sensación poco sana de mal servicio en sus clientes. También que La empresa ha invertido en capacitación para la fuerza de ventas de manera importante como uno de sus ejes de desarrollo, variable notoria en su servicio al cliente pre y post venta y la cordialidad y preocupación por cumplir con la necesidad de los clientes. La empresa promueve un estilo operativo eficiente, pero enfocado al ahorro mediante la reducción de gastos innecesarios, clave en un negocio que nace en un contexto de austeridad, sencillez y moderación, lo que ha vuelto una disciplina entre sus empleados por medio de premios por ventas, pero ligados a bajos costos.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Estrategia**

Estrategia consiste en la gestión de la coordinación del trabajo cooperativo orientado, esto es, el desarrollo del ejercicio del poder para mantener el control en la asignación de recursos y poseer nuevos territorios en posiciones privilegiadas que faciliten doblegar al contrario y tomar dominio y propiedad de nuevos recursos (Rivera et. Al 2018)

Muchos coinciden con Andrews (1987) en que la estrategia corporativa es el patrón de decisiones de una compañía, que determina y presenta sus objetivos, propósitos o metas. También genera las políticas y planes para lograr dichas metas. Asimismo, define el negocio en el que la compañía está y el tipo de organización humana y económica que intenta ser, además de las



contribuciones con los accionistas, empleados, clientes, y comunidad. En escritos como los de Ramos y Ruiz (2004) se destacan los trabajos de Chandler (1962), Andrews (1971) y Ansoff (1965), como los que han provisto la estructura sobre la cual la disciplina de la estrategia se desarrolló posteriormente. Luego Nerur; Rasheed y Natarajan (2008) complementan dicho trabajo, haciendo un seguimiento a la estructura intelectual del campo de 1980-2000. Buscaron definir subcampos, determinar relaciones entre ellos y los principales autores. Concluyen que entre 1980 y 1986 se presenta una fuerte influencia de la teoría organizacional y sobre el surgimiento del campo de estudio; entre 1987 y 1993 se da una orientación ecléctica del campo de estudio; entre 1994 y 2000 la influencia de la teoría organizacional es balanceada por la teoría de la firma.

### **2.2.2 Estrategia de negocio para expandir la oferta gastronómica**

La estrategia de negocio se ha centrado primordialmente en conseguir el beneficio económico. Generalmente incluye: la idea de negocio, la organización y estructura necesaria para conseguirlo, los recursos económicos adecuados, los productos o servicios, conocimiento del mercado y competencia. Todo ello queda recogido en un documento que considera cómo debe ser la mejor combinación de un conjunto de aspectos para alcanzar los objetivos: misión, visión, valores, cultura, portfolio de productos, estructura de mercado, targets, costes involucrados, logística y distribución, resultados esperados, etc. (Falcó, 2016).

Para iniciar o para reorientar una actividad empresarial es necesario establecer un plan de actuación, es decir, elaborar un estudio detallado sobre qué se quiere seguir, de qué medios se dispone y cómo se va a realizar el proyecto. Con otras palabras, hay que establecer una estrategia de negocio. (MX, 2014). Las estrategias de negocio representan planes o métodos que las compañías utilizan para llevar a cabo diversas funciones en sus operaciones comerciales. (Vitez, 2015)

### **Coordinar actividades de unidad**

Una estrategia de negocios común es la coordinación de todas las actividades individuales de cada unidad que se encuentran en un negocio. Las actividades de la unidad pueden dividirse por departamento, por secciones del departamento y por puestos de trabajo individuales. La coordinación de estos grupos o individuos por lo general cae en un gerente o supervisor. El gerente es responsable de que todos los empleados a su cargo estén en la misma página y centrados en el cumplimiento de las metas u objetivos. Los gerentes o supervisores también pueden ser responsables de la asignación de recursos entre las diferentes actividades.

### **Utilización de recursos humanos**

Las empresas deben ser capaces de utilizar los recursos humanos disponibles en la empresa y en la economía en general. Casi todas las empresas tienen algún tipo de trabajo humano para lograr las metas y objetivos del negocio. Las empresas desarrollan una estrategia de negocio para asegurar que la organización tenga los empleados suficientes para producir un resultado específico de bienes o servicios. Esta estrategia de negocio también es responsable de asegurar que se adquiera el tipo de trabajo humano adecuado para las operaciones comerciales. Esto a menudo incluye un análisis para determinar si se precisa mano de obra calificada o no calificada para completar las funciones.

### **Desarrollar ventajas distintivas**

El desarrollo de las competencias básicas distintivas o ventajas competitivas es esencial para la creación de una empresa exitosa. Estas representan actividades singulares o capacidades que una empresa utiliza para producir productos mejores que los de otra compañía. Ejemplos de esta estrategia de negocios podrían incluir la adquisición de fuentes económicas a costos más bajos que las otras empresas, recursos de producción altamente eficientes y eficaces, bienes o servicios únicos que no están duplicados por otras empresas y una cadena de suministro rentable para poner productos en las manos de los consumidores rápidamente.

### **Identificar nichos de mercado**

La identificación de un nicho de mercado por lo general implica la realización de un análisis económico y el descubrimiento de una demanda de consumo específica que no esté satisfecha o que no se disponga de suficiente suministro como para cubrir la demanda actual. Si bien estos son los nichos de mercado comunes que se encuentran en una estrategia de negocio, se pueden incluir otros nichos como la modificación de un producto existente, para apuntar a un grupo demográfico específico u otras estrategias similares. Llenar un nicho de mercado específico puede permitir a las empresas cobrar precios más altos ya que podrían no existir bienes sustitutos en el mercado.

### **Controlar estrategias de productos**

Las empresas deben encontrar la manera de revisar sus estrategias de negocios implementadas en su operatoria. Este proceso a menudo da lugar a su propia estrategia. Las empresas podrían revisar el proceso de adquisición de recursos económicos, el equipo utilizado para producir bienes o servicios, las instalaciones de negocios y otros costos administrativos para asegurar que todo el capital invertido en las operaciones tenga una alta tasa de retorno. Revisar las estrategias de negocio también puede darles a las empresas la oportunidad de ser flexibles y hacer los cambios necesarios para satisfacer la demanda de nuevos consumidores.

### **Tipos de estrategias de negocio (Fosterwit, 2015)**

#### **a. La estrategia de bajo coste**

Se basa en combinar precios muy competitivos con una buena calidad constante del producto o servicio, la clave reducir los costes operativos de la empresa tanto como sea posible. La forma de hacerlo, optimizando nuestra oferta de productos o servicios ofreciendo aquellos de menor coste y menos defectos y apoyándonos en acuerdos a largo plazo con nuestros proveedores.

#### **b. La estrategia de liderazgo de producto**

El ejemplo es Apple, basa su estrategia en las características y funcionalidad de sus productos y servicios que los clientes valoran y por lo

que están dispuestos a pagar más. La fortaleza de esta estrategia se basa en la comunicación con los clientes y el feed-back que les proporciona para mejorar su oferta.

**c. Las soluciones completas para los clientes.**

Esta estrategia se basa en la premisa de que los costes de retención de un cliente son menores que los de adquisición de uno nuevo. La estrategia se basa en una amplia gama de productos o servicios ofrecidos a clientes pudiendo incluir trabajos directos de los proveedores y colaboradores de la organización.

**d. La estrategia lock-in.**

La más difícil de alcanzar ya que este modelo se basa en generar valor sostenible de muy larga duración mediante la creación de unos elevados costes de cambio a sus clientes. Los productos y servicios prestados se convierten en referentes en su sector siendo muy difíciles de imitar.

Evidentemente cada estrategia de negocio lleva asociada un modelo de liderazgo para poder ofrecer una propuesta de valor diferenciada para el cliente y de crecimiento de la empresa.

**2.2.3 Formulación de Estrategias y su relación con las Ventajas competitivas**

De acuerdo a lo que señalan los autores Dess & Lumpkin (2003) “el proceso de dirección estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas”. Este proceso está compuesto por tres etapas: análisis estratégico, formulación de la estrategia y posteriormente su implantación.

Es en el proceso de formulación de las estrategias donde nos queremos detener. Ésta se desarrolla en tres niveles: en primer lugar, a nivel de negocios (ventajas competitivas), segundo, a nivel funcional (cadena de valor), tercero, a nivel corporativo (¿Dónde debemos competir?) y por último a nivel de internacionalización (Cómo crear valor en los mercados mundiales)

### **2.2.3.1 Estrategia de Negocio**

#### **2.2.3.1.1 Entorno General (Dess & Lumpkin, Dirección Estratégica, 2003)**

El entorno general tiene que ver con aquellas variables o factores que influyen en la estrategia de una empresa, por ende, puede también contribuir a poseer ciertas ventajas competitivas.

- a) Segmento Demográfico (edad de la población, niveles de riqueza, composición étnica, distribución geográfica, distribución de ingresos).
- b) Segmento Sociocultural (cantidad de hombres y mujeres trabajadores, trabajadores temporales versus contratados, preocupación por la vida sana y el medio ambiente, etc.)
- c) Segmento Político/Legal (reformas penales, impuestos, salarios, etc.)
- d) Segmento Tecnológico (Internet, comunicación inalámbrica, calentamiento global, etc.)
- e) Segmento Económico (tipo de interés, tasa de desempleo, IPC, inflación, PIB, etc.)
- f) Segmento Global (tendencias del comercio global, tipos de cambio, acuerdos y alianzas comerciales, etc.)

Todos estos segmentos de alguna u otra forma corresponden a características de cómo es el mercado al cual queremos apuntar. Un mal foco nos llevara a desarrollar una estrategia errada y por ende no obtendremos ventajas competitivas.

#### **2.2.3.1.2 Modelo Competitivo de las Cinco Fuerzas de Porter (Dess & Lumpkin, Dirección Estratégica, 2003)**

Este modelo es el más utilizado a la hora de analizar el entorno competitivo en el cual lidian las empresas, estudia las técnicas del análisis de la industria, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Dentro de este entorno se describen cinco fuerzas que lo afectan:

La amenaza de nuevos entrantes, hace referencia a la posibilidad que nuevos competidores puedan ingresar a la industria. Un punto importante en este sentido son las barreras de entrada que posee la industria en cual operamos, como también la posible acción de los competidores existentes. Las principales

barreras de entrada consisten en: economías de escala, diferenciación de producto, necesidades de capital, costos de cambio de proveedor, acceso a canales de distribución y ciertas desventajas en costos como: propiedad del producto, acceso favorable a materias primas, subsidios del gobierno y políticas gubernamentales favorables.

El poder de negociación de los clientes, este poder de los clientes puede manifestarse forzando la baja de precios, exigir mayor calidad y más servicio postventa haciendo que crezca la competencia entre un competidor y otro. Este poder puede presentarse mayormente cuando: es un cliente compra una cantidad relevante al vendedor o son clientes concentrados, los productos ofrecidos son estándares sin diferenciación, bajos costos de cambio, los compradores amenazan con integrarse hacia atrás, etc.

El poder de negociación de los proveedores, este poder puede ejercerse cuando los proveedores amenazan con subir los precios o reducen la calidad insumos. Esto puede ocurrir cuando: los proveedores son pocos, los proveedores no luchan contra productos sustitutos, cuando el sector al cual el proveedor vende no es importante para él, cuando existe costo de cambio, amenaza de integración hacia delante por parte de los consumidores.

La amenaza de productos y/o servicios sustitutos, es decir productos y servicios donde el consumidor no perciba una gran diferencia al momento de elegir uno u otro, es decir que para el consumidor cumplen una misma función.

La intensidad de la rivalidad de la industria, consiste en la existencia de estrategias competitivas que adopta una empresa para alcanzar una cierta posición en el mercado. La rivalidad se da de una forma más intensa cuando los competidores sienten mayor presión por cuidar su posición, frente a la posibilidad de perder presencia en el mercado.

#### **2.2.3.1.3 *Modelo de Estrategias Genéricas de Porter (Porter, 1996)***

Este modelo planteado por Michael Porter hace referencia a la competencia en sí y en como las empresas pueden adoptar distintas alternativas para ganar terreno en su posición en la industria. Nos ayudará a entender por qué algunas

empresas obtienen mejores resultados y cómo hacer que esa ventaja permanezca. Existen principalmente dos estrategias genéricas: costo y liderazgo. Las demás mencionadas provienen de la combinación o especialización de cada una de ellas.

Liderazgo en costos, consiste en aquella estrategia preocupada de ofrecer los productos y servicios al menor costo posible. Como nos dice Porter “Una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial”, es decir ser el líder y no una de las varias empresas que luchan por esto.

Liderazgo en diferenciación, aquella empresa que busca que los consumidores la perciban como distinta, es decir, busca ser única en su sector industrial y que los compradores perciban que reciben de ella un valor agregado.

Especialización, esta estrategia se basa en un sector específico de la industria. Las empresas seleccionan un segmento o un grupo de éstos y diseñan su estrategia para servirlos a la medida. Puede existir tanto la especialización por costos como por diferenciación. La primera consiste en competir por costos en el segmento elegido, y la segunda cuando la empresa busca diferenciarse en su mercado objetivo.

Combinación de Estrategias, aquí la idea central es integrar el liderazgo en costos con el liderazgo en diferenciación. Si bien es un poco más complicado entregar al cliente atributos diferenciadores con bajos precios sin duda la recompensa es mayor.

#### **2.2.4 Ventaja Competitiva**

“La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo” (Porter, 1996)

Una empresa presenta una ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. El cómo obtener ciertas ventajas se relaciona con la

jerarquía de las metas estratégicas, como visión, misión y objetivos estratégicos, como también el análisis interno y externo de la organización. Las decisiones que toman los líderes tienen que ver con la elección de una industria y como competir en ellas y finalmente las acciones para lograr lo anterior.

#### **2.2.4.1 Teorías sobre las Ventajas Competitivas**

Al referirnos a las ventajas competitivas, son muchos los factores en los cuales debemos estar alerta ya que son éstos los que finalmente nos llevará a obtener estas ventajas. Existen algunos modelos y otros planteamientos sobre este tema, los cuales queremos presentar a continuación.

Tal como lo mencionamos anteriormente, Porter mediante su modelo del diamante de la competitividad nos dice que la ventaja competitiva de un país es “su capacidad para incitar a las empresas locales y extranjeras a utilizar el país como plataforma para llevar adelante sus actividades” (von Kirchbach, 2003)

El modelo hace referencia a las fortalezas y debilidades competitivas de los países y sus principales sectores e industrias. Este modelo posee cuatro caras:

- a) Existencia de recursos como infraestructura, recursos humanos, información, etc.
- b) Un sector empresarial que realice inversiones en innovación
- c) Un mercado local exigente
- d) La presencia de industrias de apoyo.

En los países en desarrollo la cara más presente es la existencia de recursos, pues principalmente esto es lo que los ayuda a mejorar su competitividad, pero por otra parte tienen falencias porque no reciben apoyo para la inversión o las demás industrias no representan un soporte suficiente para alcanzar niveles más altos y más exigente de competencia tal como lo hacen los países desarrollados.

Este progreso no es un proceso fácil. De hecho, estudios del CCI (Centro de Comercio Internacional) han diferenciado cuatro grandes etapas en este desarrollo económico, lo cual va haciendo a un país más competitivo y junto con eso el poder lograr más ventajas competitivas. Es importante señalar que



estas etapas que se describirán a continuación no tienen que darse necesariamente en orden ni se van obteniendo de forma automática.

### **Etapas del aprovechamiento de recursos**

En este nivel las ventajas competitivas están relacionadas netamente con los recursos, ya sean estos recursos naturales propios del país donde se opera o bien características de la mano de obra. La tecnología es mínima, se obtiene principalmente por importación, imitación o por inversiones extranjeras directas. Las exportaciones son mínimas y de productos de poco valor agregado ya que existe mucha dependencia de otros países intermediarios donde existe exposición a fluctuaciones del precio o de los términos de negociación.

Aquí se deberían diseñar formas para aumentar la inversión en capital como también en factores que ayudan a la competitividad nacional como la educación.

Etapas de las inversiones.

En esta etapa las ventajas competitivas se crean al mejorar la eficiencia y al crear productos más valiosos. Existe un grado más alto de tecnología y existe una fuerte inversión por parte del país en aspectos relacionados con el comercio, como puertos, carreteras, comunicaciones, etc. Las exportaciones tienen un grado de mejoramiento y es importante el apoyar a aquellas empresas que se están desarrollando en este ámbito para aumentar su capacidad exportadora. También es importante orientarse y promover las alianzas de empresas dentro del mismo país.

### **Etapas de la innovación**

Claramente la etapa final del proceso de competitividad, donde la ventaja competitiva viene principalmente de la innovación y de la capacidad de los países para idear productos y servicios nuevos y novedosos asimismo por disponer de una tecnología digna de imitar.

En esta etapa las instituciones deberían continuar alentando a las empresas con respecto a su capacidad innovadora y a competir sobre estrategias únicas. En cuanto a la exportación, los servicios deberían tomar un papel principal.

#### ***2.2.4.2 La Gestión de la Ventaja Competitiva***

En el foro ejecutivo, Barclay (2003) se analizaron las estrategias nacionales de exportación y los métodos de gestión para la creación, captación, agregación, proyección y confirmación de valor. Se propuso el análisis de estas estrategias de competitividad que nos ayudan a encontrar ventajas competitivas bajo cinco perspectivas:

- a) Creación de Valor: desde ventajas comparativas, procesos de especialización y tecnología que ayude a la competitividad basada en la innovación.
- b) Captación de Valor: basado en la cadena de valor aplicada a la estrategia nacional de exportación. Mientras más eficiente sea este proceso y más se aprovechen los factores de éxito el grado de competitividad aumentará y los exportadores podrán contribuir de manera positiva al desarrollo económico general.
- c) Agregación de valor: para aumentar la capacidad exportadora se refiere a agregar valor mediante la formación de alianzas entre las empresas nacionales para darle más fuerza al sector, más que por inversiones extranjeras directas.
- d) Proyección de Valor: crear una imagen de marca nacional, la cual aporte competitividad.
- e) Confirmación del Valor: considerar la importancia de la evaluación y del control de los resultados de la estrategia de exportación y ver su impacto en la competitividad.

#### ***2.2.4.3 La Competitividad y su relación con las Ventajas Competitivas***

Dentro del ámbito de la globalización y la competitividad existen ciertas medidas integradas las cuales al tomarse en cuenta ayudan a los países individuales a formar ventajas competitivas y favorece la posición global. (Yip, 1993)

##### **Las medidas competitivas globales tienen varios aspectos:**

Subsidio cruzado de países dentro del mismo negocio: es decir utilizar beneficios obtenidos en ciertos países para subsidiar acciones competitivas en otras economías.

Contraataque: enfrentar a un competidor que ataca un cierto país atacándolo en otro para defenderse.

Sucesión de medidas coordinadas globalmente: medidas que se toman en forma simultánea o coordinada que el negocio toma en distintos países para aprovechar de forma máxima los recursos. Cuando estas medidas se realizan en el orden apropiado refuerza las ventajas competitivas que se van adquiriendo con la experiencia.

Apuntar a competidores globales: Identificar competidores actuales y potenciales y crear una estrategia para enfrentarlos.

Desarrollar planes para país-competidor: estudiar fortalezas y debilidades de los competidores y desarrollar un plan de acción para cada uno de ellos en cada país.

Uso preventivo de estrategia global: fortalecen y refuerzan las posibles ventajas.

Si bien estas medidas nos ayudan a competir cuando se mira en la actualidad el proceso de la competencia, la CEPAL (2007) ha realizado estudios donde destaca que ya no existe solamente la competencia por precios bajos, hoy el tema va mucho más lejos. La nueva competencia atribuye también a los esfuerzos por innovar y ofrecer nuevos productos y servicios, introducir nuevas tecnologías que hagan los procesos más eficientes, la preocupación por el tema ambiental que cada vez toma más fuerza, identificar las fuentes de suministro más eficientes, nuevas estructuras organizacionales más flexibles y con manejo complementario del área de recursos humanos, establecer alianzas estratégicas y formas de cooperación que favorezcan a los clientes. Esta nueva competencia combina factores internos de las empresas como también la cooperación.

Es por esto que las ventajas competitivas se basarán no sólo en las capacidades internas de las organizaciones sino también en las capacidades para establecer contactos y alianzas con otras empresas. Para que se den las ventajas competitivas, es importante la flexibilidad en la gerencia, el aprendizaje

permanente y constante, la organización “just in time” de la producción, tecnologías globales para la innovación (reingeniería), esfuerzos de colaboración con proveedores y clientes, y, por último, una búsqueda de competencia global.

### **2.2.5 Oferta gastronómica**

Definición del tipo de restaurante, su posicionamiento en el mercado, el tipo de clientes y la capacidad de generar ventas, siendo sostenible a largo plazo.

Las primeras decisiones estratégicas que debemos tomar son: ¿Qué voy a vender? ¿Qué tipo de comida voy ofrecer a mis clientes? Las posibilidades son infinitas y el mercado es hoy muy diverso en tipos de restaurantes y de ofertas gastronómicas.

Tan importante como el destino, es el camino. A continuación, se identifican los aspectos fundamentales a tener en cuenta en el momento de definir la oferta gastronómica para que el resultado final sea lo mejor posible (Gastronomía., 2016)

#### **Elementos y Variables de las ofertas (comunicación, 2012)**

Las ofertas gastronómicas se hallan encuadradas en el concepto de “producción de servicios”, expresión que, dentro del marketing, se conoce con el neologismo “servucción”, obtenido de producción y servicios. Hasta hace un tiempo, el concepto de producción se asociaba a procesos productivos de bienes tangibles (una mesa, un piano o un ordenador). La producción de servicios, sin embargo, se refiere a aspectos intangibles tales como la acogida, la amabilidad dispensada en el servicio, la comodidad o la iluminación, por citar sólo cuatro ejemplos. De ahí que la servucción comprenda aspectos tan variados como:

**a) El cliente. b) El soporte físico. c) El personal en contacto.**

#### **Elementos de las ofertas**

El cliente es el elemento más importante a la hora de prestar el servicio, ya que, sin la presencia del cliente, aquél carece de fundamento. Los clientes buscan los servicios que satisfacen sus necesidades. Y en el caso de la

restauración, aquellos no sólo tratan de cumplir una necesidad fisiológica vital (comer y beber) sino que, además, buscan un ambiente agradable, un trato cordial, unos productos sabrosos y bien elaborados, etc. En determinadas ocasiones, prevalecen otros aspectos tales como el esnobismo o la posición social.

El soporte físico, comprende: a) Los locales, que serán utilizados por los clientes y en donde los elementos de decoración, el mobiliario, la iluminación y otros aspectos, formarán un conjunto armónico y coherente que esté en consonancia con la idea que el restaurador tenía al proyectar su negocio. A ningún profesional de hostelería se le ocurre montar un restaurante de cuatro tenedores y ofrecer servilletas de papel; de la misma forma que a ningún establecimiento de neo restauración le da por vestir sus mesas con muletón, mantel y cubremantel u ofrecer un servicio de hamburguesas en gueridón. Todos estos aspectos mencionados, estarán de acuerdo con la categoría y modalidad del establecimiento elegido. b) La comida y la bebida, adecuadas a cada tipo de establecimiento y con un precio acorde a cada segmento de clientela. Siguiendo con el ejemplo anterior, es difícil, por no decir imposible, hallar un restaurante de cuatro tenedores en el que pueda encontrarse un menú por 800 pesetas; este precio, en cambio, es habitual en cualquier negocio de neo restauración. c) Los servicios: El servicio, en restauración, está formado por un conjunto de elementos materiales e inmateriales tan distintos entre sí y que van desde los géneros que se sirven hasta el material usado para este menester, pasando por la amabilidad de la brigada del comedor o la decoración del establecimiento. Al hablar de servicios en restauración, no sólo debe considerarse los géneros que el cliente degusta sino también todos esos elementos indispensables para la prestación del servicio y que forman el producto global.

El personal en contacto, es el que sirve directamente al cliente y, genéricamente, se denomina también “cliente interno”. Este personal debe ser seleccionado y adiestrado para desempeñar las funciones que le sean competentes. Además de las tareas inherentes a su profesión, tales como servir, trinchar o flambear (funciones operacionales), el personal en contacto debe

conocer también sus funciones relacionales y que, en el caso de restauración, pueden ser la atención rápida y amable, la eficiencia, la honestidad, etc.

### **Variables de las ofertas**

Las ofertas, teniendo en cuenta las necesidades de la clientela en cuanto a la función que puede cumplir una comida, se clasifican:

**Comida de ocio:** Como necesidad de escapar de la rutina del trabajo diario.

Comida de negocios: Tan importantes a la hora de ofrecer un producto o cerrar una venta. En ellas debe predominar el equilibrio nutritivo y una excelente calidad en el servicio.

**Banquetes y ceremonias:** Constituyen un apartado importante dentro del sector de la restauración y su finalidad es la de acoger y reunir a numerosos invitados ya sea por asuntos familiares (bodas, bautizos, aniversarios), laborales (comidas de empresa, homenajes, aniversarios) o de otra índole (congresos, seminarios, reuniones).

### **2.2.6 Mejora continua**

**Definición:** El Ciclo de mejora continua PDCA está constituido por cuatro actividades: “Plan”, “Do”, “Check”, “Act”, o en su versión española, Planificar, Desarrollar, Chequear y Ajustar/Actuar, que forman un ciclo que se repite de forma continua. (Rodriguez, 2018)

El ciclo **PDCA**, también conocido como "Círculo de Deming o círculo de Gabo" (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. Este es muy utilizado por los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC). El propósito de este ciclo es seguir de forma repetitiva acciones que llevan a un mejoramiento continuo de las condiciones actuales presentes en un proceso productivo. Las siglas **PDCA** son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) (Garcia, 2017)

Gutierrez (2010) explica que el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. En este ciclo, también conocido como el ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), éste se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan —si dio resultado— y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo. La filosofía de este ciclo lo hace de gran utilidad para perseguir la mejora mediante diferentes metodologías. En general, para cumplir efectivamente el ciclo PHVA, es clave usar las herramientas básicas. Actualmente hay muchas metodologías de desarrollo de un proyecto que de alguna forma incorporan la filosofía del ciclo PHVA, y esto se puede ver tanto en los pasos recomendados para ejecutar un proyecto de proceso esbelto como en la metodología de desarrollo de proyecto seis sigmas.

### **Función**

El Ciclo de mejora continua PDCA se utiliza para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Se comporta como un instrumento que resulta ser la base de todo desarrollo de los procesos. Nos sirve para el abordaje de cualquier reflexión estratégica de nuestra organización, pudiendo convertirse en el esqueleto del modelo de gestión que vayamos a utilizar.

#### **a) Planificar**

En esta primera fase cabe preguntarse cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y la elección de los métodos adecuados para lograrlos. Conocer previamente la situación de la organización mediante la recopilación de todos los datos e información necesaria será fundamental para establecer los objetivos. La planificación debe incluir el estudio de causas y los correspondientes efectos

para prevenir los fallos potenciales y los problemas de la situación sometida a estudio, aportando soluciones y medidas correctivas. En resumen, se trata de: a. Seleccionar la oportunidad de mejora. b. Registrar la situación de partida. c. Estudiar y elegir las acciones correctivas más adecuadas. d. Observar el resultado, a nivel de ensayo o simulación.

#### **b) Hacer**

Consiste en llevar a cabo el trabajo y las acciones correctivas planeadas en la fase anterior. Corresponde a esta fase la formación y educación de las personas y empleados para que adquieran un adiestramiento en las actividades y actitudes que han de llevar a cabo. Es importante comenzar el trabajo de manera experimental, para, una vez que se haya comprobado su eficacia en la fase siguiente, formalizar la acción de mejora en la última etapa. Se trata, en resumen, de llevar a cabo la acción correctora aprobada.

#### **c) Chequear o Verificar**

Es el momento de verificar y controlar los efectos y resultados que surjan de aplicar las mejoras planificadas. Se ha de comprobar si los objetivos marcados se han logrado o, si no es así, planificar de nuevo para tratar de superarlos. En resumen, se trata de: o Diagnosticar a partir de los resultados. O Volver a la etapa planificar si no se han obtenido los resultados deseados.

#### **d) Actuar**

Una vez que se comprueba que las acciones emprendidas dan el resultado apetecido, es necesario realizar su normalización mediante una documentación adecuada, describiendo lo aprendido, cómo se ha llevado a cabo, etc. Se trata, al fin y al cabo, de formalizar el cambio o acción de mejora de forma generalizada, introduciéndolo en los procesos o actividades. En definitiva, se trata de: o Confirmar y normalizar la acción de mejora. O Empezar una nueva mejora o abandonar, en su caso.



## **2.3 Definición de Términos Básicos**

### **Estrategia de negocio**

La estrategia de negocio se ha centrado primordialmente en conseguir el beneficio económico. Generalmente incluye: la idea de negocio, la organización y estructura necesaria para conseguirlo, los recursos económicos adecuados, los productos o servicios, conocimiento del mercado y competencia. Todo ello queda recogido en un documento que considera cómo debe ser la mejor combinación de un conjunto de aspectos para alcanzar los objetivos: misión, visión, valores, cultura, portfolio de productos, estructura de mercado, targets, costes involucrados, logística y distribución, resultados esperados, etc. (Falcó, 2016)

### **Oferta gastronómica**

Las ofertas gastronómicas se hallan encuadradas en el concepto de “producción de servicios”, expresión que, dentro del marketing, se conoce con el neologismo “servucción”, obtenido de producción y servicios. Hasta hace un tiempo, el concepto de producción se asociaba a procesos productivos de bienes tangibles (una mesa, un piano o un ordenador). La producción de servicios, sin embargo, se refiere a aspectos intangibles tales como la acogida, la amabilidad dispensada en el servicio, la comodidad o la iluminación. (comunicación, 2012)

### **Satisfacción del cliente**

Kotler (2012) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de producto o servicio con sus expectativas.

### **Mejora continua**

El Ciclo de mejora continua PDCA está constituido por cuatro actividades: “Plan”, “Do”, “Check”, “Act”, o en su versión española, Planificar, Desarrollar, Chequear y Ajustar/Actuar, que forman un ciclo que se repite de forma continua. (Rodríguez, 2018)

## **2.4 Hipótesis**

La hipótesis es implícita por ser una investigación de tipo descriptivo- propositiva.

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Variables y Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Estrategia de negocio para expandir la oferta gastronómica del Restaurant ITADAKIMASU	Planificación	Nivel de expansión de la oferta gastronómica.	Encuesta
		Descripción de Ventajas competitivas y comparativas del restaurant	
	Implementación	Diseño de estrategias de negocio basadas en la mejora continua: PLANIFICAR, HACER, CHEQUEAR, ACTUAR	
	Evaluación	Descripción de las características de la línea base: definir las estrategias a usar en función del FODA	
		Ventajas competitivas y comparativas	

#### 3.2 Tipo de Estudio y Diseño de Investigación

##### Tipo de Estudio:

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo.

**Descriptivo:** “Permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.” (Hernandez et. al, 2014)

##### Diseño de Investigación:

El diseño de investigación será no experimental de método transversal descriptivo porque recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único.

### 3.3 Población y Muestra en estudio

#### Población

El universo o población serían los clientes que asisten al restaurant de comida japonesa ITADAKIMASU de la ciudad de Chiclayo para el periodo 2018 que está conformado por un aproximado de 396 clientes, que fueron 33 en total por día, con 2 personas por mesa que es lo común en el restaurante y por los 6 días que trabajan, esta información se obtuvo a través de una visita in situ por una semana en el restaurant, no tienen un registro exacto ya que cada día aumentan y/o disminuyen.

#### Muestra de Estudio

Semanal – per cápita correspondiente a 396 personas que consumen de miércoles a lunes.

#### Muestreo

El tipo de muestreo que se utilizará en este proyecto de tesis es probabilístico y la técnica de muestreo será el muestreo aleatorio simple, que es un método de lotería de escoger al azar dentro de la población que se tiene como objetivo.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N - 1) * E^2 * Z^2 * p * q}$$

#### Donde:

n: tamaño de la muestra.

Z: para un nivel de confianza del 95% = 0.95

p: 50% = 0,50

q: (1-p) = (1-0.50) = 0.50

E: termino de error ( $\alpha$ = 0.05)

N: tamaño de la Población (396)

$$\frac{(0.95)^2 * 396 * 0.50 * 0.50}{(396 - 1) * (0.05)^2 + (0.95)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{89.35}{1.21}$$

$$n = 73.84$$

### **3.4 Métodos, Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Métodos**

Para realizar la investigación se utilizaron métodos de conocimiento teórico: observación directa, estadístico y lógico.

**Método de observación directa:** “consiste en saber seleccionar aquello que queremos analizar. Se suele decir que "Saber observar es saber seleccionar". Para la observación lo primero es plantear previamente qué es lo que interesa observar. En definitiva, haber seleccionado un objetivo claro de observación”.

**Método estadístico:** “El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación”.

**Método Lógico:** Es un tipo de razonamiento lógico comparativo, por tal razón también es conocido como método comparativo.

#### **Técnicas**

Se entiende por técnicas de recolección de datos, a las distintas formas o maneras de obtener la información. Las técnicas dependen de la fuente de información.

#### **Fuentes de Información**

Las fuentes de información son directas y las que proporcionan información de primera mano, su utilización permite conocer los fenómenos tal y como suceden en la realidad, para este trabajo se recurrirá a la encuesta, que se aplicará a los clientes que concurren al Restaurante Itadakimasu de la Ciudad de Chiclayo.

#### **Encuesta**

RAE (2014) Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan.

### **Instrumentos de Recolección de datos**

Las diferentes técnicas de recopilación de datos se basan en la utilización del cuestionario como instrumento para su aplicación.

#### **Cuestionario**

RAE (2014) Lista de preguntas que se proponen con cualquier fin.

El cuestionario cuenta con 10 preguntas, teniendo en cuenta el tiempo permitido, la facilidad de solución al cuestionario y la necesidad del comensal de realizar otras actividades al salir del restaurante.

### **3.5 Procesamiento de datos y análisis estadístico**

Al recopilar la información de la encuesta, los datos serán procesados a través de la herramienta en Excel que nos permitirá posteriormente analizar los resultados y llegar a las conclusiones respectivas.

#### IV. RESULTADOS

En esta sección se mostrará los resultados del trabajo de campo realizado, teniendo en cuenta los objetivos específicos planteados en el previo proyecto de tesis. De tal manera, que se muestren los resultados y su interpretación respectiva de manera organizada con el fin de llegar a cumplir con el objetivo general establecido.

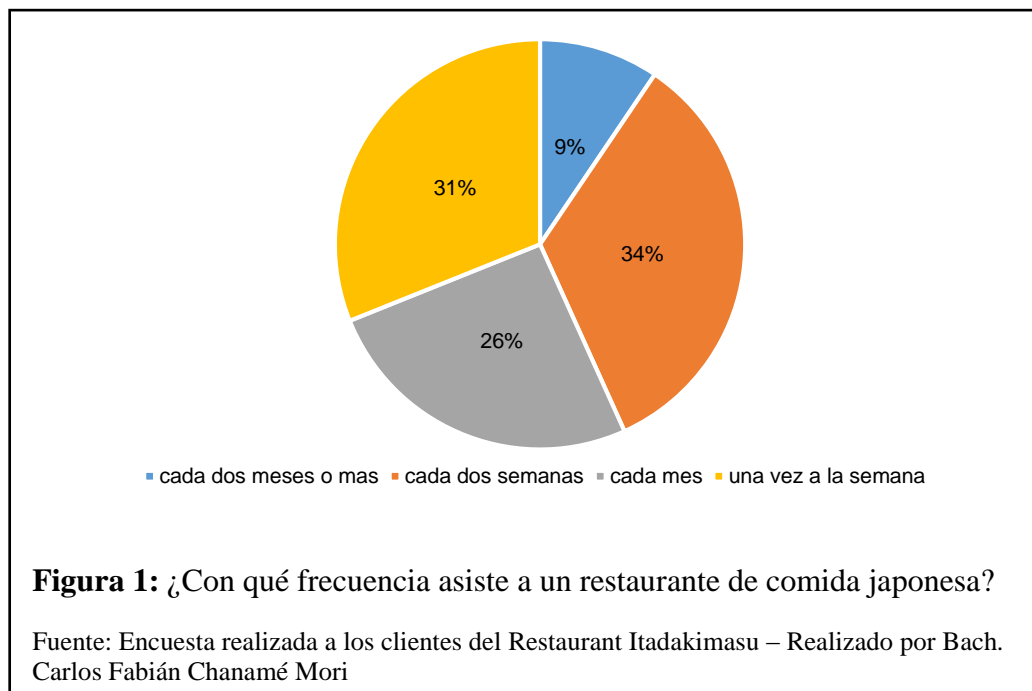
##### 1. Evaluar las alternativas y ventajas competitivas y comparativas del Restaurant ITADAKIMASU

**Tabla 1:**

*¿Con qué frecuencia asiste a un restaurante de comida japonesa?*

<i>Frecuencia</i>	<i>Personas</i>	<i>Porcentaje</i>
Una vez a la semana	7	9%
Cada dos semanas	25	34%
Cada mes	19	26%
Cada dos meses	23	31%
Total	74	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes del Restaurant Itadakimasu – Realizado por Bach. Carlos Fabián Chanamé Mori



En la figura N° 1, se observa que el 34% de las personas que van al Restaurant ITADAKIMASU, asisten cada dos semanas a un restaurant de comida japonesa, mientras el 31% asiste una vez a la semana, el 26% cada mes y el 9% cada dos meses a más.

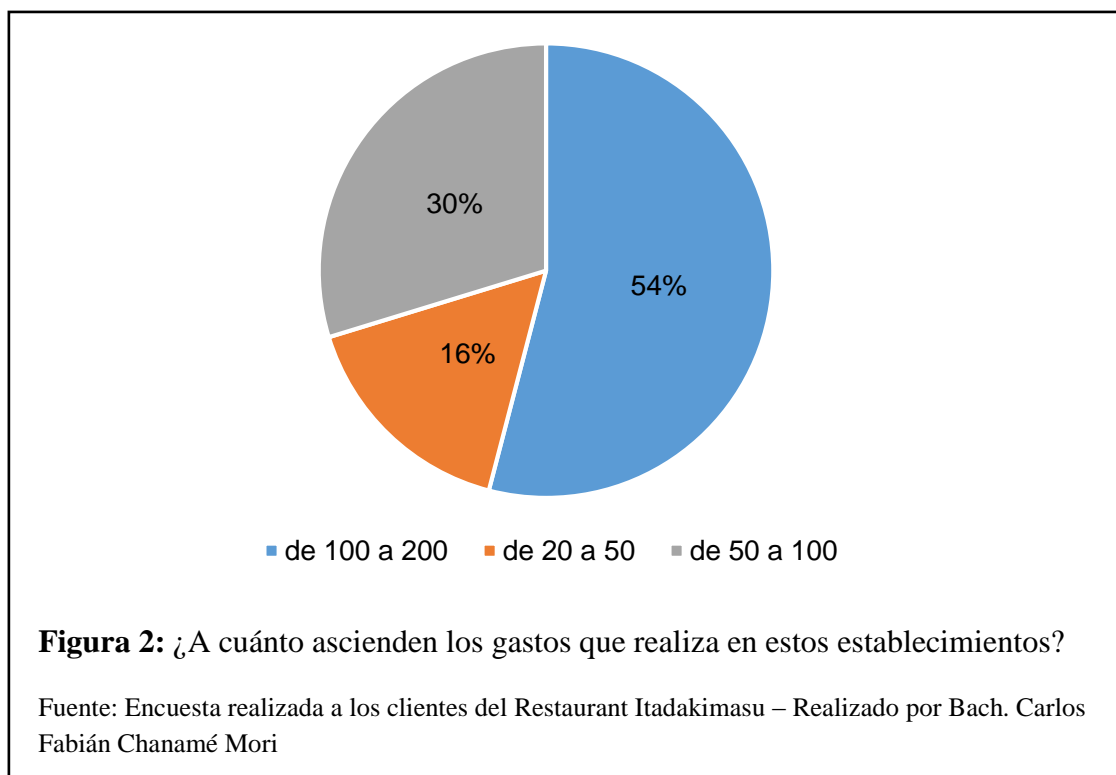
Con base a estos resultados, cabe destacar que los restaurants de comida japonesa están posicionados en el mercado chiclayano.

**Tabla 2:**

*¿A cuánto ascienden los gastos que realiza en estos establecimientos?*

<i>Gastos</i>	<i>Personas</i>	<i>Porcentaje</i>
de 20 a 50	40	54%
de 50 a 100	12	16%
de 100 a 200	22	30%
Total	<b>74</b>	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes del Restaurant Itadakimasu – Realizado por Bach. Carlos Fabián Chanamé Mori



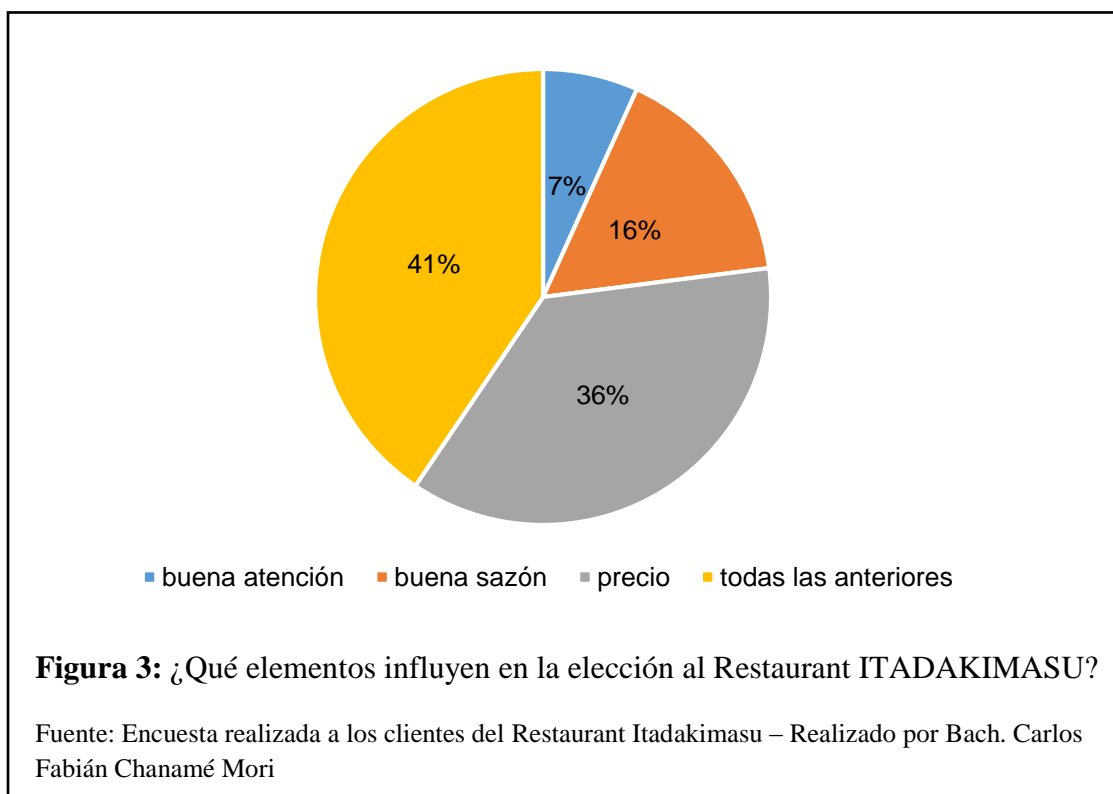
En la figura N° 2, podemos notar que el 54% de las personas encuestadas gastan en el restaurant de comida japonesa de 20 a 50 soles, el 30% de 50 a 100 soles y el 16% de 100 a 200 soles, esto quiere decir que la mayoría de personas gastan lo mínimo en estos tipos de establecimientos.

**Tabla 3:**

*¿Qué elementos influyen en la elección al Restaurant ITADAKIMASU?*

<i>Elementos</i>	<i>Personas</i>	<i>Porcentaje</i>
buena atención	5	7%
buena sazón	12	16%
precio	27	36%
todas las anteriores	30	41%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes del Restaurant Itadakimasu – Realizado por Bach. Carlos Fabián Chanamé Mori



En la figura N° 3, se observa que el 41% de las personas encuestadas eligen el Restaurant ITADAKIMASU por su buena atención, su buena sazón y precio, el 36% solo por su precio, el 16% por su buena sazón y el 7% por su buena atención, por lo tanto, el restaurant se encuentra muy bien posicionado en el cliente.

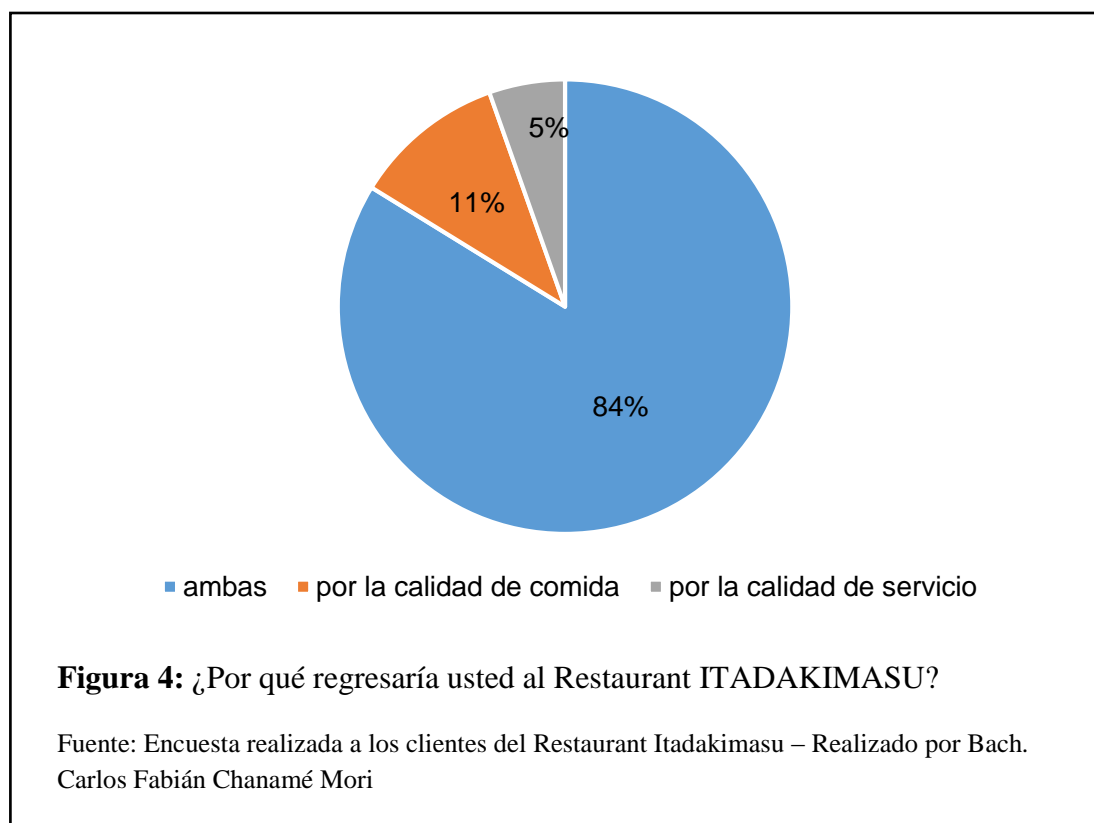


**Tabla 4:**

*¿Por qué regresaría usted al Restaurant ITADAKIMASU?*

<i>Calidad</i>	<i>Personas</i>	<i>Porcentaje</i>
Ambas	62	84%
por la calidad de comida	8	11%
por la calidad de servicio	4	5%
Total	<b>74</b>	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes del Restaurant Itadakimasu – Realizado por Bach. Carlos Fabián Chanamé Mori



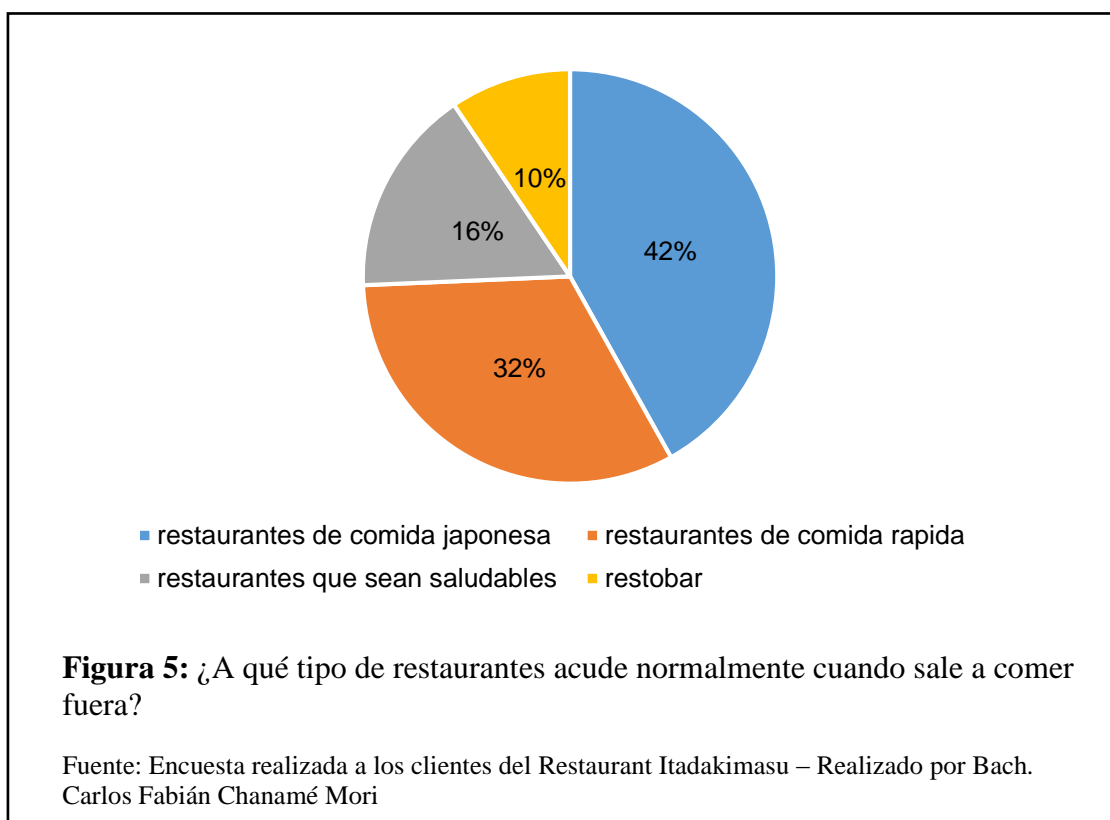
En la figura N° 4, se observa que el 84% de los consumidores eligen al Restaurant ITADAKIMASU por su calidad de comida y por su servicio, el 11% solo por la calidad de comida y el 5% por la calidad de servicio, esto evidencia que la mayoría de personas encuestadas creen que el Restaurant ITADAKIMASU tiene una buena calidad de servicio y comida, por lo que favorece a la empresa.

**Tabla 5:**

*¿A qué tipo de restaurantes acude normalmente cuando sale a comer fuera?*

<i>Tipo</i>	<i>Personas</i>	<i>Porcentaje</i>
restaurantes de comida japonesa	31	42%
restaurantes de comida rápida	24	32%
restaurantes que sean saludables	12	16%
Restobar	7	9%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes del Restaurant Itadakimasu – Realizado por Bach. Carlos Fabián Chanamé Mori



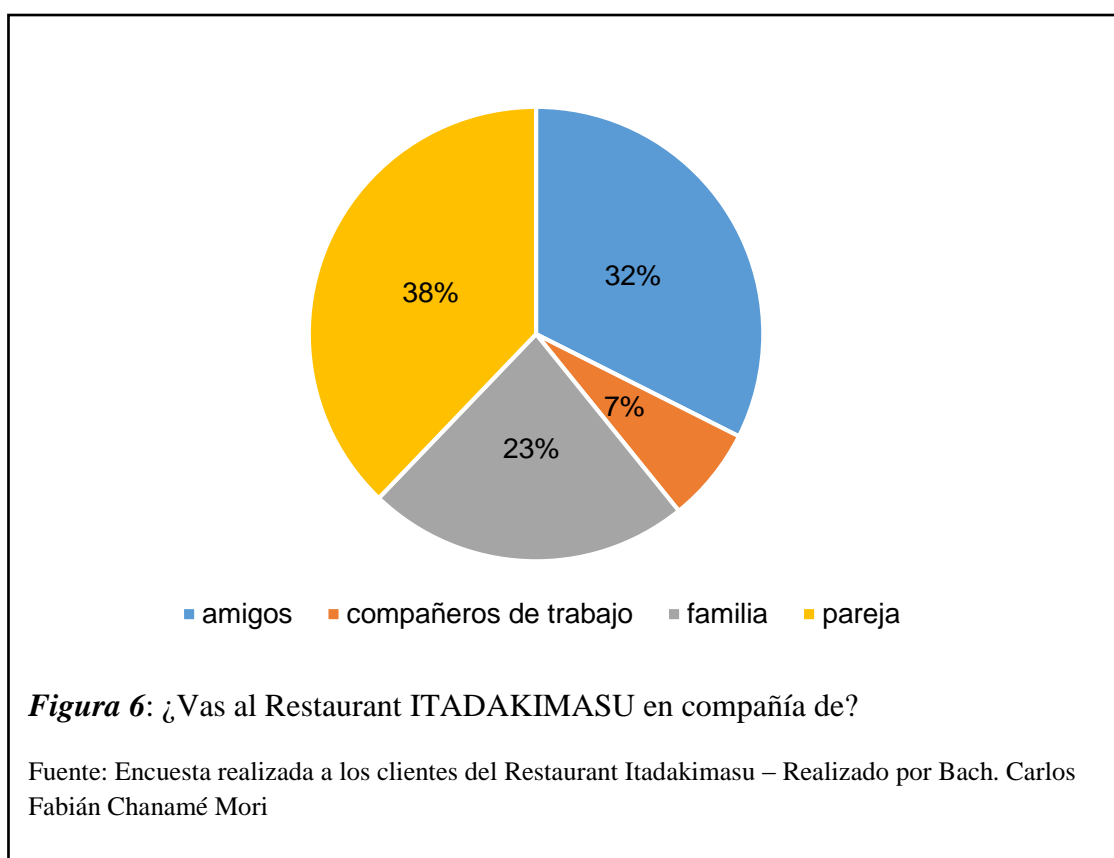
En la figura N° 5, se observa que el 42% de las personas encuestadas, acude normalmente cuando sale a comer fuera a restaurantes de comida japonesa, el 32% a restaurantes de comida rápida, 16% a restaurantes que sean saludables y el 10% a un Restobar, lo que se evidencia que en la actualidad las personas salen a comer algo diferente, fuera de lo tradicional.

**Tabla 6:**

*¿Vas al Restaurant ITADAKIMASU en compañía de?*

<i>Compañía</i>	<i>Personas</i>	<i>Porcentaje</i>
Amigos	24	32%
compañeros de trabajo	5	7%
Familia	17	23%
Pareja	28	38%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes del Restaurant Itadakimasu – Realizado por Bach. Carlos Fabián Chanamé Mori



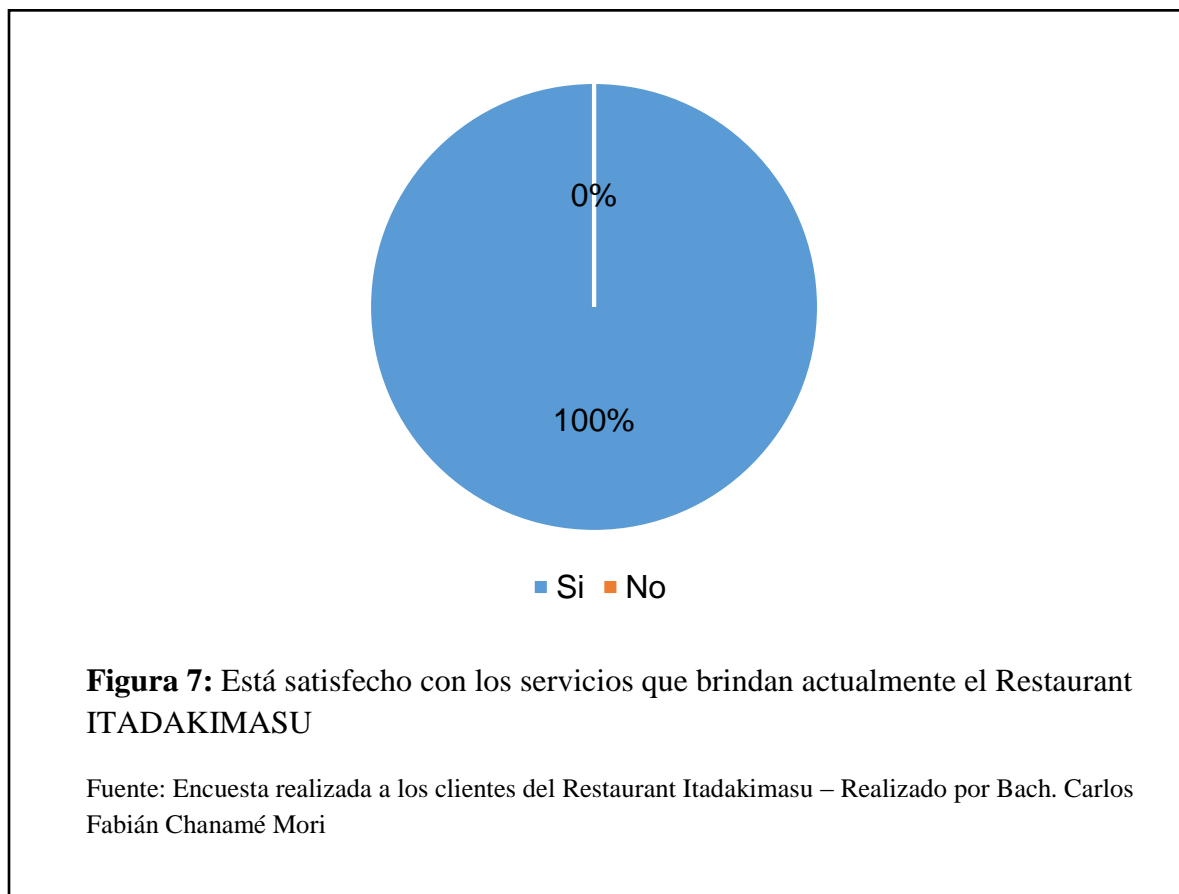
En la figura N° 6, se observa que el 38% de los encuestados salen a comer en compañía de su pareja, el 32% entre amigos, el 23% con su familia y el 7% con sus compañeros de trabajo.

**Tabla 7:**

*Está satisfecho con los servicios que brindan actualmente el Restaurant ITADAKIMASU*

<i>Satisfacción</i>	<i>Personas</i>	<i>Porcentaje</i>	
Si	74	74	100%
No	0	0	0%
Total	74	74	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes del Restaurant Itadakimasu – Realizado por Bach. Carlos Fabián Chanamé Mori



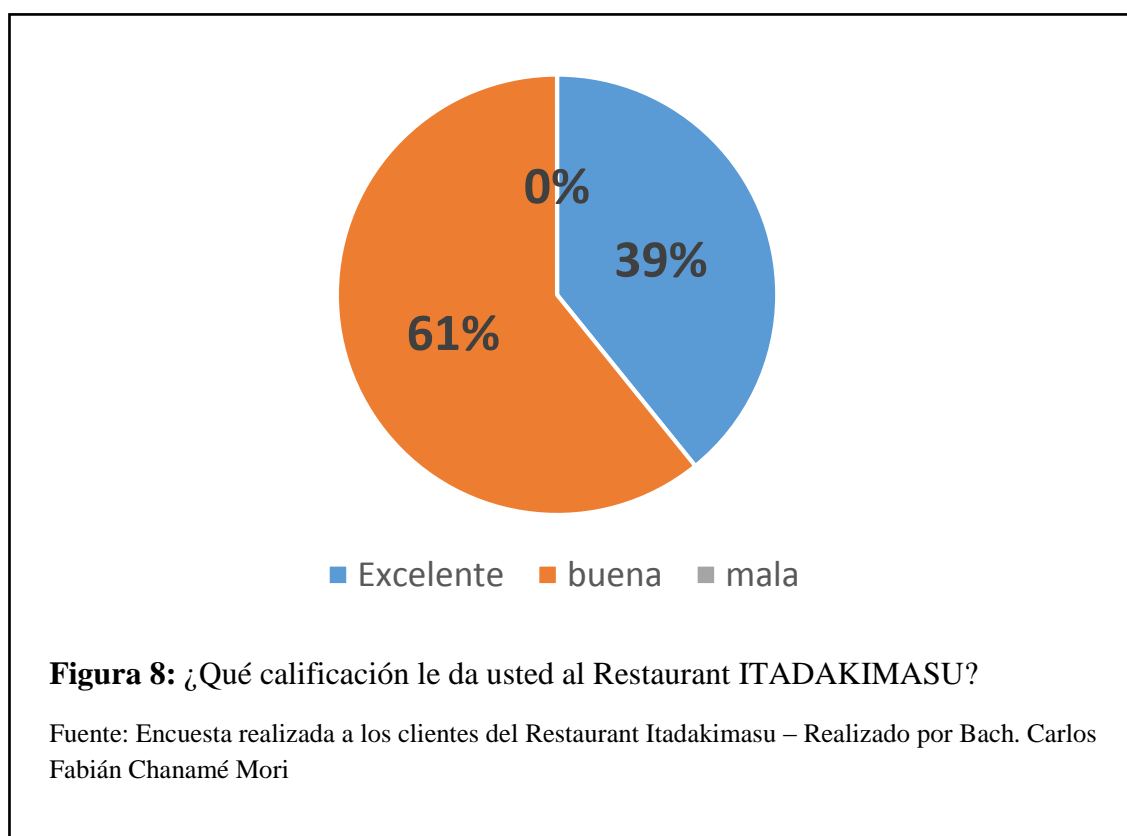
En la figura N° 7, se observa que el 100% de los clientes del Restaurant ITADAKIMASU está satisfecho con los servicios que brindan actualmente el Restaurant ITADAKIMASU, por lo tanto, la empresa se encuentra muy bien posicionada en la ciudad de Chiclayo.

**Tabla 8:**

*¿Qué calificación le da usted al Restaurant ITADAKIMASU?*

<i>Calificación</i>	<i>Personas</i>	<i>Porcentaje</i>
Buena	45	61%
Excelente	29	39%
Mala	0	0%
Total	74	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes del Restaurant Itadakimasu – Realizado por Bach. Carlos Fabián Chanamé Mori



En la figura N° 8, se observa que el 61% de las personas encuestadas califica al Restaurant ITADAKIMASU como buena, mientras que el 39% lo califica como excelente.

## Cuadro Comparativo

**Tabla 9:**

*Cuadro Comparativo de los Restaurantes de comida Japonesa de la Ciudad de Chiclayo*

	<b>ITADAKIMASU</b>	<b>TRAWA</b>	<b>SHISOKU</b>
<b>PRECIO</b>	BAJO	ALTO	MEDIO
<b>SERVICIO</b>	BUENO	BUENO	BUENO
<b>Nº SUCURSALES</b>	1	2	1
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	PRECIO Y SERVICIO	SERVICIO	CALIDAD

Fuente: Bach. Carlos Fabián Chanamé Mori

En la tabla N° 9, se observa que entre el restaurante ITADAKIMASU, TRAWA y SHISOKU, el precio más bajo lo tiene ITADAKIMASU, mientras que en el servicio los tres restaurantes son buenos, el Restaurant TRAWA, tiene dos sucursales en la ciudad y su ventaja competitiva radica en el servicio, mientras que en el Restaurant ITADAKIMASU en su precio y servicio, esto evidencia que el Restaurant TRAWA está mejor posicionado y tiene un buen nivel de expansión, por lo que, el Restaurant ITADAKIMASU, tiene que tomar como ejemplo, para poder mejorarlo.

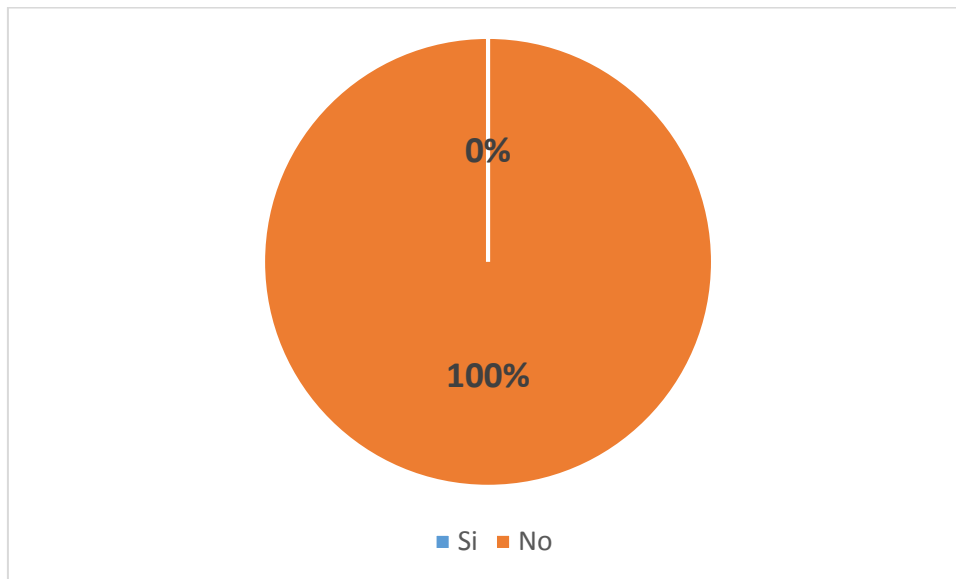
## 2. Identificar el nivel de expansión de la oferta gastronómica del Restaurant ITADAKIMASU

**Tabla 10:**

*¿Existen otros restaurantes filiales del Restaurant ITADAKIMASU?*

<b>Filiales</b>	<b>Personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	74	100%
Total	74	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes del Restaurant Itadakimasu – Realizado por Bach. Carlos Fabián Chanamé Mori



**Figura 9:** Existen otros restaurantes filiales del Restaurant ITADAKIMASU?

Fuente: Encuesta realizada a los clientes del Restaurant Itadakimasu – Realizado por Bach. Carlos Fabián Chanamé Mori

En la figura N° 9, se observa que el 100% de las personas encuestadas, asegura de que no existe otros restaurantes filiales del Restaurant ITADAKIMASU.

### **3. Diseñar estrategias de negocio basadas en la mejora continua de Deming para la oferta gastronómica del Restaurant ITADAKIMASU**

#### **Mejora Continua de Deming**

El ciclo de mejora continua (PHVA), es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización, es por ello, que se aplicaran estrategias de negocios, para así mejorar continuamente con nuestros clientes, tanto en servicio como en producto.



**Figura 10:** Círculo de Deming

Fuente: Bach. Carlos Fabián Chanamé Mori

En la figura N° 10, se observa que el Círculo de Deming, es de forma continua y comienza desde planificar hasta actuar, para así poder mejorar continuamente en la empresa, si se aplica este tipo de método.



## 1) PLANEAR

### ANALISIS FODA Matriz FODA

**Tabla 11:**

*Matriz FODA*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<p>1) Capacidad de financiamiento interno.</p> <p>2) Marca posicionada en el mercado.</p> <p>3) Buen producto a precio competitivo.</p> <p>4) Proveedores altamente especializados.</p> <p>5) Personal capacitado.</p> <p>6) Ubicación de restaurantes.</p>	<p>1) Proveedores con capacidad limitada</p> <p>2) Disponibilidad de insumos no asegurada.</p> <p>3) Dependencia de recurso perecible y dependiente de la cadena de frío.</p> <p>4) Mermas de pescado del 40% a 60%.</p> <p>5) Limitación de proveedores para su expansión.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>1) Acuerdo de libre comercio con Estados Unidos y la Unión Europea (EA).</p> <p>2) Estabilidad política de los últimos 50 años.</p> <p>3) Crecimiento del PBI sobre 4%.</p> <p>4) Desarrollo de servicios públicos.</p> <p>5) Crecimiento del Internet.</p> <p>6) Preocupación del problema ambiental</p>	<p>1) Aprovechar el crecimiento del PBI para conseguir financiamientos para los planes de expansión, mediante la liquidez de los bancos.</p> <p>2) Aprovechamiento de las redes sociales para impulsar la marca con el mensaje ambiental y su política de responsabilidad social, para llegar a consolidar la ventaja competitiva.</p> <p>3) Utilizar la expansión de los servicios públicos para mejorar la conectividad y potenciar el seguimiento y control de los productos, así como brindar capacitaciones on line.</p>	<p>1) Permitir y estructurar a los proveedores para que tengan acceso a financiamiento vía el sistema bancario.</p> <p>2) Potenciar a los proveedores para que puedan crecer y mirar otros mercados como el de Estados Unidos y la Unión Europea.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>1) Fenómeno del Niño y cambio climático.</p> <p>2) Problemas burocráticos para licencias.</p>	<p>1) Impulso de la preocupación ambiental en los mensajes asociados a la marca.</p>	<p>1) Buscar proveedores en las diversas regiones de Perú a fin de reducir los impactos climáticos.</p>

Fuente: Bach. Carlos Fabián Chanamé Mori

## 2) HACER

### Objetivos Estratégicos

- a) Incrementar la rentabilidad.
- b) Crecimiento de ventas.
- c) Incrementar la satisfacción del cliente objetivo.
- d) Brindar servicio exclusivo.
- e) Mejorar la conectividad para el control y seguimiento de productos y proveedores.
- f) Impulsar la conciencia ambiental en los proveedores artesanales.
- g) Mejorar las competencias del personal operativo de atención al cliente.

## 3) VERIFICAR

### Estrategias Seleccionadas

**Tabla 12:**

*Estrategias Seleccionadas*

ESTRATEGIA	OBJETIVOS						
	A	B	C	D	E	F	G
<b>Estrategias FO</b>							
1)Aprovechar el crecimiento del PBI para conseguir financiamientos para los planes de expansión, mediante la liquidez de los bancos.		X					
2)Aprovechamiento de las redes sociales para impulsar la marca con el mensaje ambiental y su política de responsabilidad social, para llegar a consolidar la ventaja competitiva.	X		X		X		
3)Utilizar la expansión de los servicios públicos para mejorar la conectividad y potenciar el seguimiento y control de los productos, así como brindar capacitaciones on line.			X		X	X	
<b>Estrategias DO</b>							
1)Permitir y estructurar a los proveedores para que tengan acceso a financiamiento vía el sistema bancario.							X
2)Potenciar a los proveedores para que puedan crecer y mirar otros mercados como el de Estados Unidos y la Unión Europea.							X
<b>Estrategias FA</b>							
1)Impulso de la preocupación ambiental en los mensajes asociados a la marca.							X
<b>Estrategias DA</b>							
1) Buscar proveedores en las diversas regiones de Perú a fin de reducir los impactos climáticos.							X

Fuente: Bach. Carlos Fabián Chanamé Mori

#### 4) ACTUAR

##### Plan Funcional de Marketing

##### a) Plan de Objetivos de Marketing

**Tabla 13:** *Plan de Objetivos de Marketing*

Objetivos de Marketing		3 meses	6 meses	12 meses	Indicador de Medición
Objetivo	Posicionar a Itadakimasu como un restaurante servicio exclusivo	Incremento en recordar la marca en un 5%	Incremento en recordar la marca en un 10%	Incremento en recordar la marca en un 20%	Encuestas sobre posicionamiento de marca.
Estrategia		Realizar eventos novedosos en las instalaciones Itadakimasu e invitar los clientes por los diversos canales de comunicación con los que cuenta.	Insistir con la participación de los clientes que no fueron a los eventos pasados dándoles algunos obsequios como cenas gratis, descuentos, etc.	De los clientes que fueron convocados y no asistieron a los eventos anteriores, se seleccionara algunos para participar en el desarrollo de nuevos platos. En caso estos tengan buena acogida, los participantes obtendrán un reconocimiento.	
Objetivo	Desarrollo de redes sociales	Incremento de seguidores en Facebook en un 10%	Incremento de seguidores en Facebook y páginas web con blog de opiniones en un 20%	Incremento de seguidores en Facebook y páginas web con temas de alimentación a discutir on line con personal de Itadakimasu en un 30%	Número de seguidores, y de visitas diarias.
Estrategia		Desarrollo de páginas de Facebook, cuentas twiter y Blogs		Desarrollo de temas a discutir sobre los alimentos de	

				Itadakimasu y otros	
Objetivo	Posicionamiento de la marca Itadakimasu relacionado a la conciencia social y ambiental	Cuantificar y difundir acuerdos y convenios que realiza Itadakimasu con los proveedores.	Cuantificar los resultados logrados por los proveedores producto de la alianza con Itadakimasu	Incrementar en 10% las mejoras para los proveedores	N° de convenios o acuerdos realizados por proveedores.  N° de resultados logrados producto de los convenios con Itadakimasu
Estrategia		Implementar programas de relaciones comunitarias de Itadakimasu con los proveedores	Investigación de las mejoras obtenidas por los proveedores	Apoyar a los proveedores en identificar potenciales mejoras y como poder lograrlas	

Elaboración: Bach. Carlos Fabián Chanamé Mori

## b) Estrategia de Posicionamiento

**Clase de producto:** Itadakimasu ofrece comida de característica oriental, particularmente de sabor japonés.

Atributos del producto: Comida de buena calidad, utilizando ingredientes originales respetando el sabor.

**Beneficios que ofrece:** Precios accesibles, buena ubicación de su restaurant, innovación en desarrollo de nuevos platos.

Ocasiones de uso. Almuerzos y cenas para negocios y familiares

Usuarios. Persona de los estratos 4 a 6 que se distribuyen de la siguiente manera: 50% son clientes frecuentes que le dan mayor importancia a la estética y ambientes de los restaurantes, 30% son clientes conocedores que le dan importancia de los insumos frescos que utilizan, y un menor porcentaje repartido en dos grupos que son los clientes ambientalistas y los clientes expectativos.

**Contra un competidor:** Itadakimasu mantiene márgenes razonables con condiciones de mercado y no comparándose con la competencia. A Itadakimasu no solo se va a comer sino a aprender.

Lejos de los competidores. Se tiene Itadakimasu, un espacio para fortalecer relaciones entre proveedores, empleados y clientes, a través de conferencias, eventos de buena cocina y buena comida.

### **c) Marketing MIX**

A fin de realizar la estrategia de marketing se debe analizar la mezcla de marketing para evaluar las acciones que permitirán la satisfacción de los clientes. Para ello se deben analizar las 4P respecto a los productos que ofrece Itadakimasu. Es importante tener en cuenta que Itadakimasu es un negocio de restaurantes destinados no solo a ofrecer platos para saciar el hambre del cliente, sino que también busca ofrecer la experiencia de probar la comida asiática que no es muy común en Chiclayo – Perú, para lo cual el servicio es importante.

#### **1) Estrategia de Producto**

Itadakimasu ofrece platos orientales del país de Japón, elaborados a partir de productos de sus proveedores, siendo los principales insumos los pescados y vegetales.

Para la diferenciación de sus platos Itadakimasu trabaja platos personalizados que, si bien son de origen oriental, se adaptan a la realidad peruana por sus propios insumos; además, el producto tiene una clara marca ambiental al tener un control sobre el proceso productivo como resultado de los acuerdos con los proveedores, mensaje que es transmitido al cliente. Asimismo, la calidad del producto es un punto importante considerando el segmento a ser atendido por Itadakimasu, por ello debe proveer el mayor estándar de calidad, el cual se asegura con el control de los insumos y la cadena logística desde el origen hasta el punto de expendio.

#### **2) Estrategia de precio**

La estrategia de Itadakimasu para establecer sus precios fue la de política de precios bajos, que consiste en establecer un precio bajo que pueda atraer un consumidor interesado en la calidad de sus productos. No obstante, ello trata de mantener un balance entre calidad - precio, a fin de no hacer inaccesibles sus platos al público en general.

### 3) Estrategia de Plaza

La estrategia de plaza, se ubica principalmente en una urbanización que es considerada como una buena zona financiera, así mismo el producto llega en forma de platos preparados en el momento y con insumos de alta calidad, de acuerdo a nuestra propuesta de valor. Por lo que canal de distribución es directa y sin intermediarios ya que los platos expendidos en el mismo local donde son preparados.

### 4) Estrategia de Promoción

Itadakimasu se promociona utilizando redes, también trabaja con el posicionamiento de su marca con publicidad colocada en su local con el nombre de la marca y la estrella que los distingue, utilizando los colores rojo, blanco y negro. Ahora igual existe una mezcla de comunicaciones de marketing:



**Figura 11:** Mezcla de comunicaciones de marketing de Itadakimasu

Fuente: Kotler, 2012

Como se aprecia del mix de comunicaciones las redes sociales son clave para establecer una relación con los clientes siendo para ello importante el Facebook, donde está establecido que cada local cuente con su propio perfil, que utiliza no solo para promocionar la marca sino también para difundir las actividades vinculadas con la preservación del medio ambiente y comunicarse con los clientes.

Las relaciones públicas y la promoción de ventas, el tema del medio ambiente es parte de la estrategia de promoción, donde vinculan a la marca con su posición sobre la sostenibilidad de la naturaleza. También se promociona a través de merchandising vinculado a Itadakimasu y su mensaje social.

Finalmente, se debe señalar que Itadakimasu desarrolla una estrategia de promoción por empuje, por cuanto dirige sus actividades de marketing hacia el consumidor final para inducirlo a consumir sus productos.

## V. DISCUSIÓN

Los resultados del presente informe de tesis, fueron obtenidos a través de una encuesta realiza a los clientes del Restaurante ITADAKIMASU de la ciudad de Chiclayo, afuera del establecimiento antes mencionado, quedando registro de la actividad por medio de fotografías.

En el caso de las herramientas utilizadas, fueron sometidas al criterio de tres jueces expertos quienes observaron y recomendaron mejoras y optimizaciones para la obtención de resultados lo más precisos posibles. Las técnicas empleadas permitieron realizar el análisis de fiabilidad correspondiente, certificando la calidez de los resultados que se consiguieron.

Dentro de los resultados obtenidos, encontramos que el 54% de las personas que asisten al Restaurant Itadakimasu los gastos varían de 20 a 50 soles y el 34% de las personas asisten cada dos semanas al mencionado establecimiento, en compañía de pareja (38%) y amigos (32%), y el 84 % regresaría al local por la calidad de comida y servicio, por lo que afirma lo mencionado por Fosterwit (2015), en el tipo estrategia de bajo coste que se basa en combinar precios muy competitivos con una buena calidad constante del producto o servicio y la estrategia de liderazgo de producto, en la que los clientes valoran y por lo que están dispuesto a pagar por el producto y servicio.

También se afirmó la teoría de Vitez (2015), en el desarrollo de ventajas distintivas o competitivas, negocios podrían incluir la adquisición de fuentes económicas a costos más bajos que las otras empresas, recursos de producción altamente eficientes y eficaces, bienes o servicios únicos que no están duplicados por otras empresas y una cadena de suministro rentable para poner productos en las manos de los consumidores rápidamente.

Se afirmó el modelo de estrategias genéricas de Porter (1996), en el que existen principalmente dos estrategias genéricas: costo y liderazgo. Las demás mencionadas provienen de la combinación o especialización de cada una de ellas. El liderazgo en costos, consiste en aquella estrategia preocupada de ofrecer los productos y servicios al menor costo posible (54%), el liderazgo en diferenciación, que busca ser única en su sector industrial y que los compradores perciban que reciben de ella un valor agregado, como la que evidenciamos en los resultados con un 41% en que los clientes al momento de elegir el Restaurant Itadakimasu influye el precio, buena atención, buena sazón, ambiente

agradable, ubicación y el 100% de las personas encuestadas están satisfechos por los servicios que brindan, además califican de buena (61%) al negocio antes mencionado.

En relación a la expansión de la oferta gastronómica del Restaurant Itadakimasu el 100% de las personas encuestadas afirman que no existen filiales del negocio, esto comprueba la teoría de Rivera et. al (2018) en la gestión de la coordinación del trabajo cooperativo orientado, esto es, el desarrollo del ejercicio del poder para mantener el control en la asignación de recursos y poseer nuevos territorios en posiciones privilegiadas que faciliten doblegar al contrario y tomar dominio y propiedad de nuevos recursos.

Con respecto a lo que explica Gutiérrez (2010), el ciclo de mejora continua (PHVA), es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización, es por ello, que se aplicaran estrategias de negocios, para así mejorar continuamente con nuestros clientes, tanto en servicio como en producto.



## VI. CONCLUSIONES

Frente a la evidencia recaudada se concluye lo siguiente:

No existen otras filiales del Restaurante ITADAKIMASU dentro o fuera de la región, lo cual se demostró de acuerdo a la información obtenida en la encuesta realizada.

En la evaluación de las alternativas, ventajas competitivas y comparativas del mencionado restaurante concluimos que radica en su posicionamiento como marca de calidad en comida japonesa (84%) a precios competitivos (36%) y con un mensaje de sostenibilidad, que ha calado fuertemente en la sociedad. Esta ventaja se sustenta en personal altamente capacitado y alineado con la cultura de la empresa, su alianza con proveedores de sus principales insumos producidos en el interior del país, modelados para entregar productos de alta calidad y únicos para la cocina japonesa. El Restaurant ITADAKIMASU tiene que tomar al Restaurant TRAWA como ejemplo ya que está mejor posicionado y tiene un buen nivel de expansión, por lo que, para poder mejorarlo con las estrategias descritas anteriormente.

En el diseño de estrategias de negocio basado en la mejora continua de Deming para lograr la oferta gastronómica del Restaurant ITADAKIMASU se realizó la matriz FODA para lograr obtener los objetivos estratégicos y seleccionar las adecuadas estrategias y así pasar al cuarto elemento de la mejora continua de Deming, en el cual se ha planteado el plan funcional de Marketing para ser desarrollada y culminar las características de las estrategias de negocio y lograr expandir la oferta gastronómica que ha sido planteado como objetivo general.

## **VII.RECOMENDACIONES**

Es recomendable para posteriores investigaciones la evaluación integral de la organización, con la formulación del presente plan de marketing ya que los estudios de la demanda indican que se puede seguir aplicando una estrategia de penetración de mercado y que dicho crecimiento permita una solidez financiera y económica que sustente salir de dicha ciudad, con niveles de endeudamiento que no afecten sus flujos de caja futuros.

Factores importantes como los precios accesibles, variedad de platillos y las nuevas tendencias actuales de comida saludable tienen un gran peso, Por tal razón no se pueden dejar de lado en la búsqueda de mejoras para la empresa. Se recomienda enfocar la estrategia en calidad, servicio al cliente en la apertura de los nuevos locales ya que son los factores más importantes y por los cuales la empresa es reconocida.

Darle mantenimiento no solamente a las redes sociales, sino también al sitio web de la empresa, de manera que se mejore su imagen corporativa y se les permita a las personas que quieran saber más de la compañía, conocerla mejor y generar una retroalimentación rápida y efectiva e invertir en otras tácticas de mercadeo como lo es volanteo, con el principal objetivo de dar a conocer el lugar y de paso ofrecer promociones para los nuevos locales de expansión.

## VIII. BIBLIOGRAFIA

- Altamira, A., & Jesùs Tirado. (2013). Estrategias de Marketing para el posicionamiento de la marca GLUP! en Carabobo. Venezuela: Universidad José Antonio Pàez.
- Aparicio Zavaleta, E. R., JARAMILLO Alvarado, J. G., & VÉLIZ Alférez, J. J. (2017). "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EXPANSIÓN DE LA CADENA DE RESTAURANTES WOK 2013-2017. Lima: Universidad del Pacífico.
- Arana Ponce , D. (2013). ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA DE SANTIAGO DE CHILE. Chile: Universidad de Chile.
- Barclay, B. (2003). Centro de Comercio Internacional. Forum de Comercio Internacional, 1.
- Barrantes Delgado, M., Solís Zúñiga, D., Castillo Hellmun, C., & Cordero Pochet, A. (2014). Propuesta de un plan de gestión integral para la expansión de la empresa restaurante/cafetería Cibus. Costa Rica: <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/2207>.
- Cepal. (Julio de 2007). Cepal. Obtenido de Cepal: <http://www.cepal.cl/publicaciones/xml/2/4602/Apend.htm>, Julio 2007.
- Chacon Chacon, J. (2015). Propuesta de un plan de mercadeo para la expansión de la cadena de farmacias santiago en la gran area metropolitana. Costa Rica: Ciudad Universitaria Rodrigo Facio.
- Chérrez Rivas, N. K., & OCHOA Ledergerber, R. J. (2015). Diseño de un plan de marketing para la expansión e incremento de participación de mercado en el Restaurante vegetariano "Lorenabo ubicado en la ciudad de Guayaquil. Guayaquil: Universidad Salesiana.
- Comunicación, E. d. (2012). Diseño de ofertas gastronómicas. Madrid: cede.
- Cornejo Caldas, C. P. (2013). Plan de marketing basado en estrategias competitivas para la implementación de un restaurante de comida japonesa y nikkei en la ciudad de Chiclayo. Chiclayo: Unicversidad Catòlica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Crespo Loja , N. P., & Lituma Jadán, J. A. (2010). Plan de Negocios para el posicionamiento del restaurante Chifa Fortuna. Cuenca: Universidad Politecnica Salesiana.
- Cuestionario. (2014). Real Academia Española. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=FB7OOOp>
- Dess, G., & Lumpkin. (2003). Dirección Estrategica. En G. Dess, & Lumpkin, Dirección Estrategica (pág. 8). Mc. Graw Hill.

- Dess, G., & Lumpkin. (2003). Dirección Estratégica. En G. Dess, & Lumpkin, Dirección Estratégica (págs. 51-62). Mc. Graw Hill.
- Dess, G., & Lumpkin. (2003). Dirección Estratégica. En G. Dess, & Lumpkin, Dirección Estratégica (págs. 62-67). Mc. Graww Hill .
- Encuesta. (2014). Real Academia Española. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=BbG2Jb4>
- Falcó, C. P. (3 de Noviembre de 2016). Branderstand. Obtenido de <http://www.branderstand.com/estrategia-de-negocio-y-estrategia-de-marca/>
- Fosterwit. (25 de 08 de 2015). Pymes y autonomos. Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com/estrategia/estrategias-de-negocio>
- Garcia, M. (1 de 2 de 2017). Calidad- Ciclo de Deming. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/343354344/CALIDAD-Ciclo-de-Deming-pdf>
- Gastronomía., I. S. (5 de 12 de 2016). CÓMO CREAR UNA OFERTA GASTRONÓMICA VENDEDORA. Obtenido de PRODUCCIÓN EN RESTAURACIÓN Y DISEÑO DE EQUIPAMIENTOS DE COCINA: <https://www.theforkmanager.com/es/blog/como-crear-una-oferta-gastronomica-vendedora/>
- Gutierrez Pulido, H. (2010). Calidad total y productividad. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana S.A.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Kotler, K. (2012). Dirección de Marketing. México: Person Educación.
- MX, E. D. (22 de 11 de 2014). Definición MX. Obtenido de <https://definicion.mx/estrategia-de-negocio/>
- Nieto Moscoso, E. F. (2010). Creación de una Red de Franquicias a partir del negocio actual denominado "Lentejitas el Sabor" Restaurante de la ciudad de Riobamba. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Ponce Vasquez, B. E. (2017). Evaluación de la Oferta Gastronómica de la Comuna de Ayangue, para el desarrollo de un plan de promoción turística. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Porter, M. (1996). Ventaja Competitiva. CECSA.

- Rivera Diaz, M. d. (2014). Métodos y Técnicas de Investigación. San Miguel.
- RIVERA Rodríguez, H. A., & MALAVER Rojas, M. N. (25 de Julio de 2018). ¿Qué estudia la estrategia? Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. Obtenido de [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf)
- Rodriguez Garraza, T. (2018). PDCA. Tudela: Instituto Navarro de Administración Pública.
- Silva García , H., & GUANOTOA Segovia, M. A. (2012). Plan de negocios para la expansión del Resturante y Asadero "Pico-Pico" en la Ciudad de Sangolquí. Ecuador: Quito UCE .
- Vitez, O. (2015). Tips para estrategias de negocio. Houston: La voz.
- von Kirchbach, F. (2003). Centro de Comercio Internacional. Forum de Comercio Internacional, 1.
- Yip, G. (1993). Globalización. Norma.

## IX. ANEXO

### FORMATO PARA JUICIO DE EXPERTOS

Estimado experto:

Dr. / M.Sc. /Lic. : .....

Nos dirigimos a Usted, en la oportunidad de solicitar su colaboración, dada su experiencia en el área temática: En la revisión, validación y evaluación de los instrumentos que serán aplicados para realizar un trabajo de investigación titulado: **ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA EXPANDIR LA OFERTA GASTRONOMICA DEL RESTAURANT ITADAKIMASU – CHICLAYO 2018**, el que será presentado como Tesis de grado para optar el título profesional de Ingeniero Comercial.

#### ESCALA DE CALIFICACIÓN DEL JUEZ EXPERTO

N°	CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación referente a la investigación: <b>ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA EXPANDIR LA OFERTA GASTRONOMICA DEL RESTAURANT ITADAKIMASU – CHICLAYO 2018.</b>			
2	El instrumento diseñado responde a los objetivos diseñados			
3	La estructura del instrumento es adecuada, el número de ítems es el necesario.			
4	Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable			

	desarrollada en el proyecto de investigación.			
5	Este instrumento es adecuado para aplicar en los sujetos de estudio.			
6	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento: ENCUESTA A CLIENTES CONSUMIDORES DE GASTRONOMIA JAPONESA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO.			
7	Los ítems son claros y entendibles para segmento o dimensión desde la inicio hasta datos generales a tomar en cuenta.			

OBSERVACIONES:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Juez o Experto: .....

Profesión:.....  
.....

Colegiatura:

Fecha: .....

Lugar de trabajo: .....

Firma:

## ENCUESTA A CLIENTES CONSUMIDORES DE GASTRONOMIA JAPONESA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO

Mediante la presente encuesta, queremos conocer las diversas opiniones de las personas que consumen comida japonesa. Por tal razón necesitamos de su colaboración para responder cada una de las preguntas planteadas.

- Evaluar las alternativas y ventajas competitivas y comparativas del restaurant ITADAKIMASU

### **1. ¿Con qué frecuencia asiste a un restaurante de comida japonesa?**

- a) Una vez a la semana
- b) Cada 2 semanas
- c) Cada mes
- d) Cada 2 meses o mas

### **2. ¿A cuánto ascienden los gastos que realiza en estos establecimientos?**

- a) De 20 a 50 soles
- b) De 50 a 100 soles
- c) De 100 a 200 soles

### **3. ¿Qué elementos influyen en la elección al restaurant ITADAKIMASU?**

- a) Precio
- b) Buena atención
- c) Buena sazón
- d) Ambiente agradable
- e) Ubicación
- f) Todas la anteriores

### **4. ¿Por qué regresaría usted al restaurant ITADAKIMASU?**

- a) Por la calidad de comida
- b) Por la calidad de servicio
- c) Ambas



**5. ¿Cuáles son sus tres platos más preferidos?**

....., ....., .....

**6. ¿A qué tipo de restaurantes acude normalmente cuando sale a comer fuera?**

- a) Restaurantes de comida rápida
- b) Restaurante japonés
- c) Resto Bar
- d) ¡Restaurantes que sean saludables! "no quiero comer cualquier cosa"

**7. ¿Vas al restaurant ITADAKIMASU en compañía de?**

- a) Familia
- b) Pareja
- c) Amigos
- d) Compañeros de trabajo

**8. Está satisfecho con los servicios que brindan actualmente el restaurant ITADAKIMASU**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**9. ¿Qué calificación le da usted al restaurant ITADAKIMASU?**

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Mala

- Identificar el nivel de expansión de la oferta gastronómica del restaurant ITADAKIMASU

**10. ¿Existen otros restaurantes filiales del restaurant ITADAKIMASU?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## FOTOS TOMADAS EN EL RESTAURANTE ITADAKIMASU – CHICLAYO

Restaurante de comida Japonesa ITADAKIMASU



Verificación de precios en el Restaurante Itadakimasu



Ambiente interno del restaurante ITADAKIMASU



Variedad de sabores que ofrece el restaurante ITADAKIMASU



Algunos precios de los platos que ofrece el Restaurante ITADAKIMASU

