



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIOPÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA
CADENA DE VALOR PARA EL
LANZAMIENTO DE UN LOCAL DE
COMIDA BAJO EL CONCEPTO
GASTROPUB.**

**CASO DE ESTUDIO: EMPRESA
DUCHARNE'S PASTELERÍA Y
DELICATESSEN, EDO. CARABOBO**

Autor(as)

Rosismenia C. González G.

María V. Verdú R.

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA MERCADEO

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA CADENA DE VALOR PARA
EL LANZAMIENTO DE UN LOCAL DE COMIDA BAJO EL
CONCEPTO GASTROPUB.**

**CASO DE ESTUDIO: EMPRESA DUCHARNE´S PASTELERÍA Y
DELICATESSEN, EDO. CARABOBO**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciado en Mercadeo

Autor(as):

Rosismenia Coromoto González Gómez

María Victoria Verdú Rincón

Tutor: Lic. Javier Botín

San Diego, Julio 2017

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Lcdo. Javier Alejandro Botín Juan, portador(a) de la cédula de identidad N° V- 19.366.419, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por las ciudadanas Rosismenia Coromoto González Gómez y María Victoria Verdú Rincón , portadoras de la cédula de identidad N° V- 24.917.562 y V- 23.410.731, titulado **PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA CADENA DE VALOR PARA EL LANZAMIENTO DE UN LOCAL DE COMIDA BAJO EL CONCEPTO GASTROPUB.CASO DE ESTUDIO: EMPRESA DUCHARNE´S PASTELERÍA Y DELICATESSEN, EDO. CARABOBO**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Mercadeo, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 3 días del mes de julio del año 2017.

Lcdo. Javier Alejandro Botín Juan
C.I: V- 19.366.419

AGRADECIMIENTOS.

En primer lugar, le agradezco a Dios por darme la oportunidad de estudiar y poner en mi camino todas las herramientas necesarias para lograr con éxito mi carrera, por iluminar mi entendimiento en todo momento y con más intensidad durante el proceso de desarrollo de la tesis, sin Él nada de ello hubiese sido posible.

En segundo lugar, les doy las gracias a mis papás Carmen y José Luis, los cuales amo, y han sido ejemplo de dedicación y amor, me formaron desde pequeña con los mejores valores y educación, me motivaron para dar lo mejor de mí en cada momento de mi vida y se esforzaron arduamente para financiarme tanto el colegio como la carrera. A ellos les estaré eternamente agradecida y en deuda por todo su apoyo.

En tercer lugar, les agradezco a mis hermanos Gabriela, José Luis Jr, y Luis Alejandro, los cuales me apoyaron en los momentos más difíciles de la carrera, me escucharon y aconsejaron para lograr salir adelante y culminar de forma exitosa la misma. Ellos fueron mi motivación y por ellos me seguiré esforzando en todo momento de la vida.

En cuarto lugar, les estaré eternamente agradecida a mis abuelos José Luis, María Auxiliadora, Sonia y Manolo, ellos han sido mi pilar de fuerza, con su amor, sus consejos, su apoyo, sus chistes y ocurrencias me han dejado las mayores enseñanzas de vida y me han conducido a lograr mis sueños como hoy lo es la culminación de mi carrera. Ellos son el mayor tesoro que Dios me dio, y aunque uno de ellos ya pasó a ser mi angelito siempre los tendré presente en cada paso que dé.

En quinto lugar, a mis tíos y tías, especialmente a mi tía y socia Sonia Elena, la cual ha sido mi compañera de trabajo, mi amiga y mi consejera, gracias por apoyarme en cada locura y más aún por colaborar con mi trabajo de grado. A todos ellos les agradezco el apoyo y amor que me han brindado durante toda la vida, gracias por preocuparse por mí, ayudarme siempre y brindarme el cariño que solo ustedes saben darme.

En sexto lugar, a mi novio Rafael, por su paciencia, su apoyo y amor en cada hora del día. Por estar ahí en todo momento y más aún en todos estos últimos meses. Gracias infinitas por escucharme, tolerarme, brindarme tu amor y darme ánimos para seguir mejorando.

En séptimo lugar, le doy las gracias a mi querida compañera de tesis y gran amiga Rosismenia, me siento honrada de haber podido lograr esta meta juntas, gracias por tenerme paciencia, por esforzarte y dar lo mejor de ti en este trabajo de grado, por hacer divertida cada día y noche de redacción. Espero poder seguir trabajando en muchos otros proyectos y metas juntas. Te quiero y deseo lo mejor del mundo en esta nueva etapa profesional.

Por último pero muy importante, quiero agradecer infinitamente a nuestro tutor Javier Botín, por su paciencia, su servicialidad, gracias por ayudarnos a toda hora del día, por comprendernos, por tolerarnos y escucharnos con cada duda, por el ánimo que nos dio, por los conocimientos que nos transmitió y por estar preocupado de nosotras a pesar de los obstáculos de salud que se le presentaron durante el desarrollo de la investigación. Gracias de verdad por su apoyo incondicional, le estaré agradecida por siempre.

¡Muchísimas gracias!

María Victoria Verdú

AGRADECIMIENTOS.

El siguiente trabajo es producto de un largo esfuerzo desempeñado para lograr uno de los grandes objetivos que me he propuesto a lo largo de mi vida. Es por ello, que mi agradecimiento va dirigido principalmente a dios, por darme la oportunidad de estudiar, aprender y finalizar satisfactoriamente esta gran etapa de mi vida. A mis padres, Xiomara Gomez y Luis Miguel González, por apoyarme en todo momento, por sus consejos y ejemplos de constancia y perseverancia, por sus valores y la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, son mi inspiración y mi modelo a seguir, los amo. Asimismo, agradezco a mis hermanos Jesús y Miguel, quienes siempre están allí para mí, apoyándome y deseándome lo mejor.

Del mismo modo, mis agradecimientos también van dirigidos a la Universidad José Antonio Páez, por compartir los conocimientos dejando una huella de excelencia en mi vida personal y en el desarrollo profesional.

También, le agradezco enormemente a nuestro tutor del trabajo de grado Javier Botín, quien se encargó de brindarnos su apoyo incondicional, sugerencias sustanciales y estímulos importantes para nuestro crecimiento intelectual. Gracias por escucharnos y estar ahí a pesar de las dificultades que se presentaron a lo largo del desarrollo del trabajo, por atendernos a cualquier hora del día para alguna duda que se presentara, no pudimos seleccionar un mejor tutor. Muchísimas Gracias.

Por último, agradezco a mi compañera de tesis María Victoria, más que compañera, mi amiga. Muchas gracias por siempre buscar la excelencia, por dar el mejor esfuerzo en nuestro trabajo de grado. Tu presencia en la realización del mismo hizo que las largas horas de redacción fueran una experiencia única y divertida. Siento que no pude elegir una mejor compañera, y le agradezco a dios por ponerte en mi camino. Te adoro y te deseo lo mejor en esta nueva etapa, ¡YA SOMOS LICENCIADAS!

Rosismenia González

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

RESUMEN INFORMATIVO.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	3
1.1.Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema:.....	8
1.3 Objetivos de la Investigación	9
1.3.1 Objetivo General.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4 Justificación de la Investigación.....	9
II MARCO TEÓRICO	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Bases Teóricas	14
2.2.1 Plan Estratégico	14
2.2.2 Plan Estratégico según Kotler.....	16
2.2.3 Gastropub.....	17
2.2.4 Mercado	17
2.2.5 DOFA	18
2.2.6.Cadena de Valor	19
2.2.7.Promoción.....	21
2.2.8.Estrategias.....	21
2.2.9.Marketing.....	21
2.3 Definición de términos básicos	22
III MARCO METODOLÓGICO.....	25
3.1 Tipo y diseño de la investigación	25
3.2 Nivel de la investigación	26

3.3 Fases Metodológicas	26
3.3.1 Fase I: Diagnostico de la situación actual de la cadena de valor en la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen, Edo. Carabobo.....	26
3.3.2 Fase II: Determinación de las estrategias para promocionar el local de comida basado en el concepto gastropub para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen, Edo.Carabobo.	28
3.3.3 Fase III: Diseño de un plan estratégico basado en la cadena de valor para el lanzamiento de un local de comida bajo el concepto gastropub para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen en Valencia, Edo.Carabobo.	29
IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	31
V PROPUESTA.....	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
REFERENCIAS	97
ANEXOS.....	99

LISTA DE TABLAS

TABLA	CONTENIDO	Pág.
1	Diagnostico Interno (PCI)-Capacidad Directiva	73
2	Diagnostico Interno (PCI)-Capacidad Competitiva	74
3	Diagnostico Interno (PCI)-Capacidad Financiera	75
4	Diagnostico Interno (PCI)-Capacidad Tecnológica	76
5	Diagnostico Interno (PCI)-Capacidad Talento Humano	77
6	Resumen del Perfil de Capacidad Interna (PCI)	77
7	Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	78
8	Resumen del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	79
9	Análisis DOFA	80

LISTA DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	Pág.
1	Frecuencia de compra de productos de Ducharne´s Pastelería y Delicatessen	31
2	Compra de productos de Ducharne´s Pastelería y Delicatessen	32
3	Grado de satisfacción con respecto a los productos	33
4	Presentación de los productos	34
5	Sabor, consistencia, olor e higiene de acuerdo a expectativas	35
6	Practicidad en la presentación de los productos	36
7	Calidad de los productos	37
8	Precios asequibles	38
9	Gestión en la atención con los clientes	39
10	Problemática en el contacto con la empresa	40
11	Puntualidad en la entrega de pedidos	41
12	Medios de conocimiento	42
13	Visita a la cuenta en Instagram	43
14	Presentación y contenido de la cuenta en Instagram	44
15	Aspectos a mejorar	45
16	Aspectos a incorporar	46
17	Conocimiento del concepto gastropub	47
18	Porcentaje de visitas a locales con el concepto gastropub	48
19	Experiencia en cuanto a la comida y el ambiente en locales con el concepto gastropub	49
20	Interés en conocer acerca del concepto gastropub	50
21	Frecuencia de visita a las pastelerías	51
22	Frecuencia de visita a los restaurantes	52
23	Consumo de bebidas alcohólicas	53
24	Preferencia en bebidas alcohólicas	54

25	Consumo de bebidas alcohólicas en restaurantes o locales de comida	55
26	Consumo de bebidas alcohólicas antes, durante y después de un postre	56
27	Aceptación del concepto gastropub	57

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

CUADRO	CONTENIDO	Pág.
1	Frecuencia de compra de productos de Ducharne´s Pastelería y Delicatessen	31
2	Compra de productos de Ducharne´s Pastelería y Delicatessen	32
3	Grado de satisfacción con respecto a los productos	33
4	Presentación de los productos	34
5	Sabor, consistencia, olor e higiene de acuerdo a expectativas	35
6	Practicidad en la presentación de los productos	36
7	Calidad de los productos	37
8	Precios asequibles	38
9	Gestión en la atención con los clientes	39
10	Problemática en el contacto con la empresa	40
11	Puntualidad en la entrega de pedidos	41
12	Medios de conocimiento	42
13	Visita a la cuenta en Instagram	43
14	Presentación y contenido de la cuenta en Instagram	44
15	Aspectos a mejorar	45
16	Aspectos a incorporar	46
17	Conocimiento del concepto gastropub	47
18	Porcentaje de visitas a locales con el concepto gastropub	48
19	Experiencia en cuanto a la comida y el ambiente en locales con el concepto gastropub	49
20	Interés en conocer acerca del concepto gastropub	50
21	Frecuencia de visita a las pastelerías	51
22	Frecuencia de visita a los restaurantes	52
23	Consumo de bebidas alcohólicas	53
24	Preferencia en bebidas alcohólicas	54

25	Consumo de bebidas alcohólicas en restaurantes o locales de comida	55
26	Consumo de bebidas alcohólicas antes, durante y después de un postre	56
27	Aceptación del concepto gastropub	57
28	Proceso de negocio o actividades primarias	60
29	Procesos de soporte	64

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA MERCADEO

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA CADENA DE VALOR PARA
EL LANZAMIENTO DE UN LOCAL DE COMIDA BAJO EL
CONCEPTO GASTROPUB.**

**CASO DE ESTUDIO: EMPRESA DUCHARNE'S PASTELERÍA Y
DELICATESSEN, EDO. CARABOBO**

Autor(as): Rosismenia Coromoto González Gómez
María Victoria Verdú Rincón
Tutor: Lic. Javier Alejandro Botín Juan
Fecha: Julio, 2017

RESUMEN INFORMATIVO

El plan estratégico es una herramienta que permite recoger lo que la organización quiere conseguir, es decir, su imagen futura. En la actualidad la realización de dicho plan consiste en un paso importante, debido a que aquellas empresas que dirigen su rumbo hacia un objetivo tienen muchas más oportunidades de alcanzar el éxito que aquellas las cuales se dejan llevar por la tendencia sin un rumbo fijo, es por ello que la presente investigación tiene como objetivo principal desarrollar un plan estratégico basado en la cadena de valor para el lanzamiento de un local de comida bajo el concepto gastropub para la empresa Ducharne's Pastelería y delicatessen, Edo. Carabobo, con el fin de conocer el nivel de viabilidad que tendrá la propuesta, así como también direccionar a la organización y posicionarla en el mercado al implementar estrategias de valor. Por otra parte, consiste en un proyecto de tipo factible, apoyada en la investigación de campo. Se desarrollará en función de tres fases metodológicas correspondientes a los objetivos específicos formulados. La población objeto de estudio se clasificará en dos tipos, la primera constituye a 205 clientes actuales de la empresa, y la segunda población conformada por 107.295 habitantes de la parroquia San José, del municipio Valencia, Edo. Carabobo. La técnica de recolección de datos a utilizar es la encuesta, por lo que se aplicará dos cuestionarios a las muestras de la investigación, con preguntas de tipo cerradas, y escala tipo Likert, esto con el objetivo de realizar un análisis sobre la proyección a futuro y evaluar las estrategias que sean acordes a los gustos de los clientes objetivos, para de esta forma lograr que el local de comida sea aceptado e insertado en la población carabobeña.

Descriptorios: Plan estratégico, Gastropub, Lanzamiento, Pastelería.

INTRODUCCIÓN

El continuo crecimiento por el que atraviesan los mercados en la actualidad ha generado competencias cada vez más agresivas y feroces, por lo que es necesario contar con directivos capaces de lidiar con el entorno empresarial, dicho entorno está sujeto a cambios que se producen a gran velocidad, por lo general dominado por la innovación tecnológica. Es por ello que solo aquellas empresas con inquietudes por la mejora y que posean una estrategia de futuro definida podrán sobrevivir en un siglo en donde se exige como requisito obligatorio la innovación y la búsqueda de la máxima eficiencia.

Allí es donde radica la importancia de realizar un plan estratégico, debido a que este aspecto demuestra que los directivos poseen el deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de evolución de la organización. Un plan estratégico es el documento por medio del cual se analizará y determinará las variables que como empresa se pueden controlar, así como también predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente la evolución de la organización.

En este sentido, el propósito de la presente investigación es desarrollar un plan estratégico para el lanzamiento de un local de comida basado en el concepto *gastropub* para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen en Valencia. Edo Carabobo, con el objetivo de analizar variables como la viabilidad técnica, económica y financiera de dicho lanzamiento, para de esta manera conocer las oportunidades de alcanzar el éxito en dicho mercado y al mismo tiempo innovar en la cultura gastronómica de la ciudad de Valencia con una propuesta diferente y fresca.

En esta dirección, la investigación definirá cuatro capítulos los cuales se describen a continuación:

Capítulo I: En dicho capítulo se describirá el problema, realizando énfasis sobre la problemática existente, el desarrollo de un plan estratégico para el lanzamiento de un local de comida con el fin de evaluar la viabilidad del mismo. Posteriormente se presentará la formulación de la interrogante de investigación, de la cual surge el

objetivo general y los objetivos específicos, para proceder por último con la justificación de la investigación de acuerdo a la importancia y los distintos beneficios que de la misma se podrán generar.

Capítulo II: Dentro de este marco se abarcará las investigaciones previas y bases teóricas que sustentan a la investigación, así como las definiciones de términos.

Capítulo III: En el presente capítulo se especificará el método de investigación, es decir, los pasos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio. Así como también se describirán las fases metodológicas donde se detallará en forma precisa el desarrollo de cada una.

Capítulo IV: Propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Planteamiento del problema

En el mundo actualmente los seres humanos viven en un agitado día a día, una ardua rutina y una necesidad de distracción, compartir y desligarse de los estándares o patrones de comportamiento y de vida. Buscan la comodidad, el disfrute sin complicaciones, la satisfacción de sus deseos o gustos, y si existiese la posibilidad de lograr una mezcla de todo lo anteriormente mencionado mucho mejor.

El englobar todos estos aspectos es lo que diferencia al concepto de local de comida *gastropub* del resto en el ámbito gastronómico. Muchos de ellos desarrollados bajo una idea de restaurante tradicional que ofrece al público una amplia carta de comida típica de distintas nacionalidades o de comida gourmet con exquisitas entradas, platos fuertes de alto nivel culinario, bebidas alcohólicas y no alcohólicas que llaman la atención de muchos comensales, y un ambiente generalmente con cierto nivel de formalidad y algunos hasta con un toque de elegancia y exclusividad.

Esta mencionada diferencia es lo que caracteriza a la nueva tendencia de locales de comida bajo el nombre de “*gastropub*”, la cual consiste en un establecimiento por lo general pequeño, donde se ofrece un ambiente informal con un área de mesas y del otro lado el área del bar. Brinda comida de alta calidad y sabores, cuenta con la peculiaridad de la venta de cervezas, artesanales generalmente, aunque también se pueden encontrar locales *gastropub* que ofrezcan a su público otro tipo de bebidas alcohólicas como vino.

Por lo general, en dichos establecimientos se puede comer tanto en las mesas como en la barra. Normalmente su decoración está dominada por la madera, el ladrillo

y elemento retroindustriales, es común observar en ellos rotulaciones de varios años hacia atrás u objetos que de igual forma cuenten con cierto nivel de antigüedad. Este conjunto de piezas le da un ambiente cómodo, fresco y desenfadado. Es por ello que con el tiempo esta tendencia gastronómica se ha ido desarrollando con gran velocidad y tamaño por el mundo.

La palabra “*gastropub*” nace en Inglaterra, específicamente en Londres, en el año 1991 cuando David Eyre y Mike Belben abrieron un local bajo esta modalidad llamado *The Eagle*, en *Clerkenwell*, como una mezcla de “Gastronomía” la cual es concebida como un arte, se define como el conjunto de conocimientos y actividades relacionadas con la comida. Y “Pub” la cual es la abreviatura en inglés de *PublicHouse* (Casa pública) donde los residentes de la ciudad tienden a visitar este lugar para disfrutar de un rato de juego o conversación en un ambiente tranquilo, allí frecuentan hombres de edades mayores y se ofrecen bebidas alcohólicas, mayormente cervezas y comida típica del lugar.

Diversos autores afirman que el *gastropub* no tiene una definición específica así como tampoco existe una definición exacta de alta cocina, cocina americana o algo parecido, pero a su vez se determina o define que bajo este concepto el pub resalta, ya que después de todo es la mitad del nombre, que sirve una alta cocina.

Anteriormente la brecha entre los restaurantes de comida con alto nivel culinario y los locales de comida rápida era muy marcada desde todos los aspectos, ya que cada uno ofrecía un menú, atención, ambiente y precios distintos. Pero gracias a la constante innovación del ser humano y su necesidad por obtener lo mejor de ambos se crea esta maravillosa tendencia gastronómica. Actualmente, los locales *gastropub* se encuentran alrededor de todo el mundo, y cada día la competencia entre ellos es más ardua pero no por eso deja de ser llamativo para los dueños de los mismos.

Este concepto de locales creado en la ciudad de Londres ha tenido un gran auge en la misma, ya que el público residente se ha sentido muy atraído e identificado con este concepto. Aunque al principio se consideraba que Londres era una ciudad anti-gastro aun cuando una de las características destacadas por los londinenses es su afán

por la comida, ya sea de cualquier tipo, por ello el desarrollo de esta cultura ha hecho renacer a muchos establecimientos de comida como es el ejemplo de *Soho* y *Covent Garden*, dos locales de comida de dicha ciudad los cuales no eran muy visitados y sus ventas eran relativamente bajas. De igual forma se han ido aperturando nuevos locales con distintas ofertas gastronómicas, como comida vegetariana, americana, asiática y comida típica del país, y de esta forma han innovado esta tendencia gastronómica.

Del mismo modo en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos este concepto está creciendo de forma abismal, con el pasar del tiempo se ha posicionado en el mercado como la mejor tendencia gastronómica en los últimos tiempos. El ambiente descuidado, tranquilo e informal sin descuidar la alta calidad en la cocina resulto una idea que cumplió con las necesidades y expectativas del consumidor Estado Unidense. Actualmente cuenta con numerosos locales destacados por esta modalidad, como los son *ACME*, *Red Farm*, *TheDuch*, *TheRandolph*, entre otros.

Hoy en día los establecimientos de comida *gastropub* se han ido desarrollando poco a poco en algunos países de Latinoamérica aunque no con la misma rapidez que lo ha experimentado países como Inglaterra, Estados Unidos o España. Para Latinoamérica sigue siendo una idea novedosa y poco conocida por algunos, tanto así que es complicado conseguir locales que se consideren *gastropub*. Sin embargo países caribeños como Costa Rica cuenta con alrededor de 5 locales de comida *gastropub*, en Colombia encontramos 6 locales con esta modalidad y como último ejemplo Argentina cuenta con 6 locales. Con respecto a Venezuela la cultura gastronómica sigue sin experimentar o conocer este concepto, aun cuando existen locales que tienen influencia gastro y con decoración similar, no llegan a ser locales de comida *gastropub*. El consumidor venezolano está acostumbrado a locales de comida tradicionales dependiendo de su capacidad de consumo, locales sofisticados, elegantes o tranquilos, con una atención exclusiva, una amplia variedad de platos, bebidas y postres en la carta.

La estructura física de los locales de comida venezolanos están constituidos por un número determinado de mesas y sillas, área de los baños, área de despacho de pedidos, la caja y algunos de ellos cuentan con dispensadores de bebidas, esto comúnmente se puede observar en locales de comida rápida, el diseño de esta estructura varía dependiendo del segmento al que va dirigido, puede ser muy elaborado y sofisticado o un diseño sencillo y menos formal, el servicio de los mismos consta de un empleado el cual se dirige a la mesa de clientes y allí toma su orden para posteriormente llevarla a la cocina, preparar los platos y llevarlos a la mesa correspondiente, esto sucede en los restaurantes bajo el mecanismo tradicional del país. Mientras que en los lugares de comida rápida los clientes una vez cancelado su pedido en caja se dirigen hacia el área de despacho y posteriormente buscan su propia mesa y se sientan a disfrutar de su comida.

El venezolano por naturaleza lleva como ideología un gusto por la degustación de diferentes tipos de comida, es por ello que dentro de su gastronomía encontramos diversos platillos ya sean salados o dulces, fríos o calientes, se le hace llamativa la diversidad de sabores y la alta calidad en los mismos. Dentro de su cultura se encuentra una fascinación por los dulces, ya que tienen la costumbre de al caer la tarde disfrutar de un rico dulce acompañado con un café, es una larga lista de postres que se realizan en el país, ya sean típicos como el dulce de lechoza, los golfeados, el quesillo, la conserva de coco o guayaba, cabello de ángel, entre otros. Y aquellos adoptados de otras culturas, dentro de los que resaltan los brownies, las chocolate chips (Galletas con chispas de chocolate), los cinnamonrolls, las donas y muchas más. Dicho país cuenta con una amplia variedad en locales de pastelería y dulcerías, los cuales ofrecen gran cantidad de productos y servicios, encontrándose así desde las básicas ajustadas al concepto tradicional hasta las más evolucionadas que cuentan con sucursales o franquicias, servicios puerta a puerta y horarios extendidos para maximizar la comodidad del cliente al momento de elegir el establecimiento.

En Valencia se encuentran locales especializados en la repostería y en la preparación de postres y distintos tipos de finos dulces, deleitando el paladar de

quienes visitan estos establecimientos, a su vez se puede encontrar variedad en los mismos dependiendo de la capacidad de pago del cliente o la exigencia que este tenga con respecto al postre o dulce a consumir. Algunos de estos establecimientos se dedican a la producción de distintos dulces de origen francés, cuna de la alta pastelería. Un ejemplo de este sería La Patisserie que cuenta con un ambiente relajado, un amplio estacionamiento, un trato agradable y una oferta de alimentos dulces y delicatessen con excelentes y llamativas presentaciones, este lugar es perfecto para ir a tomar un café con amigas, reunirse para asuntos de trabajo o simplemente disfrutar un rato de sus ricos productos.

El comensal carabobeño posee un paladar exigente, por ello las pastelerías más buscadas en este estado cuentan con una alta calidad en los productos que ofrecen y una atención especializada como es el caso de la empresa “Ducharne’s Pastelería y Delicatessen”, la cual fue fundada en el año 2013 por Sonia Elena Rincón Ducharne, quien decidió tomar su hobby como herramienta de trabajo y fue entonces cuando se dedicó a la elaboración de postres y delicatessen manteniendo un sabor casero para un público cautivo en la ciudad de Valencia. De igual forma comenzó a trabajar en el área de la repostería con la preparación y decoración de tortas para diferentes eventos como cumpleaños, fiestas infantiles, primeras comuniones, babyshowers, entre otros motivos.

Hoy en día dicha pastelería cumple sus funciones desde la Urb. Colinas de Guataparó, a dos cuadras del club Internacional en una casa llamada Qta. Rindú. Desde allí realiza la producción por encargo de sus productos a ofrecer, dentro de los que se encuentran: brownies, polvorosas, pavlovas, trufas, golfeados, cakepops, red velvet, torta de chocolate, zanahoria, alemana, pie de limón, shots de diferentes sabores como zucotto, mousse de chocolate, pie de parchita, entre muchos otros productos.

Estos productos son publicados mediante redes sociales de la pastelería como Facebook e Instagram y posteriormente los clientes pueden realizar sus encargos mediante la misma red social, vía telefónica mediante mensajes de Whatsapp o

llamadas, o mediante correo electrónico. Una vez realizados los pedidos, se le envían los datos de las cuentas bancarias de la empresa al cliente final y una vez realizada la transacción se procede a realizar el despacho ya sea trasladando el pedido al lugar de destino o entregando el mismo desde el centro de producción en Guataparo, ya que actualmente la empresa no posee local físico.

Por lo anteriormente expuesto, se puede decir que el negocio actualmente se basa en la producción por encargo de dulces y delicatessen. Es una estrategia que ha ayudado a desarrollar el negocio durante sus primeros años, sin embargo existe la necesidad de expansión, con el lanzamiento de un nuevo local, por lo cual resulta indispensable el desarrollo de un plan estratégico amplio y bien estructurado en la Edo. Carabobo, que englobe o fusione ambos conceptos mencionados anteriormente como lo son el *gastropub* y la pastelería para de esta forma colaborar con un crecimiento e innovación en la cultura gastronómica, y de esta forma expandir la participación en el mercado de la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen, así como también posicionarse de una forma distinta con una propuesta fresca.

En el mismo orden de ideas, existen diversas fases de elaboración de un plan estratégico cada uno con análisis y dinámicas diferentes, con objetivo de trazar las líneas que marcarán el futuro de la empresa, es decir, conocer a nivel económico-financiero y estratégico el posicionamiento actual y futuro de la organización. Bajo este concepto se planteará implementar el plan estratégico basado en la cadena de valor para desarrollar la propuesta ya que este cuenta con diversas fases que facilitará la elaboración del mismo de forma que se pueda crear con mayor facilidad estrategias correctas y acordes para darle el valor agregado a la propuesta.

1.2 Formulación del problema:

¿Qué estrategias basadas en la cadena de valor deberían aplicarse para lanzar al mercado venezolano un local de comida basado en el concepto *gastropub* para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen ubicada en el Edo. Carabobo?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico basado en la cadena de valor para el lanzamiento de un local de comida bajo el concepto *gastropub* para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen, Edo. Carabobo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la cadena de valor en la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen, Edo. Carabobo.

- Determinar las estrategias para promocionar el local de comida basado en el concepto *gastropub* para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen, Edo. Carabobo.

- Diseñar un plan estratégico basado en la cadena de valor para el lanzamiento de un local de comida bajo el concepto *gastropub* para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen, Edo. Carabobo.

1.4 Justificación de la Investigación

Es avasallante el boom que hoy en día está experimentando la cultura gastronómica a nivel mundial con la implementación de programas de comida, *reality shows* de alto rating, concursos por redes sociales, publicaciones literarias con gran contenido culinario, chefs que se convierten en celebridades y son ventana de que comemos y en donde, han logrado captar la atención de comensales que anteriormente se negaban a la idea de ciertos conceptos gastronómicos.

De allí nace la necesidad en Venezuela de resaltar la cocina venezolana, sus elementos, sabores y olores característicos de tan rico tesoro, esta se basa en elementos autóctonos americanos y otros foráneos como lo serían europeos, africanos y asiáticos. "Esta diversidad de ingredientes, son reflejo de una historia accidentada, se fundieron unos con otros al calor del relacionamiento de los distintos pueblos que formaron nuestra nacionalidad" Lovera (2014:9).

Es por eso que se planteará como herramienta para innovar dentro de la cultura gastronómica venezolana la apertura de un establecimiento de comida que fusione el

concepto de *gastropub* con el de Ducharne's Pastelería y Delicatessen. En el que se pueda apreciar el sabor de un plato de alta cocina, acompañado de una cerveza artesanal con la opción de un dulce que mantenga esa esencia de un rico sabor casero, en un ambiente cómodo, tranquilo y diferente para lo que habitualmente está acostumbrado a experimentar el comensal venezolano, específicamente el residente en el Estado Carabobo.

Para ello, es fundamental la elección de un plan estratégico basado en la cadena de valor que resulte acorde a la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o posicionamiento en el mercado de la organización, esto con el fin de analizar la viabilidad técnica, económica y financiera, que pueda generar el lanzamiento de un nuevo local basado en concepto *gastropub* para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen, para de esta manera introducir en el mercado una propuesta innovadora y de calidad que capte la atención de los comensales carabobeños y de esta forma aumentar la participación en dicho mercado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

A lo largo de los últimos años con el desarrollo constante de nuevos proyectos e ideas innovadoras en cuanto a los modelos de negocios y algunos en el área culinaria, han sido varios los trabajos de grado e investigaciones que se han realizado al respecto buscando profundizar en el tema o descubrir nuevos horizontes, los mismos teniendo relación con el tema propuesto han servido de aporte documental para la presente investigación:

Shuler (2014), realizó una investigación como requisito para optar por el título de Licenciado en Administración de empresas de la Universidad del Rosario en Bogotá, Colombia, titulada: *Creación de la franquicia gastropub Torino*. La metodología de la investigación fue un proyecto factible, con el propósito de crear un negocio franquiciable en el cual se ofrezca comida típica colombiana con un enfoque gourmet, del mismo modo modificar el menú de manera que al combinarla con una cerveza o vino el comensal pueda disfrutar de la mejor experiencia gastronómica. Del mismo modo explorar los procesos a seguir para realizar la creación de este tipo de restaurante y la gestión que se debe manejar para obtener éxito en ello, así como determinar el valor agregado del negocio para que fuese competitivo en el mercado. Esta investigación destacó la necesidad en las ciudades de innovar en locales de comida que ofrezcan nuevas experiencias y contribuyan con un desarrollo cultural, gastronómico y turístico. De igual forma demostró la viabilidad al implementar un negocio bajo el concepto *gastropub* en países latinoamericanos.

Asimismo, Ibarra (2015), en su trabajo de grado titulado *Plan estratégico para el restaurante “Luna Bruja” en la Paz, B.C.S*, para obtener el grado de Maestra en Administración, en el Instituto Tecnológico de la paz en la Paz, Baja California Sur, México, plantea como objetivo diseñar un plan de planeación estratégica que haga posible la definición de acciones concretas, orientando a la organización hacia el logro de sus objetivos, así como también realizar un análisis estratégico del propósito, el entorno y los recursos de la organización a través de la herramienta de análisis FODA con el objetivo de elaborar un análisis integral del aspecto administrativo, de mercado y financiero para conocer las condiciones presentes y futuras de la organización. La investigación se considera de tipo aplicada con un enfoque cuantitativo y alcance descriptivo. La relación de este trabajo con la investigación propuesta consiste en la importancia de conocer ampliamente los factores internos y externos que son las claves para el éxito futuro de cualquier organización, a su vez conocer las tres etapas en la planificación estratégica: el análisis, las decisiones estratégicas y los planes de acción, las cuales permiten la operatividad y realización de los objetivos empresariales de cualquier organización a largo, mediano o corto plazo.

Por otra parte, García (2013), en su trabajo de grado titulado *Plan estratégico para el lanzamiento de plantas eléctricas duales comercializadas por HubCompanyServices, C.A. en el sector comercial y de las pymes del estado Carabobo*, para optar por el título de Licenciado en Mercadeo en la Universidad José Antonio Páez en San Diego, Venezuela, presento un proyecto de tipo factible que planteó una solución a la necesidad de contar con un mapa estratégico que proporcionaría un direccionamiento a largo plazo a fin de colocar al producto de Plantas Electricas Duales con éxito en el mercado. De igual forma el mismo tenía como objetivo diagnosticar la situación actual de la empresa HUB CompanyServices en el mercado del estado Carabobo, evaluar el sector comercial y de las PYMES para el lanzamiento de plantas eléctricas duales y por último diseñar un plan estratégico para el lanzamiento de las mismas con el fin de incrementar la participación en el

mercado de la empresa. La relación del trabajo propuesto con dicha investigación está en corroborar mediante estudios los resultados que se obtienen en cuanto a posicionamiento en el mercado, crecimiento y desarrollo económico de una organización al establecer un direccionamiento estratégico bien estructurado.

Mientras que, Fernández (2013), como requisito para optar al título Licenciado en Mercadeo en la Universidad José Antonio Páez en San Diego, Venezuela, desarrolló una investigación titulada *Estrategias de mercadeo para el lanzamiento de una cafetería gourmet multi-ambiental, en la Urb. El Viñedo. Valencia, Edo. Carabobo*. Con objeto de introducir al mercado venezolano una innovadora cafetería gourmet que además de contar con diversidad de ambientaciones ofrezca productos con sello venezolano como el café, azúcar, cacao, entre otros ingredientes cultivados en el país, y de esta manera promover la economía y alentar el turismo. Dicho trabajo de tipo factible se desarrolló bajo los parámetros de una investigación de campo y guarda relación con la presente propuesta ya que se desea innovar de una forma que los venezolanos disfruten de un concepto novedoso de local de comida, bajo una idea fresca que realce los atributos de los productos venezolanos mediante un servicio exclusivo.

Por último, Ramírez (2012), realizó un trabajo de investigación titulado *Plan de negocio para el diseño y puesta en marcha de un pub en el sector de la Portugal en la ciudad de Quito, Ecuador*, para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas Hoteleras, cuya metodología de investigación fue un proyecto factible, elaborado en la Universidad de Especialidades Turísticas ubicada en Quito, Ecuador. Presenta una propuesta de local PUB el cual tiene como principal característica ofrecer a sus clientes una gama de juegos de mesa como monopolio, cartas, jenga, pictionary, ajedrez, entre otros. A su vez ofertará bebidas alcohólicas y no alcohólicas como cerveza tanto en botella como en barril, de igual forma los comensales podrán pedir un plato en cual cuente con diferentes tipos de comida dentro del mismo, como pueden ser sushi, camarones apanados, chuleta de cordero, *filetmignon*, entre otros, con un servicio de atención especializada tomando el modelo de *Hooters* y *Friday's*

con el objetivo de lograr que el cliente se sienta en un ambiente acogedor. Dicha propuesta es de tipo factible y su finalidad es obtener datos necesarios para la puesta en marcha de dicho establecimiento tipo PUB y realizar un análisis económico que permita establecer una proyección de ventas y costos futuramente generados por el negocio. Esta investigación guarda relación con el presente trabajo ya que busca implementar el concepto de PUB bajo un plan de negocio factible y novedoso para el lugar en el que se desea desarrollar, así como también agregarle valor con platos y servicio de alta calidad.

2.2 Bases Teóricas

Con la finalidad de sustentar la propuesta teóricamente, se han encontrado diversas fuentes de información tanto bibliográficas como electrónicas vinculadas estrechamente con el caso de estudio planteado. A continuación se exponen cada uno de ellos:

2.2.1 Plan Estratégico

Un plan estratégico es considerado una herramienta que acopia todo lo que la organización o empresa quiere alcanzar para cumplir su misión y visión propuesta, es decir, su imagen futura. El mismo se define como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una empresa u organización lleva a cabo para crear una orientación, así como también establecer y mantener ventajas competitivas sostenibles a largo, mediano o corto plazo. Según Muchnick (1999:43)

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Así mismo, el proceso de planificación estratégica se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización.

Asimismo, el plan estratégico consiste en un documento que analiza todas las áreas existentes en una organización y las somete a un proceso de exploración que permite sintetizar a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual o futuro de cualquier empresa. Martínez (2006:40), define las

ventajas notables que genera un plan estratégico, las cuales son:

Obliga a la dirección de la empresa a pensar de forma sistemática en el futuro, identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar, aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, mejora la coordinación de actividades, minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados, reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa, un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

Sin embargo, la elaboración de un plan estratégico no es en sí una garantía de éxito, es tan solo el primer paso en la definición del rumbo que la organización debe tomar con el fin de permanecer y alcanzar el éxito en el mercado. Es por ello de vital importancia una eficiente elaboración del mismo, el cual cuenta con una serie de fases las cuales se explicaran a continuación.

La primera fase es el análisis estratégico el cual es calificado como el punto inicial del proceso, por lo cual se realiza un trabajo previo con el objetivo de formular e implementar eficazmente las estrategias al realizar un análisis exhaustivo de los propósitos, los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la organización, así como también analizar el entorno tanto interno como externo debido a que la misma permitirá determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

La siguiente fase se denomina la formulación estratégica, la misma cuenta con distintos niveles los cuales son: las estrategias corporativas que se implementan en cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la organización, las estrategias competitivas cuyo fin es generar una ventaja competitiva que puede consistir en el liderazgo de costes y/o en la diferenciación, y por último las estrategias operativas las cuales se basan en utilizar el análisis de la cadena de valor con el propósito de identificar aquellas actividades de la empresa (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, entre otros) que puedan generarle una ventaja competitiva potencial a la organización.

La tercera fase denominada la implantación estratégica consiste en asegurar que la organización cuenta con controles estratégicos y diseños organizativos, resulta de suma importancia garantizar y establecer medios eficaces para coordinar e integrar actividades tanto en la misma organización como con los proveedores, los clientes y socios aliados.

2.2.2 Estructura del plan Estratégico según Kotler

Según Kotler(2001:14) “el plan estratégico consta de ocho pasos fundamentales los cuales permiten decidir lo que va a hacerse en el futuro, es decir, consiste en la determinación de un futuro o imagen deseada y las etapas para realizarlo”. Dichas etapas consisten en primer lugar en la creación de la misión del negocio, el cual es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización. En segundo lugar es necesaria la realización tanto del análisis del entorno externo, es decir, análisis de oportunidades y riesgos, el cual consiste en el seguimiento de las fuerzas clave del macroambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, políticas /legales y socioculturales) y de los actores microambientales (clientes, competidores, canales de distribución, proveedores). Como el análisis del entorno interno o análisis de fuerzas y debilidades, que se refiere a los puntos fuertes o atributos de mercadotecnia, sean esta reputación de la compañía, participación en el mercado, calidad del producto y servicio, entre otras.

En tercer lugar, se realiza la formulación de metas u objetivos que comprende a la rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación en el mercado, contención de riesgos, innovaciones, renombre y otros, la empresa u organización debe ordenar sus objetivos en forma jerárquica, asimismo los objetivos deben enunciarse cuantitativamente dentro de lo posible y deben ser realistas y consistentes. En quinto lugar, se realiza la formulación de estrategias sean estas basadas en el liderazgo total en costos que se refiere a obtener menores costos de producción y distribución, en la diferenciación el cual consiste en el desempeño superior en alguna área o en el enfoque, es decir, concentrarse en uno o más segmentos del mercado, en vez de participar en todo el mercado.

En sexto lugar, se desarrolla la formulación de programas de apoyo que fortalezcan los distintos departamentos de la empresa, sean estos la innovación y desarrollo, tecnologías avanzadas, desarrollo de productos líderes, programas de publicidad, entre otros. Por último, se realiza el proceso de retroalimentación y control que permitirá conocer la viabilidad y beneficios del plan estratégico propuesto y en caso de ser positivo, su continuo control.

2.2.3 Gastropub

El *gastropub* es una definición relativamente nueva para algunos países como los latinoamericanos, sin embargo, este concepto tiene sus inicios desde hace varios años atrás, específicamente a finales del siglo XX cuando David Eyre y Mike Belben decidieron mezclar dos conceptos que resultaban llamativos para los comensales londinenses, la gastronomía y el pub. La idea de estos dos personajes consistía en crear un restaurante dentro de un *publichouse* (Casa pública), también conocido como un bar, debido a que ningún local en Londres ofrecía tal propuesta.

Al crear este concepto los autores se centraron en crear una atmósfera relajada en un ambiente retroindustrial, en donde el comensal pudiera decidir en qué tipo de ambiente se sentiría más cómodo, ya sea en la barra o disfrutando en una agradable mesa, sumado a esto le agregaron valor al concepto al ofrecer un menú gourmet con alto estándar de calidad, bebidas tanto cervezas caseras como carta de vinos y un servicio exclusivo.

Con el pasar del tiempo este concepto resultó llamativo para diversos negocios y actualmente se ha expandido por el mundo. A pesar de que cada país lo ha modernizado y le ha agregado su toque innovador, estos siguen manteniendo su estructura y esencia, por lo general son locales acogedores en donde lidera la presencia de la madera, el ladrillo o elementos retroindustriales, con la finalidad de crear un ambiente diferente y tranquilo para el comensal.

2.2.4 Mercado

Según Kotler considerado como uno de los principales expertos en marketing, en su libro Marketing (2007), “El mercado es el conjunto de compradores reales y

potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio”. En otras palabras el mercado es el espacio, institución u organización social en donde los oferentes (productores y vendedores) de determinados productos o servicios buscan satisfacer las necesidades o deseos de los demandantes (consumidores o compradores), ambos participan en una estrecha relación comercial con fin de realizar diversas transacciones comerciales.

El mismo es un término que tiene origen desde la antigüedad, incluso antes de la creación del dinero, en épocas anteriores las transacciones se planteaban de una manera distinta a lo que conocemos actualmente, se hacían en base al trueque, intercambiando bienes por bienes debido a que no existía un precio determinado para los mismos, sin embargo el hombre en su constante evolución y crecimiento creó una moneda y con ella se comenzó a desarrollar códigos de comercio que, en última instancia, dieron lugar a la creación de empresas tanto nacionales como internacionales.

Igualmente la evolución ha permitido que un mercado exista tanto en un espacio físico como en un espacio tecnológico o virtual y con ello la creación de un sinnúmero de mercados en donde existe la oferta y la demanda como el de bienes o servicios conocidos como el mercado de consumo, intercambio de factores productivos o mercados industriales e institucionales, y por último otros tipos de mercado como; mercados para el dinero, mercados abiertos, de cambio, entre otros.

2.2.5 DOFA

Es una herramienta analítica la cual a través de la información que se posee de la empresa se pueden examinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Esta matriz es de gran utilidad para enfrentar los factores tanto internos como externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

La implementación del análisis DOFA tiene como objeto examinar los diferentes elementos que interactúan dentro de la empresa y el entorno en el cual compete. Implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo.

Este análisis puede ser aplicado para diferentes unidades de análisis como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresa entre otros.

A través de dicha matriz DOFA se puede conducir al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

-La estrategia FO: Basada en el uso de fortalezas internas de la organización con el fin de aprovechar las oportunidades externas.

-La estrategia FA: Trata de reducir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.

-La estrategia DA: Tiene como objetivo disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

-La estrategia DO: tiene como finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del desarrollo del análisis DOFA podrán ser de gran utilidad para las estrategias de mercadeo que se diseñen y se deseen incorporar al plan estratégico.

2.2.6 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión muy conocida en el ámbito empresarial, fue desarrollada por el reconocido profesor e investigador del marketing Michael Porter, con la finalidad de poder realizar un análisis interno de las empresas a través de la descomposición de sus principales actividades generadoras de valor.

Su nombre se debe a que dicha herramienta tiene como filosofía que cada una de las actividades que realiza una empresa son como eslabones de una cadena de actividades que con el desarrollo de las mismas van añadiendo valor al producto. Además permite identificar las fortalezas y debilidades en cuanto a las fuentes potenciales de ventaja competitiva y costos asociados a cada actividad.

Según dicho instrumento toda empresa cuenta con una cadena de actividades que van desde el diseño del producto y obtención de los insumos hasta la distribución

y servicios post venta del producto. Esta cadena clasifica las actividades generadoras de valor en dos partes:

- Actividades primarias o de línea:

Son aquellas actividades las cuales están relacionadas directamente con la producción y comercialización del producto:

- Logística interior (de entrada): son todas las actividades las cuales están relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para la fabricación del producto.

- Operaciones: son aquellas actividades las cuales están relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final

- Logística exterior (de salida): son aquellas actividades las cuales están relacionadas con el almacenamiento del producto terminado y la distribución de éste hasta el consumidor.

- Mercadotecnia y ventas: son aquellas actividades las cuales están relacionadas con el dar a conocer, promocionar y vender el producto.

- Servicios: son aquellas actividades las cuales van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto.

- Actividades de apoyo o de soporte:

Son aquellas actividades que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto, sino que sirven de apoyo a las actividades primarias y de igual forma agregan valor a dicho producto:

- Infraestructura de la empresa: son aquellas actividades que prestan apoyo a la empresa, tales como la planeación, finanzas y contabilidad.

- Gestión de recursos humanos: son aquellas actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.

- Desarrollo de la tecnología: son aquellas actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de tecnología que sirva de apoyo al resto de las actividades.

- Aprovechamiento: son aquellas actividades relacionadas con el proceso de compras.

Para analizar la cadena de valor se debe asignar un valor a cada una de estas actividades, así como un costo asociado, este tiene que ser tanto en términos monetarios como de tiempo, y luego buscar dichos valores y costos, fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva. Las actividades que hacen a la empresa más rentable y fortalecen su posición en el mercado deben potenciarse y mantener en la organización, y el resto de las tareas deben reducir su costo al máximo posible, sin perder la calidad del producto.

2.2.7 Promoción

Es un elemento del marketing que tiene como finalidad informar, persuadir y recordar al público meta u objetivo acerca de los productos que una empresa u organización ofrece, pretendiendo así influir en sus actitudes y comportamientos, para lo cual incluye un conjunto de herramientas como son la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, entre otros. Para lograr alcanzar el éxito en las promociones es necesario tomar en cuenta la originalidad para aportar la dosis de novedad e innovación a las mismas, la identificación del target al que se dirigirán las acciones, el tiempo oportuno para realizar las promociones, el mix promocional en el que se incluirá una variedad de estrategias e incentivos y el ser proactivos.

2.2.8 Estrategias

Las estrategias son el medio, la vía o el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. En otras palabras es la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. Es una orientación hacia el futuro que permite tomar acciones hoy para garantizar los resultados del futuro, con conocimiento de causa, con menores riesgos y mayores probabilidades de éxito. Estas no tienen momento fijo para hacerse, siempre es necesario actualizarlas y muchas veces modificarlas completamente dependiendo de las circunstancias o la situación de las rodee.

2.2.9 Marketing

El marketing según Kotler (2003:19), se define como “la función de negocios que identifica las necesidades y deseos de los clientes; determina los mercados meta que mejor pueden servir a la organización y diseña los productos, servicios y programas apropiados para servir a esos mercados”.

En otras palabras, el marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

Dicho sistema es considerado un proceso social porque intervienen grupos de personas, con necesidades, deseos y demandas. Además, se considera un proceso administrativo, porque el marketing necesita de sus elementos básicos, como son: la planeación, la organización, la implementación y el control, para el desarrollo de sus actividades.

2.3 Definición de términos básicos

Gastronomía: término que según su etimología proviene del griego “gastros”, que significa “estómago o vientre” y “nomos” que significa “ley”. La gastronomía es el estudio del vínculo que existe entre los individuos, la comida y el medio ambiente. Por lo que la gastronomía no implica solamente un cúmulo de técnicas de cocción, sino el nexo que las personas sostienen con el medio que los rodea, del cual reciben sus recursos alimenticios, en la forma en que los utilizan y todos aquellos aspectos culturales y sociales que guardan relación con la degustación de las preparaciones culinarias.

Restaurante: establecimiento o comercio en el cual se provee a los clientes con un servicio alimenticio de diverso tipo. Es un espacio público ya que cualquier persona puede acceder a él. Sin embargo, no es una entidad de bien público ya que el servicio de alimentación se otorga a los clientes a cambio de un pago y no gratuitamente.

Delicatessen: término asociado a preparados y productos muy selectivos de "alta gastronomía". Son productos de una extraordinaria calidad que identifican a los grandes gourtmets por el alto nivel de exigencia en su selección o preparación.

Comensal: persona que come con otras en el mismo lugar, especialmente en la misma mesa.

Valor Agregado: característica extra que un producto o servicio ofrece con el propósito de generar mayor valor dentro de la percepción del consumidor.

Tendencia: corriente o una preferencia generalizada por la cual las personas se inclinan a preferir determinados fines o determinados medios por sobre otros.

Elementos retroindustriales: piezas caracterizadas por su diseño tipo industrial, en los que se fusionan dos materiales como son la madera, ladrillo y metal para crear piezas únicas que recuerden diseños industriales de los años 40, 50 y 60 de piezas mecánicas.

Pub o “casa pública”: es un establecimiento caracterizado por la selección y calidad de cervezas de grifo con un ambiente tranquilo donde se sirven bebidas alcohólicas, no alcohólicas y comida bajo las premisas del país correspondiente.

Fusión: acción de unir dos elementos o cosas.

Cultura: conjunto de ideas, creencias, valores, conductas que por su regularidad, consistencia y carácter compartido conforman la identidad de un colectivo, organización o sociedad.

Influencer: es una persona que cuenta con cierta credibilidad sobre un tema concreto, y por su presencia e influencia en redes sociales puede llegar a convertirse en un prescriptor interesante para una marca.

Aplicación Móvil: es una aplicación de software que se instala en dispositivos móviles o tablets para ayudar al usuario en una labor concreta, ya sea de carácter profesional o de ocio y entretenimiento.

Satisfacción: sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

Calidad: conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.

Misión: una misión es una formulación que expresa el tipo de vínculo, o el tipo de compromiso, que una organización establece entre su actividad y las necesidades del entorno en que está inserta.

Visión: se refiere a una visualización o representación de hacia dónde debe o quiere ir la empresa en un futuro a medio-largo plazo, es decir, del futuro que se desea.

Valores: aquellos elementos que conforman la conducta básica de las personas de la organización y lo que se espera de ellas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de la investigación

La siguiente investigación buscará desarrollar plan estratégico basado en el concepto *gastropub* para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen, con la finalidad de aperturar un local de comida que brinde una innovadora propuesta gastronómica. La misma se enmarcará bajo la modalidad de proyecto factible donde según el Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador (2013:181)

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales en donde se llevara a cabo una propuesta viable, destinada atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico.

En este sentido, la investigación se clasificará en proyecto factible debido a que con el desarrollo del plan estratégico se podrá introducir en el mercado venezolano un concepto relativamente nuevo y desconocido de gastronomía fusionado con la definición actual de pastelería que permitirá brindar una experiencia diferente a los comensales carabobeños. Además para el ámbito mercadológico ésta representará un estudio de diversas variables como lo son: el mercado, la situación actual de la empresa, el nuevo target, las estrategias a aplicar y la factibilidad en la introducción de la misma en el mercado.

En cuanto al diseño de la investigación, Arias (2006:31) afirma que:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

El presente trabajo adoptará los parámetros de una investigación de campo ya que la información recolectada para la puesta en marcha de la propuesta se determinará con los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos aplicados a la población y muestra seleccionada en el lugar de los hechos.

3.2 Nivel de la investigación

De acuerdo al nivel de la investigación, dicho proyecto se clasificará en nivel descriptivo, el cual Arias (2006:24) lo define como:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Se adoptará este tipo de nivel de investigación en el siguiente proyecto debido a que se describirán los diferentes hechos a investigar así como también los elementos y estrategias a utilizar en el mismo.

3.3 Fases Metodológicas

3.3.1 Fase I: Diagnostico de la situación actual de la cadena de valor en la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen, Edo. Carabobo.

Para la recolección de información y análisis de la situación actual de la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen se diseñará y aplicará el instrumento de recolección de datos, los cuales consistirán dos (2) encuestas de formato tipo cuestionario, donde Balestrini (2002:123) lo define como; "Un formulario de preguntas específicas, referidas a un aspecto determinado del problema". Las mismas

están constituidas por preguntas de tipo cerrada y éste será aplicado a la población 1 y 2 de tipo finita, para posteriormente analizar y tabular los resultados.

Del mismo modo, para la realización de la fase I, será necesario conocer la Población y Muestra del proyecto de investigación, en lo que respecta a población, Morles (1994) afirma que “se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación” (p.17).

La población objeto de estudio estará conformado de la siguiente manera:

- **Población 1:** conformado por 250 personas que componen la totalidad de los clientes actuales de la pastelería.

- **Población 2:** conformado por 107.295 habitantes de la Parroquia San José de la ciudad de Valencia, Edo. Carabobo, de sexo masculino y femenino, que cumplan con la mayoría de edad, los cuales se tomaran como el público objetivo.

Asimismo es conveniente definir muestra, donde Sampieri (2006:236) lo define como: “Subgrupo de la población del cual se recolectaran los datos y debe ser representativo de dicha población”. La muestra No.1 se clasificará como no probabilística intencional, constituida por 10 clientes con mayor frecuencia de compra a la empresa, mientras que la muestra No. 2 será de tipo probabilístico de carácter simple, constituida en base al número de habitantes emitido por el Centro Nacional Electoral (CNE) de la Parroquia San José de la Ciudad de Valencia, Edo. Carabobo, que están inscritos en dicho ente y cuentan con la mayoría de edad. Vale acotar que se tomará dicha población ya que la propuesta que se plantea en el presente trabajo lleva consigo la venta de bebidas alcohólicas dentro del local de comida y por lo que se requiere de la facultad y responsabilidad para hacer consumo de la misma. Dicha muestra será calculada según la fórmula propuesta por Webster (1998):

$$n = \frac{k^2}{\dots}$$

Donde:

n = Muestra

N = 107.295 (Población)

e = Error Probable (5% = 0,05)

p = 0,5 (Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio).

k = 95% = 1,96 (Nivel de confianza para el 95 % de confiabilidad y 5% error)

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 107.295}{[(0,05)^2 \cdot (107.295 - 1)] + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{103.046,118}{268,235 + 0,9604}$$
$$= \frac{103.046,118}{269,1954}$$

$n = 383$ Habitantes

Según los datos arrojados por la fórmula, la Muestra No. 2 se conformará por 383 habitantes, de las cuales, se tomó solo el 10 por ciento de los mismos, debido al gran tamaño del resultado, es decir, que la encuesta será aplicada a 38 personas que habitan en la parroquia San José de la ciudad de Valencia, Edo. Carabobo, que cumplen con la mayoría de edad, para así determinar la aceptación y conocer la opinión de los clientes objetivos con respecto a la propuesta.

Ambos instrumentos de recolección de datos se aplicarán con la finalidad de obtener una percepción externa de la situación actual de la misma y conocer la información necesaria para la creación de las estrategias.

3.3.2 Fase II: Determinación de las estrategias para promocionar el local de comida basado en el concepto gastropub para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen, Edo. Carabobo.

En esta fase de la investigación, se tomarán en cuenta diversos recursos bibliográficos, como son los artículos académicos, libros y artículos en páginas web.

Con el fin de recaudar información base que servirá para el desarrollo de este objetivo.

En primer lugar se analizará cada uno de los aspectos de la cadena de valor de Porter aplicadas a la empresa de estudio, como lo son las actividades primarias y de apoyo, constituidas por: producción y logística, gestión comercial, marketing, mercado, tecnología, gestión de calidad y atención al cliente, entre otros. Esto, con la finalidad de determinar estrategias promocionales que a su vez realcen los atributos y ventajas competitivas para el lanzamiento del local de comida *gastropub*.

3.3.3 Fase III: Diseño de un plan estratégico basado en la cadena de valor para el lanzamiento de un local de comida bajo el concepto *gastropub* para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen, Edo. Carabobo.

Como propósito final de esta investigación y en función a la fase I y fase II, se presenta como propuesta, diseñar un plan estratégico basado en la cadena de valor para el lanzamiento de un nuevo local bajo el concepto *gastropub* para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen, Edo. Carabobo. Con el mismo se propone una introducción exitosa en el mercado, que contribuyan a su desarrollo y rentabilidad. En efecto, se exponen y describen detalladamente en el capítulo V el plan propuesto de estrategias para el lanzamiento de dicho local, a través de estudios realizados previamente.

Finalmente se estableció la estructura a seguir para la implementación de la propuesta, priorizando acciones, la misma se realizó según el siguiente esquema:

Presentación de la propuesta.

Justificación de la propuesta.

Beneficios de la propuesta

Objetivos de la propuesta:

Objetivo General.

Objetivos Específicos.

Factibilidad Técnica.

Factibilidad Económica.

Factibilidad Operativa.

Desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de los resultados

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos en el contacto con la realidad estudiada a través del instrumento de recolección de datos utilizado, es oportuno indicar que, para el procesamiento de la información se procedió a la realización de tablas y gráficos con fin de facilitar la interpretación y comprensión originados del proceso investigativo. Dichos resultados sirvieron para evaluar la situación actual de la empresa, así como también permitieron conocer la percepción de los clientes y clientes potenciales acerca del nuevo concepto que Ducharne's Pastelería y Delicatessen implementará.

4.2 Fase I: Diagnostico de la situación actual de la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen en Valencia, Edo. Carabobo.

Encuesta aplicada a la muestra No. 1: Clientes de la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen.

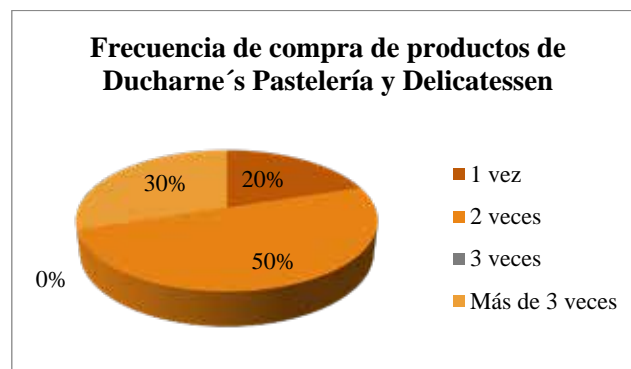
Ítem 1: ¿Con que frecuencia ha comprado alguno de los productos que ofrece la pastelería?

Cuadro No. 1: Frecuencia de compra de productos de Ducharne´s Pastelería y Delicatessen.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1 vez	2	20%
2 veces	5	50%
3 veces	0	0%
Más de 3 veces	3	30%
Total general	10	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 1



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

Se puede observar que un 80% de los clientes encuestados ha comprado productos de Ducharne´s Pastelería y Delicatessen más de dos veces, mientras que un 20% ha tenido la oportunidad de comprar al menos una vez. Esto refleja cierto grado de satisfacción y agrado hacia los productos que ofrece la empresa. Sin embargo, sería de gran importancia evaluar los niveles de calidad, atención al cliente y satisfacción de los mismos, para aumentar la frecuencia de compra.

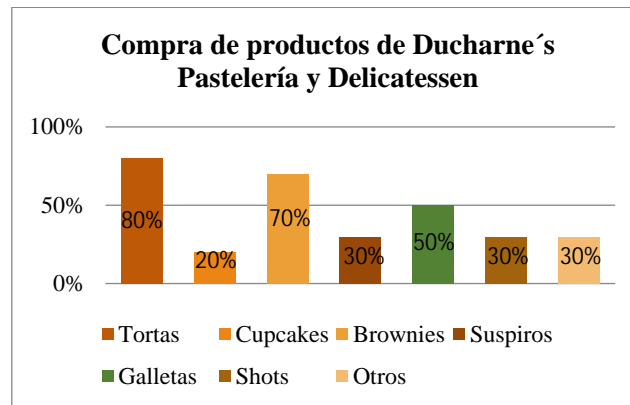
Ítem 2: ¿Cuáles de nuestros productos ha tenido la oportunidad de comprar? Puede seleccionar varias opciones en base a su experiencia de compra.

Cuadro No. 2: Compra de productos de Ducharne´s Pastelería y Delicatessen.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Tortas	80%	80%
Cupcakes	20%	20%
Brownies	70%	70%
Suspiros	30%	30%
Galletas	50%	50%
Shots	30%	30%
Otros	30%	30%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 2



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

Luego de haber observado el grafico No. 2 es importante aclarar que cada una de las alternativas de la pregunta se evaluó de forma individual, ya que dentro de la misma los encuestados tenían la oportunidad de elegir más de una opción. De este modo, el gráfico arrojó como resultado que los productos que comúnmente tienen mayor salida son las tortas con un 80%, los brownies con un 70% y las galletas con un 50%. Mientras que productos como los cupcakes, suspiros, shots y otros tuvieron un porcentaje menor, lo que quiere decir que puede que en estos productos falte mejorar la calidad de los mismos y de igual forma realizar publicidadesde estos productos para así lograr aumentar las ventas de los mismos.

Ítem 3: ¿Cuál ha sido su grado de satisfacción general con los productos de la Pastelería?

Cuadro No. 3: Grado de satisfacción con respecto a los productos.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Completamente Satisfecho	7	70%
Satisfecho	2	20%
Insatisfecho	1	10%
Completamente Insatisfecho	0	0%
Total general	10	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 3



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

En los resultados del gráfico No. 3 se observa que la mayoría de los clientes encuestados con un 70% están completamente satisfechos con respecto a los productos de la empresa, un 20% expreso estar satisfechos y un 10%, es decir 1 persona de los encuestados respondió estar insatisfecho. En este aspecto aunque su mayoría respondió favorablemente a la satisfacción de los mismos, aspecto que se debe buscar mantener en el tiempo, es importante aplicar nuevas estrategias que busquen hacerle seguimiento a estos casos para determinar las causas de la insatisfacción y trabajar en mejorar en ello, para que en consecuencia aumente el nivel de clientes satisfechos.

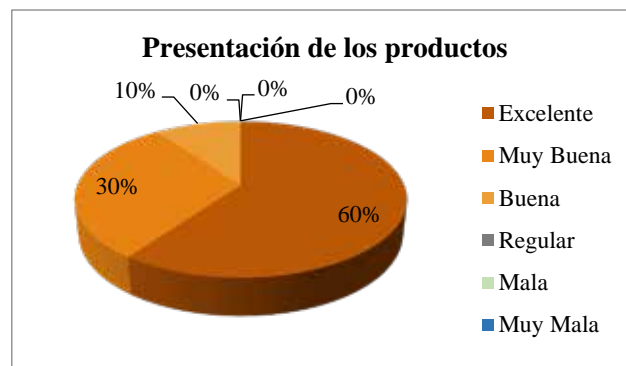
Ítem 4: En base a su experiencia, la presentación de nuestros productos ha sido:

Cuadro No. 4: Presentación de los productos.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	6	60%
Muy Buena	3	30%
Buena	1	10%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
Total general	10	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 4



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

De los 10 clientes encuestado asiduos a la empresa un 60% respondió como excelente la presentación que tienen los productos adquiridos por la empresa, de igual forma un 30% expreso ser muy buena la misma, y solo un 10% respondió que era bueno dicho aspecto. Es decir, la mayoría de los clientes afirman que a la hora de ser elaborados los productos los mismos cuentan con una presentación adecuada a sus gustos, aspecto que es favorable a la empresa debido a que ninguno de los encuestados respondió ser mala o muy mala dicha presentación. Estos resultados aunque son positivos no deben dejar de ser foco para mejorar la calidad de los mismos y llegar a un resultado excelente del 100%.

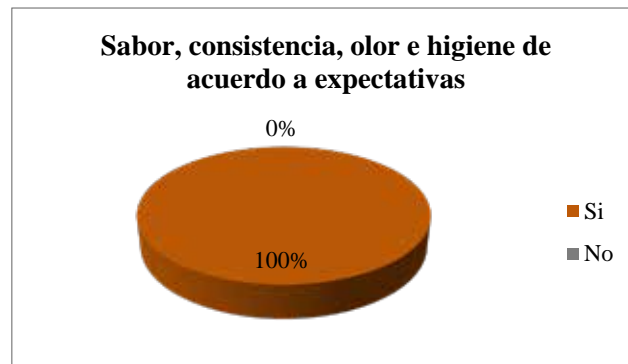
Ítem 5: ¿El sabor, consistencia, olor e higiene de los alimentos estuvo acorde a sus expectativas?

Cuadro No. 5: Sabor, consistencia, olor e higiene de acuerdo a expectativas.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	10	100%
No	0	0%
Total general	10	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 5



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

La totalidad de los encuestados respondieron afirmativamente en cuanto a la satisfacción con respecto al sabor, consistencia, olor e higiene de los productos que adquirieron, es decir, se debe buscar mantener dicha satisfacción indiferentemente de los procesos productivos que se implementen o que se deseen implementar para una mejor oferta.

Ítem 6: Al momento de consumir los productos, ¿Ha sido práctica la presentación de los mismos para dicha acción?

Cuadro No. 6: Practicidad de la presentación de los productos.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	8	80%
No	1	10%
A veces	1	10%
Total general	10	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 6



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

En la gráfica No. 6 se puede apreciar que un 80% de los clientes encuestados expresaron ser prácticas las presentaciones de los productos, aspecto muy importante para lograr el mejor disfrute del mismo. Sin embargo, un 10% dijo no ser practica dicha presentación y otro 10% respondieron que a veces. Esta última totalidad del 20% refleja como resultado que se debe buscar una presentación de los productos que cumpla con altos estándares de calidad, pero que al mismo tiempo sea practico para el cliente al momento de poder consumirlo sin hacer engorroso el mismo.

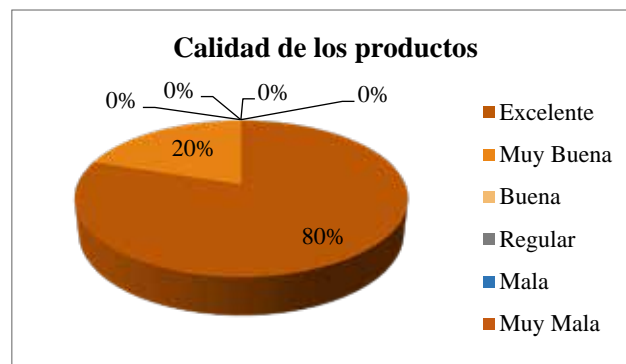
Ítem 7: En base a su experiencia, ¿Cómo calificaría usted la calidad de nuestros productos?

Cuadro No. 7: Calidad de los productos.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	8	80%
Muy Buena	2	20%
Buena	0	0%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
Total general	10	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 7



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

Según la opinión de los clientes encuestados el 80% califican como excelente la calidad de los productos adquiridos, y un 20 % los considera muy buenos en dicho aspecto. Esta característica es vital en cualquier empresa ya que de ella dependerá su posible desarrollo, es por eso que se deben potenciar los elementos y procesos que colaboren con la misma para de esta forma darle mayor valor a los productos.

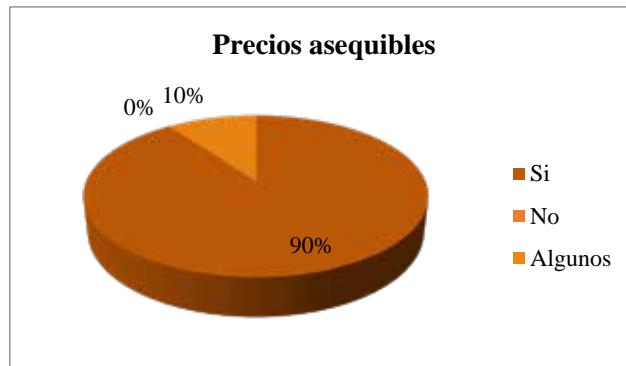
Ítem 8: ¿Considera usted que el precio de nuestros productos son asequibles?

Cuadro No. 8: Precios asequibles.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	9	90%
No	0	0%
Algunos	1	10%
Total general	10	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 8



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

En el gráfico anterior se puede observar que casi en su totalidad los clientes encuestados consideran que los precios de todos los productos son asequibles y solo un 10% respondió que algunos de ellos lo son. Aunque los resultados son positivos para mantener esta relación y mejorarla es necesario fijar estrategias de precio acorde al mercado y los productos que se ofrece, claramente tomando en cuenta los costos de producción de cada uno.

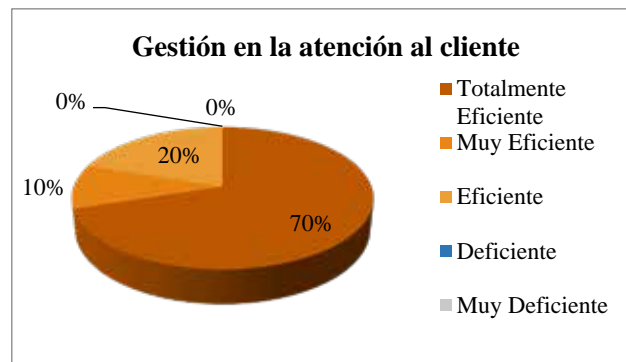
Ítem 9: Al momento de ser atendido, ¿Cómo considera usted la gestión de nuestra empresa?

Cuadro No. 9: Gestión en la atención al cliente.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente Eficiente	7	70%
Muy Eficiente	1	10%
Eficiente	2	20%
Deficiente	0	0%
Muy Deficiente	0	0%
Total general	10	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 9



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

Según los resultados arrojados por el ítem 9 el 70% de los encuestados, es decir 7 personas, respondieron que la gestión que realiza la empresa al momento de atender al cliente es totalmente eficiente, sin embargo un 10% dijo ser muy eficiente y un 20% expreso que la gestión era eficiente. Este último porcentaje trae como consecuencia la evaluación de la atención al cliente ya que como se puede ver no a todos los clientes puede que se le esté dando la misma requerida, es allí cuando se debe evaluar los procedimientos que se están llevando a cabo y las fallas que pueden haber para solventarlas y mejorar el servicio.

Ítem 10: Cuando acudo al servicio, ¿Tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas?

Cuadro No. 10: Problemática en el contacto con la empresa.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	20%
No	6	60%
A veces	2	20%
Total general	10	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 10



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

En cuanto a los problemas al momento de contactar a la empresa el 60% de los clientes respondió no haber tenido dificultades con eso, sin embargo un 20% afirmó tener inconvenientes y otro 20% expuso tenerlos a veces. Para solventar el 40% que dijo de algún modo tener problemas con el contacto se debe evaluar cual está siendo el mecanismo actual que se está realizando, en que se debe estar fallando y así mejorar la relación con los clientes de la empresa.

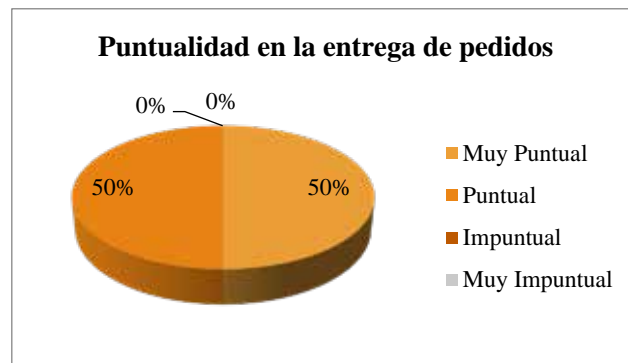
Ítem 11:¿Cómo calificaría usted el tiempo de entrega de los pedidos?

Cuadro No. 11: Puntualidad en la entrega de pedidos.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Puntual	5	50%
Puntual	5	50%
Impuntual	0	0%
Muy Impuntual	0	0%
Total general	10	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 11



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

Como resultado del gráfico No.11 la mitad de los encuestados respondió que es muy puntual la entrega de los pedidos, mientras que la otra mitad expresó ser puntuales dichas entregas. Por lo tanto en su mayoría se puede observar que los clientes se han sentido satisfechos con respecto al cumplimiento de la fecha y hora acordada con la empresa para la entrega de sus encargos.

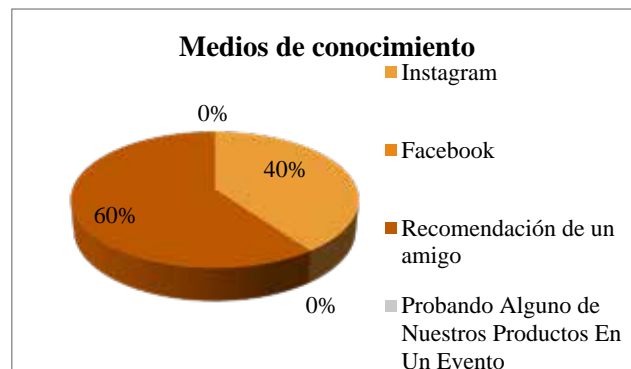
Ítem 12:¿Mediante qué medios conoció a la empresa? Puede seleccionar varias opciones en base a su experiencia.

Cuadro No. 12: Medios de conocimiento.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Instagram	4	40%
Facebook	0	0%
Recomendación de un amigo	6	60%
Probando Alguno de Nuestros Productos En Un Evento	0	0%
Total general	10	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 12



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

A través del gráfico No.12 se pudo conocer que los medios por los cuales los clientes encuestados han conocido a la empresa son a través de la cuenta en Instagram y por recomendación de un amigo. Mientras que la red social Facebook y la alternativa de haber conocido la empresa probando alguno de los productos en un evento quedo sin respuestas, esto refleja la necesidad de potenciar la cuenta en Facebook creando mejores contenidos para una mejor interacción e imagen publicitaria de dicha empresa. Así como también se debe buscar una mayor participación en el mercado para llegar a más lugares y eventos y de esta forma ir aumentando el reconocimiento de la empresa en la ciudad.

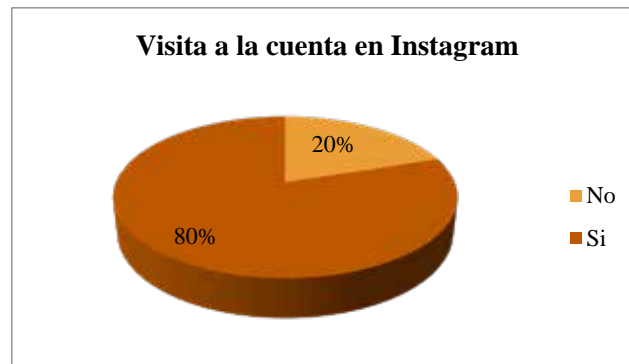
Ítem 13: ¿Ha visitado usted nuestra cuenta en Instagram?

Cuadro No. 13: Visita a la cuenta en Instagram.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No	2	20%
Si	8	80%
Total general	10	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 13



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

A través del ítem No. 13 se puede observar que el 80% de los clientes encuestados han visitado la cuenta en Instagram de la empresa, y solo un 20% no lo ha hecho. Resulta de suma importancia elaborar un plan de social media eficaz y llamativo que pueda posicionar la empresa en las redes y mejorar las ventas.

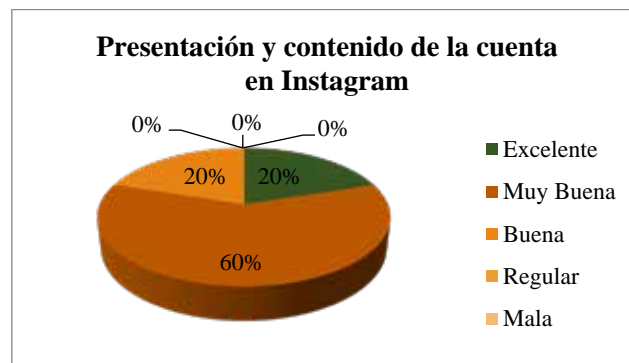
Ítem 14: De ser positiva la respuesta anterior, ¿Qué tal le parece la presentación y contenido de la misma?

Cuadro No. 14: Contenido y presentación de la cuenta en Instagram.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	2	20%
Muy Buena	6	60%
Buena	2	20%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
Total general	10	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 14



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

Se demuestra en los resultados obtenidos de esta data que el 100% de los encuestados, es decir 10 clientes de la empresa, consideran que la cuenta en Instagram presenta y ofrece contenido acorde y de calidad con respecto a los productos. Sin embargo solo un 20% de los encuestados considero excelente dicho contenido, es por ello que se pondrá énfasis en este medio con el objetivo de captar mayor atención y crear contenido de valor para así buscar un mejor posicionamiento dentro de los clientes actuales y posibles clientes de Ducharne’s Pastelería y Delicatessen.

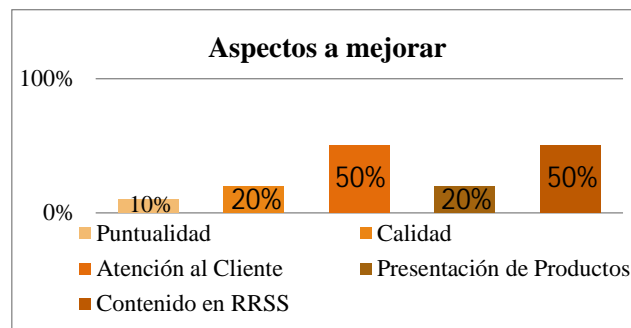
Ítem 15: ¿Qué aspectos de la empresa considera usted que se deben mejorar? Puede seleccionar varias opciones en base a su opinión.

Cuadro No. 15: Aspectos a mejorar.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Puntualidad	1	10%
Calidad	2	20%
Atención al Cliente	5	50%
Presentación de Productos	2	20%
Contenido en RRSS	5	50%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 15



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

Luego de observar el gráfico anterior es conveniente aclarar que se evaluó cada uno de las alternativas de forma individual, debido a que los encuestados podían seleccionar más de una opción en la presente. Por consiguiente, los resultados arrojados son: el 50% de los encuestados, consideran que los aspectos que debe mejorar la organización es la atención al cliente. También el 50% de los encuestados seleccionó como aspecto a mejorar el contenido en las redes sociales. El 20%, consideran que se debe mejorar la calidad de los productos. Otro 20% de los encuestados expresaron que se debe mejorar la presentación de los mismos, y por último, un 10%, opinó que se debe mejorar la puntualidad en la entrega de los productos. Dicho resultado refleja que la misma posee ciertos puntos negativos que se deben corregir. Esto representa una necesidad que puede ser cubierta con la propuesta

de investigación que se origina en este trabajo, se diseñarán diversas estrategias con el objetivo de generar valor.

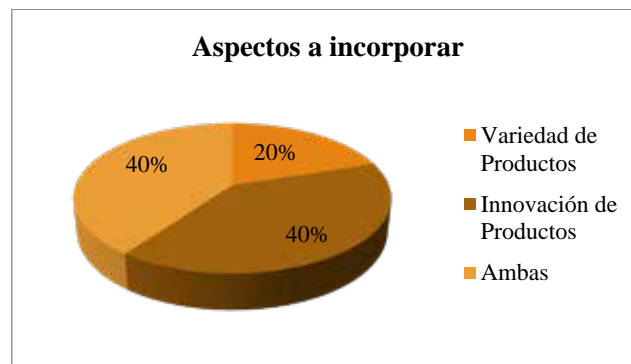
Ítem 16: ¿Qué aspectos considera usted que se deberían incorporar en el servicio?

Cuadro No. 16: Aspectos a incorporar.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Variedad De Productos	2	20%
Innovación de Productos	4	40%
Ambas	4	40%
Total general	10	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 16



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

Se puede observar que un 40% de los encuestados, es decir 4 clientes consideran que la empresa debe innovar en cuanto a los productos que ofrece, un 20% respondió que la misma debe expandir su gama de productos y ofrecer más variedad, y otro 40% seleccionó que se deben incorporar tanto variedad de productos como innovar los mismos. Este resultado es de gran utilidad para el diseño de estrategias de entrega de valor efectivas en el desarrollo de la propuesta y para así la pastelería aumentar su ventaja competitiva en el mercado.

Encuesta aplicada a la muestra No. 2: Clientes potenciales de la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen.

Ítem 17: ¿Conoce usted la definición gastronómica de *gastropub*?

Cuadro No. 17: Conocimiento del concepto gastronómico *gastropub*.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	15	39%
No	23	61%
Total general	38	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 17



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

Luego de evaluar el siguiente gráfico se pueden observar los siguientes resultados. El 61% de los encuestados, 23 clientes potenciales de la empresa, no conocen el concepto gastronómico *gastropub*. Mientras que el 39%, es decir 15 encuestados, si conocen tal concepto. Dicho resultado se puede tomar como un aspecto positivo, debido a que es un concepto relativamente nuevo, la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen innovará con el mismo entrando en el mercado con una propuesta fresca e innovadora, por lo que no contara con competidores de la misma rama.

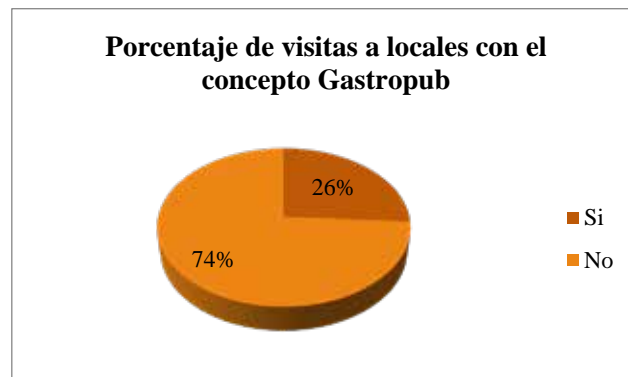
Ítem 18: ¿Ha visitado usted algún local de comida bajo el concepto *gastropub*?

Cuadro No. 18: Porcentaje de visitas a locales con el concepto *gastropub*.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	10	26%
No	28	74%
Total general	38	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 18



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

El gráfico demuestra que solo el 26% de los encuestados, 10 clientes potenciales, han visitado locales de comida con este tipo de concepto *gastropub*, mientras que un 74%, es decir 28 encuestados, nunca han visitado un local con estas características. Esto demuestra la carencia de locales con este concepto en nuestro país, lo que significa que al mismo tiempo es una ventaja competitiva para la empresa debido a que la propuesta será única e innovadora, y contribuiría con un desarrollo cultural más amplio.

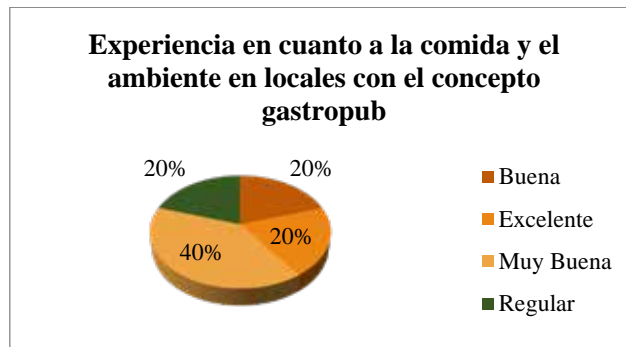
Ítem 19: De ser afirmativa su respuesta anterior, ¿Qué tal fue su experiencia en cuanto a la comida y el ambiente?

Cuadro No. 19: Experiencia en cuanto a la comida y el ambiente en locales con el concepto *Gastropub*.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Buena	2	20%
Excelente	2	20%
Muy Buena	4	40%
Regular	2	20%
Total general	10	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 19



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

Se puede observar que la mayoría de los encuestados, representada por un 80%, es decir 8 clientes potenciales de la empresa, consideran que su experiencia en locales con el concepto *gastropub* fue positiva, cumplió con sus expectativas en cuanto a la comida y el ambiente, mientras que un 20% , 2 encuestados, consideró que su experiencia fue regular, por lo que se puede afirmar que los locales que cuentan con las características del *gastropub*, son de agrado para los comensales al satisfacer de la manera más óptima sus necesidades y gustos. Es oportuno aclarar que la cantidad de respuestas en la presente pregunta fue menor al número de la muestra debido a que la

pregunta es condicionada por el ítem anterior , es decir, solo quien respondió de manera afirmativa la pregunta anterior respondería la actual.

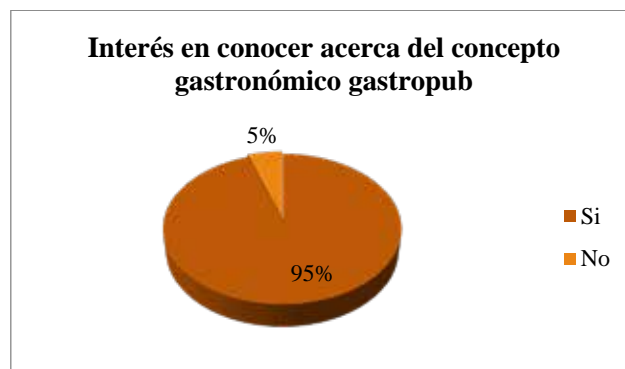
Ítem 20:¿Estaría usted interesado en conocer más acerca del concepto gastronómico *gastropub*?

Cuadro No. 20: Interés en conocer acerca del concepto gastronómico *gastropub*.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	36	95%
No	2	5%
Total general	38	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 20



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

El gráfico muestra que el 95% de los encuestados, es decir 36 personas, respondieron que tienen interés en conocer el concepto *gastropub*. Sin embargo el 2%, lo que es igual a 5 clientes potenciales, no poseen el mismo interés. Esto indica que, aunque el concepto no es reconocido, los consumidores están dispuestos a probar y tener nuevas experiencias, los mismos poseen un grado de interés lo que resulta indispensable para el desarrollo de la propuesta que se quiere implementar con este trabajo de investigación.

Ítem 21: ¿Con que frecuencia usted visita las pastelerías?

Cuadro No. 21: Frecuencia de visita a las pastelerías.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1 vez al mes	19	50%
Cada 15 días	9	24%
Una vez por semana	10	26%
Total general	38	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 21



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

En el gráfico No.21 se puede observar que el 50%, es decir 19 clientes potenciales de la empresa visitan 1 vez al mes las pastelerías, por otro lado el 26%, lo que es igual a 10 encuestados, frecuentan las pastelerías al menos 1 vez por semana, mientras que el 24%, lo que representa 9 personas, visitan una pastelería cada quince días. Estos resultados indican que se debe estimular a los consumidores ya sea a través de estrategias publicitarias, mejorando el servicio o los productos, para de esta manera aumentar su frecuencia de visita al local, los resultados no son negativos, sin embargo se debe aumentar en nivel de visitas y compra para que así la puesta en marcha de la presente propuesta sea exitosa.

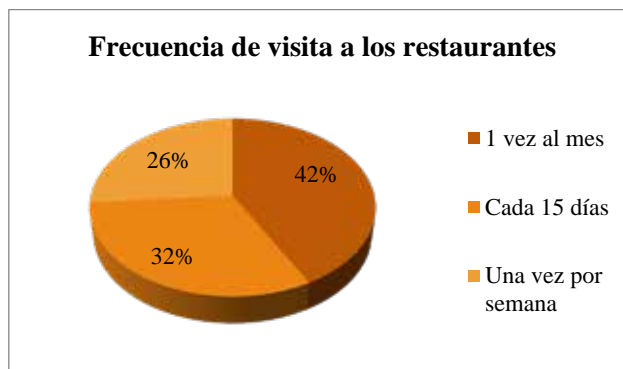
Ítem 22:¿Con que frecuencia usted visita los restaurantes?

Cuadro No. 22: Frecuencia de visita a los restaurantes.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1 vez al mes	16	42%
Cada 15 días	12	32%
Una vez por semana	10	26%
Total general	38	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 22



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

Al analizar lo observado en el gráfico precedente, el 42% de los encuestados afirman que visitan algún restaurante 1 vez al mes, el 32% frecuenta el restaurante de su agrado cada 15 días, y por último el 26% de los encuestados se dirige hacia un restaurante 1 vez a la semana. Esto indica que la población valenciana acostumbra visitar restaurantes frecuentemente, ya sea por gusto o distracción, lo que es un aspecto positivo para la propuesta a desarrollar, sin embargo sería de importancia evaluar las variables que originan que dicha frecuencia no sea mayor.

Ítem 23: ¿Suele usted ingerir bebidas alcohólicas?

Cuadro No. 23: Consumo de bebidas alcohólicas.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	14	37%
No	3	8%
A Veces	21	55%
Total general	38	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 23



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

Luego de evaluar el gráfico anterior se puede observar que un 55% de los encuestados suele ingerir bebidas alcohólicas en algunas ocasiones, el 37% de la muestra suele ingerir bebidas alcohólicas con más frecuencia y el 8% no ingiere bebidas alcohólicas. Estos resultados son de gran importancia para el estudio, los mismos reflejan que la mayoría de los encuestados que son clientes potenciales para la empresa consumen bebidas alcohólicas, lo que se toma como un aspecto positivo debido a que una de las características del local de comida *gastropub* es la venta de dichas bebidas alcohólicas y más específicamente las cervezas artesanales.

Ítem 24: De ser afirmativa su respuesta anterior, ¿Cuál de estas bebidas alcohólicas prefiere usted ingerir?

Cuadro No. 24: Preferencia en bebidas alcohólicas.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Cerveza	17	46%
Sangría	7	19%
Vino	10	27%
Whiskey	3	8%
Total general	37	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 24



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

El gráfico muestra que el 46% de los encuestados prefiere ingerir cerveza, sin embargo el 27% prefiere tomar una copa de vino, el 19% de la muestra prefiere beber sangría, y por último el 8% de los encuestados prefieren ingerir whiskey. Es conveniente aclarar que la cantidad de respuestas en la presente pregunta fue menor al número de la muestra debido a que la pregunta es condicionada por el ítem anterior. Este resultado permite ratificar la diversidad de gustos que poseen los comensales valencianos, sin embargo el mayor porcentaje de los encuestados seleccionaron la

cerveza como la bebida alcohólica de su preferencia, lo que resulta positivo para dicha propuesta, que pretende incluir en el servicio la venta de cervezas artesanales.

Ítem 25: De ser afirmativa su respuesta anterior, ¿Cuál de estas bebidas alcohólicas prefiere usted ingerir?

Cuadro No. 25: Consumo de bebidas alcohólicas en restaurantes o locales de comida.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	10	26%
No	9	24%
A Veces	19	50%
Total general	38	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 25



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

A partir de lo observado en el gráfico precedente, el 50% de los encuestados, es decir 19 clientes potenciales, suele ingerir a veces bebidas alcohólicas en compañía de la comida, mientras que el 26% de los encuestados acompañan su comida con alguna bebida alcohólica, sin embargo el 24% de la muestra no suele hacer este tipo de combinación al asistir a un restaurante o local de comida. Esto indica que la mayoría de la muestra estuvo de acuerdo en combinar la comida con las bebidas alcohólicas, lo que resulta de suma importancia para la presente investigación ya que

esta intenta implementar un nuevo concepto al combinar comidas y postres con bebidas alcohólicas.

Ítem 26: ¿Sería de su agrado disfrutar de alguna bebida alcohólica antes, durante o después de un rico postre?

Cuadro No.26: Consumo de bebidas alcohólicas antes, durante o después de un postre.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	15	39%
No	11	29%
Quizás	12	32%
Total general	38	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 26



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

El gráfico demuestra que el 39% de los encuestados consumirían bebidas alcohólicas antes durante o después de un postre, mientras que el 32% no está seguro si consumiría alguna bebida alcohólica acompañado de algún dulce, por último el 29% aseguro que no disfrutaría al unir estos dos productos. Esto indica que el mayor porcentaje de encuestados estaría dispuesto a probar esta innovación en la cultura gastronómica, sin embargo el porcentaje que no está dispuesto es considerable, es por

ello que se debe incentivar al comensal valenciano a probar cosas nuevas y experimentar nuevos horizontes.

Ítem 27: ¿Sería de su agrado poder disfrutar de un local que cuente con comida de alta calidad, bebidas alcohólicas y dulces en un ambiente relajado e informal?

Cuadro No. 27: Aceptación del concepto *gastropub*.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	36	95%
No	0	0%
Quizás	2	5%
Total general	38	100%

Fuente: González, Verdú (2017).

Gráfico 27



Fuente: González, Verdú (2017).

Análisis:

Tomando en cuenta lo reflejado en el gráfico precedente, el 95% de los encuestados, es decir 36 clientes potenciales de la empresa, estarían dispuestos a disfrutar de un local con las características que definen al *gastropub*, sin embargo el 3% de la muestra no estaría dispuesto a asistir a un local *gastropub*, por último otro 3% quizás si asistiría a un local con estas características. Dicho resultado resulta beneficioso para la empresa, el mayor porcentaje de encuestados tiene un alto grado de aceptación por el concepto, por lo que estarían dispuestos en asistir a un local que

fusiones el *gastropub* y la pastelería, propuesta que busca implementar Ducharne's Pastelería y Delicatessen.

Análisis general de los gráficos:

Luego de haber aplicado el instrumento de recolección de datos a la muestra No.1, los cuales fueron clientes asiduos a la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen, se pudo obtener como análisis final lo siguiente:

- Los clientes suelen comprar más de 2 veces los productos de la empresa
- Los productos más vendidos son las tortas, los brownies y las galletas.
- El grado de satisfacción con respecto a los productos es de casi un 100%.
- La presentación de los productos es considerada excelente en su mayoría.
- El sabor, consistencia, olor e higiene de los productos están cumpliendo totalmente con las expectativas.
- Ha existido practicidad de los productos en la mayoría de los clientes encuestados.
- La calidad de los productos es percibida como excelente en su mayoría al igual que los precios asequibles de los mismos.
- La gestión en la atención al cliente que está desempeñando la empresa está siendo calificada como eficiente en su mayoría.
- Están existiendo dificultades al contactarse con la empresa, sin embargo una mayoría afirma no tenerlos.
- El tiempo de entrega de los pedidos está siendo puntual.
- Los medios por los que actualmente las personas conocen a la empresa es a través de recomendaciones de amigos o visitando la cuenta en Instagram de la misma.
- La cuenta en Facebook de la empresa no está teniendo un buen alcance.
- Se debe aumentar la participación en eventos comerciales y sociales.

- El 80% de los clientes visita la cuenta en Instagram y califican su contenido como muy bueno.
- Los aspectos más resaltantes para mejorar en cuanto al servicio son la atención al cliente y el contenido en RRSS, y en segundo lugar la calidad y presentación de los productos.
- Se debe innovar y crear más variedad en los productos.

Del mismo modo se aplicaron encuestas a la muestra No. 2, los cuales son clientes objetivos o potenciales de la empresa, con el fin de conocer la percepción y nivel de aceptación que podrían tener los mismos acerca de la presente propuesta, arrojando como resultado final lo siguiente:

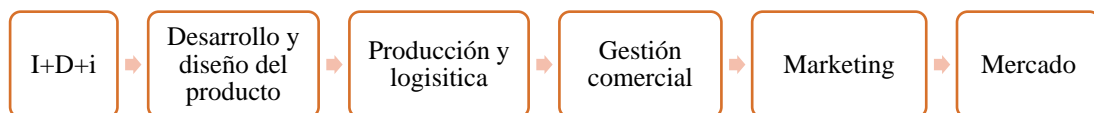
- El término *gastropub* no es conocido por la mayoría de los encuestados.
- Solo el 26% de la muestra ha visitado un local de comida *gastropub*.
- El ambiente y comida del concepto que se propone es descrito como muy bueno según aquellos que han visitado el mismo,
- Hay interés en conocer más acerca del término gastronómico propuesto.
- Por lo general las personas suelen visitar las pastelerías y restaurantes al menos una vez al mes.
- Más de la mitad de la muestra consume bebidas alcohólicas ya sea eventual o frecuentemente.
- La cerveza es la bebida alcohólica más tomada.
- En su mayoría las personas ingieren bebidas con alcohol en locales de comida, ya sea frecuente o eventualmente.
- El consumo de licor antes, durante o después de un postre no es una costumbre en los encuestados, sin embargo casi un 40% afirma tener dicha costumbre y un 32% a veces.
- Las características que ofrece el local de comida *gastropub* son aceptadas por los clientes objetivos de la empresa.

4.3 Fase II: Determinación de las estrategias para promocionar el local de comida basado en el concepto gastropub para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen en Valencia, Edo.Carabobo.

Para lograr encontrar las mejores estrategias para promocionar el local de comida *gastropub* planteado, se realizó un análisis exhaustivo de diferentes variables utilizando como herramienta la Cadena de Valor de Porter, basado a su vez en aspectos mercadológicos tales como: la propuesta de valor, las relaciones con los clientes y las actividades claves, esto con el fin de realzar los atributos y ventajas competitivas, que dicha propuesta pueda tener al momento de realizar las estrategias promocionales mencionadas anteriormente para el lanzamiento del local de comida. Del mismo modo, para la realización del análisis se tomaron como referencia las encuestas aplicadas a los clientes objetivos de Ducharne's Pastelería y Delicatessen con el fin de obtener información relevante con respecto a la opinión y aceptación de la propuesta en la ciudad, a fin de dar continuidad a la fase 3 del desarrollo del plan estratégico.

Asimismo, para la realización de la herramienta anteriormente indicada se diseñó una estructura de la Cadena de Valor aplicada a la empresa para un mejor entendimiento para el lector.

Figura 1. Proceso de Negocio o Actividades Primarias



Fuente: González, Verdú (2017)

En este orden de ideas, comenzamos a desarrollar dichas variables:

4.3.1I+D+i (Investigación+ Desarrollo+ innovación)

Para el desarrollo de este proyecto se realizó una investigación con respecto a la cultura gastronómica que se ha estado desarrollando en el Edo. Carabobo en los últimos años, donde se comprobó la existencia de la completa separación de conceptos con respecto a la definición de restaurantes y lo que este significa en cuanto a la

comida de alta calidad, el ambiente elegante y de prestigio, la atención personalizada, entre otras cosas, y por otro lado la definición como tal de los locales de comida rápida, donde el ambiente es relajado e informal.

Es por ello, que se pretende promocionar la fusión de ambos conceptos al crear un local de comida innovador en el que se pueda disfrutar de platos sofisticados, bebidas alcohólicas y especialidades en cerveza artesanal, acompañado de ricos dulces en un ambiente tranquilo, relajado e informal, donde el comensal puede disfrutar de su comida tanto en las mesas del local como en la barra. Dicha promoción ira dirigida a la sociedad carabobeña con el objetivo de dar a conocer una nueva experiencia cultural y gastronómica que al mismo tiempo fomente distracción y la recreación entre amigos y familiares.

Además, al analizar las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa se detectó que es de vital importancia innovar en cuanto al sabor y variedad de productos para la satisfacción de los mismos. De igual forma, se promocionará en las distintas RRSS, radio y revista el diseño y creación de nuevos productos como tortas y galletas dirigidos a personas diabéticas, celiacas y aquellas que llevan una vida saludable, los cuales deben disminuir los niveles de azúcar y grasas así como también eliminar el consumo de alimentos con el gluten y reducir las calorías en sus comidas por cuestiones de salud.

4.3.2 Desarrollo y diseño del producto

Para agregarle valor a la propuesta se plantea promocionar un local de comida en el que a través de una experiencia diferente e innovadora se fomente la cultura gastronómica en Venezuela y específicamente en el Edo. Carabobo. Para de esa manera crear un lugar donde se pueda disfrutar de elaborados platos de comida de descendencia inglesa fusionado con la gastronomía venezolana, así como también una variedad de cervezas artesanales, y si es del agrado del comensal de igual manera podrá contar con la opción de deleitarse con un rico dulce o postre. De igual forma se desea ofrecer otras opciones de bebidas alcohólicas y no alcohólicas para una propuesta amplia de las mismas, satisfaciendo así diversos gustos y deseos.

A todo lo anteriormente mencionado se le añade la característica diferenciadora del servicio eficiente y personalizado en un ambiente en donde el cliente pueda asistir de una manera informal en cuanto a vestimenta y forma de comportarse, y al mismo tiempo pueda relajarse y estar tranquilo. A su vez dicho ambiente se crea con la finalidad de promover los buenos momentos, los reencuentros con los amigos, las reuniones de trabajo más amenas y fructíferas en un entorno amable y cómodo, salidas inolvidables con amistades, experiencias gastronómicas y de recreación diferentes para las familias, charlas interminables, entre muchos otros momentos. Para llevar a cabo dicha propuesta es necesario promocionar la definición del *gastropub*, a través de campañas en las RRSS, concursos y descuentos, con la finalidad de dar a conocer dicho concepto antes y durante el lanzamiento del nuevo local de comida, así como también, realizar publicaciones de artículos en revistas y periódicos.

4.3.3 Producción y logística

A fin de prestar el mejor servicio, la producción en dicho local propuesto se plantea de la siguiente manera:

En primer lugar, se llevará un control en la recepción de la materia prima, con el objetivo de verificar el estado y cantidad de productos acorde al pedido. También, dicha materia se almacenará en los lugares destinados para su correcta conservación.

A su vez, en la promoción del local se especificará que existirá un tiempo promedio de espera, en donde el comensal podrá disfrutar de su pedido en un lapso de tiempo no mayor a 40 min, de lo contrario tendrá un porcentaje de descuento en el monto total de su consumo. Esto debido a que el horario de atención al público será planteado de 12 pm a 1 am, para de esta forma destinar las primeras horas de la mañana en la preparación de insumos frecuentes para elaboración final de los productos, es decir, los encargados de la cocina realizaran los cortes y limpieza de carnes, vegetales y demás productos de uso frecuente en los platos a realizar, para de esta forma agilizar

el proceso de producción durante las horas de atención al cliente del local de comida.

En el caso de los insumos necesarios para la pastelería, se dejaron previamente elaborados, las cubiertas y rellenos de los postres así como algunos ponqués para la venta al público, por lo cual también se realizará la promoción de tiempo promedio de espera.

Para aumentar las ventas, se seleccionará unas horas del día para promocionar la venta de los productos fitness mediante descuentos.

Con respecto a la logística, se realizarán encuestas acerca de los gustos y deseos de los comensales y sus productos ideales, para de esta forma crear nuevos platos que cumplan con sus expectativas e innovar en la oferta gastronómica. De esta manera, se elegirá días específicos en los que los consumidores podrán obtener dichos platos favoritos con un porcentaje de descuento.

4.3.4 Gestión Comercial

Se buscarán formas alternativas de comercializar los productos y servicios que se ofrecerán en el nuevo local de comida, a través de convenios con otros establecimientos que ofrezcan en su carta algún postre característico de Ducharne's Pastelería y Delicatessen, y a su vez a través de la colocación del logotipo del local de comida *gastropub* propuesto en dicho menú se promocionará parte de los productos ofrecidos. De esta forma, se busca aumentar la participación en el mercado y lograr un mayor *engagement* con los clientes objetivos.

4.3.5 Marketing

Se buscará realizar estrategias que faciliten o ayuden a lograr el éxito en la introducción en el mercadodel local de comida propuesto en la siguiente investigación, esto por medio del reconocimiento de la marca a través de los colores corporativos que serán el reflejo del concepto con una atmosfera relajada en un ambiente retroindustrial, el uso de su eslogan, así como también la comunicación directa por medio de palabras claves como disfrute, relajación, charlas, punto de encuentro con amigos y familiares, comida de calidad, cerveza artesanal y postres, y

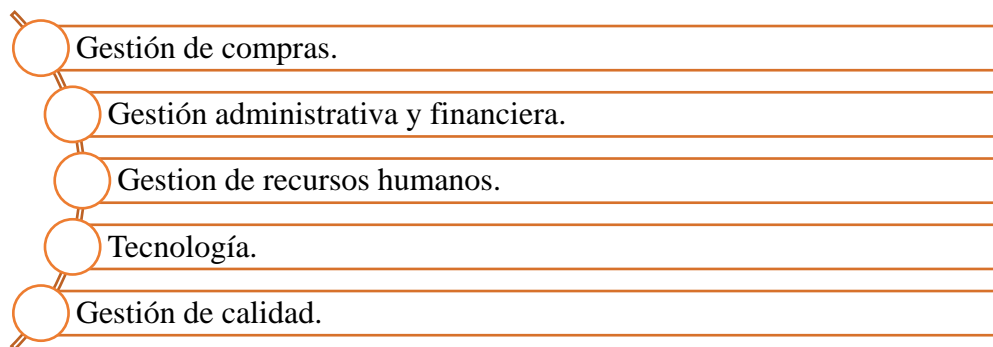
de esta forma promocionar el concepto por medio de RRSS, radio y revistas. Esto con el fin de comunicar las características innovadoras de la propuesta y sus beneficios, para así captar un mayor número de clientes potenciales y establecer una ventaja competitiva frente a la competencia.

4.3.6 Mercado

Con el objetivo de captar el mayor número que clientes posibles para el lanzamiento del local de comida, se participará en exposiciones y ferias relacionadas con la gastronomía o eventos sociales, en donde se realizará una pequeña ambientación del local de comida con fin de mostrar el concepto a todos los espectadores, a su vez se ofrecerán muestras de los productos y el servicio que se ofrece.

También, se realizarán análisis e investigaciones semanalmente o quincenalmente en cuanto a las propuestas que ofrecen los diferentes establecimientos de comida, así como también locales de entretenimiento ubicados en el Edo. Carabobo. Esto con el fin de buscar referencias que permitan mejorar e innovar tanto el servicio como los productos en general que se ofrecerán en el nuevo establecimiento de comida que propone aperturar la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen.

Figura 2. Procesos de Soporte.



Fuente: González, Verdú (2017)

Por consiguiente, comenzamos a desarrollar dichas variables:

4.3.7 Gestión de compras

En este proceso se desarrollará una investigación de las empresas que actualmente producen cervezas artesanales en el Edo. Carabobo y que del mismo modo cuenten con los mayores estándares de calidad, sabor y diversidad de productos, con la intención de elegir aquel que cuente con dichas características y realizar una negociación de manera que las cervezas de dicho proveedor puedan ser adquiridas y disfrutadas en el local propuesto.

En cuanto a distribuidores de materia prima de igual forma se buscará establecer negociaciones con empresas confiables que suministren semanalmente los productos necesarios para la puesta en marcha del local y su posterior producción. La cantidad de materiales pedidos variarán en base a los volúmenes de compra que experimente el sitio a partir de su apertura, es por ello que resulta de vital importancia la selección correcta del proveedor que se adecue a los niveles de compra y que estas sean significativas para el mismo. Asimismo, se busca mantener una buena relación con los proveedores con el fin de ofrecer la mejor calidad en el producto y servicio final, así como también tomar decisiones racionalizadas que resulten beneficiosas para ambas partes.

4.3.8 Gestión administrativa y financiera

Para la puesta en marcha del local es necesario la contratación de personal dedicado a la administración y financiamiento del establecimiento, en dicho departamento se realizara una planificación con respecto a la contabilidad, finanzas y control de costos. Dicho departamento se encargara a su vez del buen manejo y distribución de los recursos necesarios para los procesos tanto internos como externos de la empresa, así como también para la generación de presupuesto en el área de marketing y promoción de dicho local de comida.

4.3.9 Gestión de recursos humanos

Es necesario la selección y capacitación de todo el personal que formará parte de la nueva propuesta a desarrollar debido a que la correcta selección garantizará la prestación de un buen servicio, así como también se realizarán actividades y retribuciones a los mismos con el fin de motivar y diseñar un ambiente de trabajo

ideal y cómodo, de manera que los empleados se sientan identificados con los objetivos de la empresa y ofrezcan lo mejor de sí.

4.3.10 Tecnología

Para el desarrollo y funcionamiento de la propuesta se necesitarán programas administrativos de alta calidad que sirvan de soporte a los procesos internos de la empresa como lo son Profit y Saint para mejorar el control y gestión de dichos procesos. Además, para agregarle valor a la propuesta se diseñarán *flyers* para publicaciones en redes sociales en cuentas relacionadas con ofertas gastronómicas y culturales en la ciudad, así como para la cuenta de la empresa. A su vez, se contactará con *influencers* venezolanos para extenderles una invitación al local de comida y al mismo tiempo la misma sea publicada en las cuentas del establecimiento y de la persona invitada. De igual forma, se buscará desarrollar una aplicación que permita establecer un vínculo cercano con los clientes, en el que ellos mismo puedan diseñar el producto que deseen a través de la construcción paso a paso del mismo, para al finalizar este proceso puedan adquirirlo haciendo y cancelando su pedido en la misma aplicación y retirándolo ya sea en el local de comida o a través del servicio delivery, en dicha aplicación se podrá interactuar con los clientes y promocionar los productos a través de descuentos, concursos, noches y días temáticos, y promociones en general del nuevo local de comida de la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen.

4.3.11 Gestión de calidad y atención al cliente

Con fin de prestar la mejor calidad, el nuevo local de comida se registrará por la normativa legal del M.S.A.S (Ministerio de sanidad y asistente social) en la conservación de la materia prima, así como también en la elaboración y preparación de cada platillo y bebida. Además, la propuesta se enfocará en prestar un servicio personalizado, en el que el trato sea educado y a su vez genere cierto grado de confianza y familiaridad con el fin de generar preferencia hacia el concepto. Se contará a su vez con un servicio delivery, el que se encargará de entregar los productos en perfecto estado y en un tiempo menor a 45 minutos en la ubicación

establecida, de lo contrario el cliente obtendrá un % de descuento por incumplimiento.

4.4 Fase III: Diseño de un plan estratégico para el lanzamiento de un local de comida basado en el concepto gastropub para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen en Valencia, Edo.Carabobo.

Esta fase se enfocó en determinar la propuesta la cual consiste en el diseño de un plan estratégico que permita la introducción exitosa en el mercado del lanzamiento de un nuevo local de comida basado en el concepto *gastropub* para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen en Valencia, Edo.Carabobo, y que ésta a su vez contribuya con su desarrollo y rentabilidad. De igual forma, en base a los resultados obtenidos de la primera fase, se conoció la situación actual de la empresa a través del análisis de los resultados obtenidos en el instrumento de recolección de datos. De la misma manera se desarrolló la segunda fase al realizar la estructura de la cadena de valor aplicada al local de comida propuesto que tenía como finalidad la determinación de estrategias promocionales que a su vez realzaran los atributos y ventajas competitivas para el lanzamiento del local de comida *gastropub*.

Posteriormente, se realizó el plan de acción a seguir para la ejecución de la propuesta, la misma se realizó según el siguiente esquema:

Presentación de la propuesta.

Justificación de la propuesta.

Beneficios de la propuesta.

Objetivos de la propuesta:

Objetivo General.

Objetivos Específicos.

Factibilidad Técnica.

Factibilidad Económica.

Factibilidad Operativa.

Desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

La presente propuesta está dirigida al diseño de un plan estratégico orientado a la cadena de valor que permita la introducción exitosa en el mercado de un local de comida basado en un concepto *gastropub* durante su lanzamiento. La misma tiene como finalidad el desarrollo de un plan que de forma sistemática y organizada permita estructurar una serie de estrategias en diversos aspectos del establecimiento que aseguren de cierto modo la aceptación que dicha propuesta pueda tener, su rentabilidad, innovación, buen producto y servicio, y posicionamiento en el mercado como primera alternativa gastronómica y de recreación. Otro fin de este estudio es promover el concepto *gastropub* que implementará la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen por medio de las diferentes estrategias de promoción, para de esta forma informar y lograr un amplio reconocimiento de la innovación tanto en el concepto ambiental como la gastronomía de la propuesta.

5.2 Justificación de la Propuesta

La realización de dicha propuesta surge como respuesta a la situación detectada en el diagnóstico realizado previamente, derivado del análisis y procesamiento de los datos obtenidos a través del instrumento de las encuestas aplicadas tanto a los clientes actuales de la empresa, como a los clientes potenciales de la propuesta en el Edo. Carabobo, la cual reveló la necesidad que tiene dicha empresa en desarrollar un plan estratégico basado en la cadena de valor el cual tenga como finalidad resaltar la innovación, marcarla diferencia de la propuesta en comparación con las actuales ofertas del mercado, generando así valor y de igual forma fomentando el desarrollo

cultural y gastronómico en el Edo. Carabobo, y determine un concepto como local sustentable a lo largo plazo.

Asimismo, se desea dar a conocer por diversos medios el significado del *gastropub* y todo aquello que lo engloba, ya que como resultado de las encuestas aplicadas a clientes objetivos se detectó un porcentaje mayoritario de la población la cual no conoce su definición gastronómica, sin embargo, el 95% de los encuestados expresó que posee interés en conocer acerca de este concepto. Además, se reveló que el mayor porcentaje de encuestados seleccionó como bebida alcohólica la cerveza, la cual es una de las características resaltantes en la propuesta que se plantea.

En base a lo anteriormente mencionado, se realizó un plan estratégico basado en la cadena de valor que fijo las estrategias a realizar para la conceptualización tanto interna como externa de la empresa, así como la publicidad y promoción que se desea aplicar para el lanzamiento del local de comida *gastropub*.

5.3 Beneficios de la Propuesta

Con la implementación de la propuesta planteada se espera obtener un exitoso lanzamiento e introducción en el mercado del nuevo local de comida bajo el concepto *gastropub* para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen, al conceptualizar el mismo para así brindar la mejor experiencia gastronómica a los comensales del Edo. Carabobo al ofrecer un servicio y productos de calidad. Asimismo, permitirá que la aceptación de dicha propuesta sea positiva, lo que será beneficioso para su rentabilidad. Además, se obtendrá una participación en el mercado que traerá consigo la atracción de nuevos clientes al demostrar las diversas ventajas competitivas que posee la propuesta, y a su vez se destacará en el mercado como la primera alternativa gastronómica y de recreación por la innovación que la misma ofrece.

5.3 Objetivos de la propuesta:

5.3.1 Objetivo General

Lograr un plan estratégico basado en la cadena de valor para el lanzamiento de un local de comida bajo el concepto gastronómico *gastropub* para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen en el Edo Carabobo.

5.3.2 Objetivos Específicos.

Conceptualizar la imagen e identidad corporativa para comunicar los valores de la empresa.

Definir la categoría de productos y servicios.

Diseñar estrategias para comunicar el valor de la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen en el Edo. Carabobo.

Análisis de factibilidad

Factibilidad Técnica

Desde el punto de vista técnico, la presente propuesta es factible ya que la empresa cuenta con la disposición inmediata de todos los recursos técnicos y tecnológicos necesarios para la puesta en marcha del establecimiento gastronómico.

Factibilidad Económica

Con respecto a la viabilidad económica, la propuesta planteada se considera factible, debido a que se cumplen los diferentes requerimientos necesarios para su posible aplicación. Asimismo, la empresa posee la capacidad de suministrar y cubrir costos, en el momento adecuado, pudiéndose aplicar desde el año en curso, o en el caso contrario adicionarlo al presupuesto del año próximo.

Estrategia	Costo Esperado
Conceptualización de la identidad corporativa	200.000,00 Bs.f
Creación de un servicio novedoso de alta calidad.	2.000.000,00 Bs.f aprox.
Establecer el contacto con proveedores de materia prima para el suministro fijo y seguro de la misma.	Ofertas del mercado.
Analizar e innovar los productos de acuerdo a los gustos de los clientes actuales.	Horas hombres en la investigación y desarrollo de los productos. 700.000,00 Bs.f
Diferenciación del producto a través de estrategias promocionales.	500.000,00 Bs.f
Realizar publicidad a través de medios digitales, impresos, radiofónicos y eventos sociales.	200.000,00 Bs.f + horas hombre en las presentaciones de los artistas.
Mejorar la interacción con los clientes.	2.500.000 Bs. F
Total	6.100.000,00 Bs.f aprox.

Fuente: González, Verdú (2017).

Factibilidad Operativa

Operativamente el trabajo se considera factible, debido a que se posee la capacidad económica y la disposición en la selección, capacitación y contratación del capital humano necesario para la ejecución de la propuesta planteada, ya que la empresa cuenta con cierta cantidad de talento humano más no su totalidad para la puesta en marcha del establecimiento.

Desarrollo de la propuesta

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos previamente se determinó que para el desarrollo de un plan estratégico basado en la cadena de valor para el local de comida *gastropub* es necesario definir:

Resumen ejecutivo.

Misión, visión y principios corporativos.

PCI, POAM y Matriz DOFA.

Desarrollo de estrategias.

Plan de acción.

Resumen ejecutivo para el local *gastropub* propuesto:

Las características específicas de los servicios y productos sugieren que las estrategias requieran un enfoque distinto al que se utiliza normalmente en la comercialización estándar. Destacar aspectos tangibles que son difícil de concebir en los servicios y en cuanto a los productos, destacar de la competencia; resaltar los procesos de producción dentro de las operaciones de una empresa; aumentar el desempeño del personal e informar al cliente sobre promociones para elevar el valor de lo entregado desde la perspectiva del producto y del servicio, para lo cual se detalla a continuación en el desarrollo de la propuesta enmarcada en el presente trabajo de grado.

Misión para el local *gastropub* propuesto:

Ser un proveedor confiable en la elaboración y suministro de comida gourmet, bebidas y postres, cumpliendo con los estándares de calidad, higiene y presentación. De manera que permitan ofrecer a sus clientes del Edo. Carabobo, productos

novedosos, que satisfagan los gustos y expectativas de los mismos. Manteniendo una relación comercial donde exista y se cultive la responsabilidad, amabilidad y compromiso.

Visión para el local *gastropub* propuesto:

Ser la mejor opción en cuanto a la presentación y sabores de nuestros platos y postres. Así como desarrollar una red de proveedores de materia prima confiables en el tiempo que permitan garantizar el suministro oportuno a nuestros clientes. Contando con una red de mercadeo de vanguardia que permita hacer crecer nuestra participación en el mercado.

Principios corporativos para el local *gastropub* propuesto:

Higiene: Nos comprometemos con nuestros clientes garantizándoles la sanidad de los productos al utilizar técnicas de manipulación adecuadas en la producción y entrega de los mismos.

Responsabilidad: Asumimos la obligación del cumplimiento de los requerimientos de los pedidos de los clientes, así como también los plazos de entrega y formas de pago.

Compromiso: Cumplimos con el deber de brindarle a nuestros clientes productos de calidad en el tiempo previamente establecido.

Amabilidad: Nos preocupamos en proporcionar un trato cordial y gentil a nuestros clientes.

Dedicación: Nos esforzamos en satisfacer de manera óptima los gustos y necesidades de nuestros clientes.

Análisis del entorno interno.

Para el desarrollo de este análisis se tomaron en consideración factores que pueden beneficiar o parar el avance de los objetivos de la organización. En el siguiente cuadro se puede observar los datos que arrojó la aplicación de este análisis.

Tabla No. 1**Diagnostico interno (PCI) – Capacidad Directiva.**

Capacidad Directiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Uso de análisis y planes estratégicos.				X				X	
Imagen corporativa.					X		X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.			X				X		
Capacidad para enfrentar la competencia.			X				X		
Habilidad para manejar la inflación.					X		X		
Sistema de toma de decisiones.						X		X	

Fuente: González, Verdú (2017)

El análisis de la precedente tabla 1 refleja como el uso de análisis y planes estratégicos de la empresa constituye una herramienta necesaria de poner en práctica, a su vez la imagen corporativa debe ser mejorada y posicionada, la velocidad de respuesta debe ser potenciada mediante inversiones o reestructuraciones al igual que la capacidad de enfrentar a la competencia, del mismo modo la habilidad para manejar la inflación debe ser observada de cerca y buscar estrategias que contribuyan a la misma, y por último el sistema de toma de decisiones debe ser fundamentado en previos análisis y estudios para la reducción de riesgos.

Tabla No. 2

Diagnostico interno (PCI) – Capacidad Competitiva.

Capacidad Competitiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza de producto, calidad, exclusividad.	X							X	
Lealtad y satisfacción del cliente.	X						X		
Participación del mercado.					X		X		
Bajo costo de distribución y ventas.						X	X		
Portafolio de productos.			X					X	
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos.				X			X		
Ventaja del potencial del crecimiento del mercado.		X					X		
Servicio a domicilio.	X						X		
Publicidad intensiva y continua.					X		X		

Fuente: González, Verdú (2017)

La tabla No. 2 arroja como resultado las fortalezas con distintos tipos de fuerza que posee la empresa, entre ellos encontramos la fuerza del producto y calidad del mismo, la lealtad y satisfacción de los clientes a la empresa, y el servicio a domicilio, aspectos que deben servir de base para futuras estrategias de marketing y ventas. A su vez, existen amenazas como la participación del mercado, los bajos costos de

distribución y ventas, la corta gama de productos y la publicidad intensiva y continua que se debe poner en práctica a través de un plan correctamente elaborado.

Tabla No. 3

Diagnostico interno (PCI) – Capacidad Financiera.

Capacidad Financiera	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando lo requiere.				X			X		
Rentabilidad, retorno de inversión.		X						X	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos.				X			X		
Habilidad para competir con precios.	X						X		
Estabilidad de costos.				X				X	
Inversión de capital, factibilidad de satisfacer la demanda.			X				X		

Fuente: González, Verdú (2017)

La capacidad financiera analizada en el cuadro No. 3 determinó que se la empresa posee un liquidez y disponibilidad de fondos internos muy baja lo que no permite el acceso al capital cuando se requiere, y al mismo tiempo la estabilidad de costos es crítica, es por eso que es necesarios realizar mecanismos que ayuden a cubrir costos y mantener un nivel de ganancia aceptable. Por otro lado, la empresa tiene a su favor la habilidad para competir con precios y su factibilidad de satisfacer la demanda, así como también un retorno de inversión rápido.

Tabla No. 4**Diagnostico interno (PCI) – Capacidad Tecnológica.**

Capacidad Tecnológica.	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidad técnica y de manufactura.						X		X	
Capacidad de innovación.		X					X		
Nivel de tecnología utilizado en productos.					X			X	
Efectividad de la producción y programas de entrega.					X		X		
Valor agregado al producto.	X						X		
Intensidad de mano de obra del producto.					X		X		
Uso de plataformas tecnológicas.						X		X	

Fuente: González, Verdú (2017)

Se observa en la tabla No. 4 que existen grandes debilidades como la habilidad técnica de manufactura, el nivel de tecnología utilizado en productos, y el uso de plataformas tecnológicas para los distintos procesos de la empresa. Del mismo modo, existen aspectos a favor como el valor agregado y la capacidad de innovación en los productos.

Tabla No. 5

Diagnostico interno (PCI) – Capacidad Talento Humano.

Capacidad Talento Humano	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del recurso humano.	X						X		
Cantidad de recurso humano.				X			X		
Experiencia Técnica.		X					X		
Motivación	X						X		
Nivel de remuneración.						X		X	
Planes de capacitación continua.	X						X		

Fuente: González, Verdú (2017)

La tabla de capacidad de talento humano dio como resultado que la empresa posee un número reducido de recurso humano, pero a pesar de ello el personal actual cuenta con alto nivel académico y experiencia técnica, con motivación, buenos niveles de remuneración y realizando planes de capacitación constantes.

Tabla No. 6

Resumen de Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Clasificación de factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva						X		X	
Capacidad Competitiva.	X							X	
Capacidad Financiera.					X		X		
Capacidad Tecnológica.						X	X		
Capacidad Talento Humano			X				X		

Fuente: González, Verdú (2017)

Como resumen del perfil de Capacidad Interna (PCI) obtuvimos que la capacidad directiva, tecnológica y de talento humano está siendo una barrera para el debido funcionamiento y desarrollo de la empresa. Mientras que la capacidad competitiva y de talento humano están siendo favorables pero sin embargo son necesarias mejorarlas.

Análisis del entorno Externo.

Este análisis tiene como finalidad encontrar las oportunidades que pueden presentarse en el mercado y detectar las amenazas a las que puede verse afectada la organización.

Tabla No. 7

Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Factor Económico.	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Inflación.				X			X		
Política cambiaria.				X			X		
Factor Político.	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Clima político del país.				X			X		
Política de seguridad del país.				X			X		
Factor Social.	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Desempleo.				X			X		
Nivel de inseguridad y delincuencia.				X			X		
Factor Tecnológico.	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Desarrollo de internet y comercio electrónico.	X					X	X		
Facilidad de acceso de tecnología.	X						X		

Fuente: González, Verdú (2017)

Partiendo del cuadro No. 6 del análisis externo de Ducharne's Pastelería y Delicatessen se obtuvo que aspectos como la inflación, el clima político del país, la inseguridad y la aplicación de tecnologías a la producción son grandes obstáculos que afectan el desarrollo de dicha empresa. De igual forma existen oportunidades para la misma gracias al desarrollo de internet y el comercio electrónico así como la facilidad de acceso de tecnología.

Tabla No. 8

Resumen del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Clasificación de factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Factor Económico.				X			X		
Factor Político.				X			X		
Factor Social.				X			X		
Factor Tecnológico.		X					X		

Fuente: González, Verdú (2017)

Como resumen del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) se determinó que los factores económicos, políticos y sociales están afectando la gestión de la empresa actualmente, mientras que el factor tecnológico es una oportunidad que actualmente se haya para mejorar y potenciar dicha empresa.

Matriz DOFA.

Una vez obtenido aquellos aspectos en lo que la empresa está fallando o los que están siendo motor de mejora, así como también los factores situacionales que están afectando a la organización o que al contrario le puede servir como oportunidad de desarrollo se plantea la realización de la matriz DOFA.

Tabla No. 9

Análisis DOFA

		Oportunidades	Amenazas
Matriz DOFA		<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para adaptarse a los cambios de los gustos y necesidades de los clientes. - Constante consumo de productos. - Precios comercializables. - Posibilidad de expandirse como tienda física. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel inflacionario - Creciente competencia. - Constantes cambios en el mercado - Altos costos de materia prima. - Dificultades del acceso a la materia prima.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA	
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de clientes. - Precios competitivos. - Fidelidad de los clientes. - Calidad de productos. - Disponibilidad inmediata. - Servicio delivery. - Atención personalizada. - Uso de materia prima de calidad. - Capacidades del personal competitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar e innovar los productos de acuerdo a los gustos de los clientes actuales. - Mejorar la interacción con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer el contacto con proveedores de materia prima para el suministro fijo y seguro de la misma. - Diferenciación del producto a través de estrategias promocionales. 	
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA	
<ul style="list-style-type: none"> - Poca capacidad de producción. - Espacio de trabajo reducido. - No posee local físico. - Poca variedad de productos y servicios. - Poca presencia en Facebook. - Contenido bajo en valor en redes sociales Instagram y Facebook. - Poco desarrollo en la imagen e identidad corporativa. - Poca capacidad de financiamiento para cambios estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptualización de la identidad corporativa. - Creación de un servicio novedoso de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar publicidad a través de medios digitales, impresos, radiofónicos y eventos sociales. 	

Fuente: González, Verdú (2017)

Análisis matriz DOFA

Luego de haber desarrollado la matriz DOFA pudimos encontrar que las principales fortalezas son las características intrínsecas con las que actualmente brinda la empresa, como los precios competitivos, la calidad de los productos, disponibilidad inmediata, servicio delivery, así como también la satisfacción y fidelidad de sus clientes, entre otros, lo cual fueron puntos clave a tomar para la

elaboración de las estrategias. Por otro lado obtuvimos que las debilidades que posee la organización fueron diversas pero la gran mayoría relacionada con la estructura física y del personal, tales como la poca capacidad de producción, espacio reducido de trabajo, el no poseer local comercial, entre otros, y del mismo modo se hallaron debilidades en cuanto a la imagen en el mercado y la presencia en RRSS.

Luego se determinaron las oportunidades que en vista de la situación del mercado la empresa podría aprovechar, allí se encontraron aspectos como la capacidad por parte de la empresa de adaptarse a los cambios de los gustos y necesidades de los consumidores, el constante consumo de los productos ya que a pesar de la crítica situación que atraviesa el país los mismos continúan teniendo mucha salida debido a la realización de los diversos eventos o por placer y gusto de los clientes, en dichas oportunidades también se incluyen la posibilidad de expandirse como tienda física y los precios comercializables con respecto al mercado. Por otro lado el nivel inflacionario y la creciente competencia son graves amenazas que están afectando a la empresa debido a que estas principalmente repercuten en todas las demás áreas de Ducharne's Pastelería y Delicatessen.

Posterior a determinar lo anteriormente mencionado se dio paso a elaborar las estrategias en base a dichos aspectos como parte de la matriz DOFA. Como estrategias FO (Fortalezas y Amenazas) se propuso analizar e innovar los productos de acuerdo a los gustos de los clientes actuales para de esta forma fijar los productos que se desean comercializar y elaborar un plan de social media con contenido variado y de valor hacia los clientes que logre el posicionamiento en las redes sociales y el aumento en las ventas de dichos productos. De igual forma en las estrategias FA (Fortalezas y Amenazas) se desea establecer contacto con proveedores de materia prima para asegurar el suministro de las mismas, así como también poseer un inventario de materia prima amplio para abastecer los pedidos y reducir los costos, y por último diferenciar el producto a través de una experiencia de compra única y especial, así como de promover una imagen de marca para resaltar dicha diferenciación. Sumado a lo expuesto en las estrategias DO (Debilidades y

Oportunidades) se planteó reducir costos operativos y aumentar ganancias para de esta forma poder realizar una inversión necesaria en cuanto a maquinaria y espacio físico de trabajo, así como también aumentar presencia en RRSS para fomentar la empresa como marca y aumentar las ventas. Para finalizar se propuso en cuanto a estrategias DA (Debilidades y Amenazas) participar en eventos sociales como degustaciones, bazares y exposiciones que publiciten de una forma más directa los productos así como realizar publicidad en cuentas de Instagram con gran cantidad de seguidores, ya que esta red social es la más utilizada por la empresa.

Desarrollo de estrategias:

Estrategia No.1: Conceptualización de la identidad corporativa.

Esta herramienta se realizará con el propósito de conceptualizar la identidad del nuevo local de comida *gastropub*, en el que la misma refleje un establecimiento con un estilo sobrio como los *gastropub* londinenses, de ambientación retroindustrial, acabados en madera y ladrillos e iluminación tenue, en el que los comensales se sientan cómodos, en confianza, tranquilidad y sin presiones sociales en cuanto a formas de comportarse, un lugar informal sin reglas de vestimenta y etiqueta.

Los colores corporativos del local son el marrón chocolate, rojo ladrillo, beige claro y negro. El color marrón es utilizado ya que transmite calidez y neutralidad como parte de la ambientación además que indica naturaleza y madera utilizado en dicha decoración del ambiente. A su vez, el color rojo sirve como contraste, es una manera de llamar la atención del observador, evoca emociones y crea una necesidad de urgencia. Asimismo, se plantea utilizar el color negro como un elemento resaltante que transmite la sofisticación de los platos elaborados en el lugar. Del mismo modo, la elección del color beige como una variación del marrón y en contraste con el resto de los colores transmite calidez y tradición proveniente del país originario del concepto *gastropub*: Inglaterra.

Los colores mencionados anteriormente serán empleados para la realización del logotipo retro que transmita lo inicialmente expresado en la estrategia, manual

corporativo, papelería y demás diseños bajo el nombre y eslogan escogido para el local.

Estrategia No. 2: Creación de un servicio novedoso de alta calidad.

El local de comida propuesto contará con un servicio de alta calidad en el que los comensales que asistan una vez hayan ingresado al sitio y tomado asiento en la mesa de su preferencia o en la barra serán atendidos por un mesonera/a el cual le dará la bienvenida al local, le ofrecerá algunas entradas o aperitivos recomendados por dicho local y del mismo las cervezas artesanales, al mismo tiempo se le hará entrega de la carta o el menú el cual se estructurará de la siguiente forma: entradas, carnes, aves, pescados, pizzas, hamburguesas, ensaladas, acompañantes, postres, bebidas y cervezas artesanales. El trato que recibirán durante su permanencia en el local será educado y agradable con el fin de que el comensal se sienta a gusto y en confianza en un ambiente divertido y diferente.

Asimismo, dicha propuesta con el fin de ser la mejor opción en el Edo. Carabobo en el servicio, propone instalar en el centro de cada mesa una lámpara sencilla, con luz tenue y estilo retro, en el que el consumidor podrá encenderla cada vez que necesite los servicios de su mesonero, lo mismo le será explicado al éste ubicarse en la mesa de su preferencia. Además, cada mesa contará con un identificador con el nombre de la persona que atiende la misma, con el fin de crear confianza y conocimiento por parte del consumidor y el equipo de empleados que brindan el servicio al cliente.

De igual manera, se implementará un servicio delivery en donde los clientes podrán hacer el pedido de su preferencia por vía telefónica y por medio de la aplicación móvil con la que contará la empresa, los pedidos realizados a través de estos medios podrán ser cancelados mediante el punto inalámbrico, llevado al sitio de pedido al momento de entrega, o por medio del mecanismo de pago de dicha aplicación móvil.

Estrategia No.3: Establecer el contacto con proveedores de materia prima para el suministro fijo y seguro de la misma.

Para la puesta en marcha de la presente propuesta, es de vital importancia contar con empresas externas que sean facilitadores de la materia prima necesaria para la elaboración de platos de calidad. De igual forma, se pretende establecer una estrecha relación con dichos proveedores para el suministro constante y seguro de los materiales.

En el caso de la cerveza artesanal, se planea evaluar los distintos productores de la misma en el Edo. Carabobo, así como la variedad y calidad que ofrecen en sus productos, para de esta forma seleccionar aquel que cumpla con las expectativas del equipo de trabajo y así realizar el proceso de negociación en el que a través de la exclusividad de venta de sus productos, ofrezcan un costo unitario rentable para el establecimiento. Actualmente las empresas más reconocidas que realizan dichas cervezas en la ciudad son: Tepuy, Bruselas, Bravos Beer, Veneza.

Estrategia No.4: Analizar e innovar los productos de acuerdo a los gustos de los clientes actuales.

En la siguiente estrategia se plantea crear nuevos sabores y categorías de productos para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen, de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes actuales de la empresa, la cual tiene mayor número de ventas en tortas, galletas y brownies. Con el fin de agregar valor al local y lograr capturar la atención de un nuevo nicho del mercado se desarrollarán diversas categorías de productos como lo son los productos gourmet, postres dirigido a jóvenes y adultos que deseen disfrutar de una nueva experiencia gastronómica. Así como también, se ofrecerá una categoría fitness, aptos para aquellos clientes quienes padecen de diabetes, celiaquía o simplemente viven un estilo de vida saludable. Por ello, para la elaboración de los mismos se sustituirán ingredientes como el azúcar y aquellos que contengan gluten, por endulzantes y harinas a base de almidones de maíz, arroz, papa, soya o yuca respectivamente, que aunque no presentan las mismas características de durabilidad, sabor y elasticidad que

la harina de trigo, al realizar mezclas de varias harinas se puede lograr reproducir las características deseadas.

Asimismo, se contará con la categoría de cervezas artesanales, la cual ofrecerá a la población mayor de edad en el Edo. Carabobo, diversas marcas con sus distintos tipos de sabores, que al mismo tiempo sean de calidad.

Estrategia No.5:Diferenciación del producto a través de estrategias promocionales.

Para el lanzamiento del local de comida propuesto, se busca implementar diversas actividades de promoción con el objetivo de dar a conocer de una forma eficaz el concepto, sus beneficios y ventajas competitivas, al mismo tiempo que sirvan de incentivo para futuras visitas al establecimiento y de esta manera asegurar la introducción exitosa en el mercado. Dichas promociones se detallaran a continuación:

Durante el primer mes de apertura del local se utilizará la estrategia de promoción de precios de lanzamiento, por lo que el porcentaje de ganancia en este periodo de tiempo será de 15%.

Igualmente, la primera ronda de cervezas será por cortesía de la casa durante el primer mes del lanzamiento.

A partir de cierto monto de consumo, se le obsequiará un postre al comensal.

El local se regirá por periodos de tiempo de entrega, por lo tanto si el cliente no recibe su pedido en un lapso de 45 minutos, recibirá el 10% de descuento en el total de su cuenta durante los primeros dos meses de apertura.

El servicio delivery tendrá un tiempo estipulado de entrega de 45 minutos, de lo contrario el cliente recibirá el 10% de descuento en el total de su cuenta.

Durante el primer mes se realizará un descuento del 10% en postres durante los días lunes, martes y miércoles.

El local establecerá días temáticos los cuales serán jueves, viernes y sábados, donde el cliente recibirá el 15% de descuento durante el primer mes de apertura.

Se realizara un concurso en la cuenta de instagram, en el cual aquellos que quieran participar tendrán que publicar en su cuenta el plato o cerveza artesanal de su preferencia y dar la razón de porque les gusta el producto. Además, deberá incluir en su publicación el *hashtag* con el nombre del concurso y etiquetar la cuenta de la empresa. Dicho ganador recibirá una cena para 2 personas gratis como recompensación.

Estrategia No.6: Realizar publicidad a través de medios digitales, impresos, radiofónicos y eventos sociales.

Esta estrategia se aplicará para el lanzamiento del local propuesto con el fin de dar a conocer la innovación gastronómica y el servicio de calidad que se pretende ofrecer. A continuación se detallaran las diversas publicidades a realizar, cabe destacar que es de vital importancia la correcta selección de los medios debido a que es una empresa nueva y dichas publicidades captaran la atención y curiosidad de los clientes objetivos.

Se realizarán campañas en las RRSS en cuentas tanto propias como aquellas relacionadas con el entretenimiento, recreación y gastronomía valenciana en donde las publicaciones harán énfasis en el concepto, las características diferenciadoras de los productos y sus beneficios, así como también las distintas promociones a realizar. Además, se contactará e invitara *influencers* con gran número de seguidores para que visiten el local y disfruten de la nueva experiencia gastronómica, con el fin de que describan su opinión en relación a la experiencia en sus cuentas personales como medio publicitario.

Radio: se contratarán espacios publicitarios y entrevistas a las horas con más audiencia para la captación del público objetivo en estaciones radiales como: Onda la Superestación 107.9 y Woao 88.1.

Revista y periódico: Se publicarán artículos en revistas relacionadas con el entretenimiento y gastronomía, que posea el alcance y audiencia necesaria

para la captación de nuevo público, como: Estampas, El nacional, Revista del domingo del Notitarde.

Del mismo modo, el local de comida *gastropub* propuesto será un espacio que busca fomentar el desarrollo de la cultura y talento valenciano, con una nueva propuesta que deleite a todo tipo de paladares y espectadores a través de una programación de actividades que ofrezca una nueva experiencia gastronómica y de recreación en la que se realizarán invitaciones y contrataciones de artistas, como bailarines, comediantes que realicen stand-up y músicos de jazz, pop, baladas, entre otros, para que demuestren su talento en diversas presentaciones como parte del atractivo durante los días temáticos. Asimismo, de esta forma se busca brindar diferentes alternativas que sean de agrado y capten la atención de los comensales del Edo. Carabobo.

Estrategia No.7: Mejorar la interacción con los clientes.

Para lograr un contacto directo y de manera atractiva se plantea desarrollar una aplicación móvil mediante la cual, a través de su plataforma el cliente pueda conocer los productos y servicios que se ofrecen. Además, en dicha aplicación el consumidor poder construir el producto que desea por medio de la selección de distintas opciones en cuanto al plato de su preferencia, contornos del mismo así como también, la bebida que desee ingerir y el postre con las combinaciones de sabores, rellenos y cubiertas de los productos que se ofrezcan. Una vez culminado dicho proceso se procede a realizar el pago dentro de la misma. De igual forma, puede cancelar su pedido a través del punto inalámbrico en el lugar de destino del pedido.

Las estrategias establecidas anteriormente cumplen con la finalidad de estructurar de forma organizada diversos aspectos del establecimiento, además aseguran de cierto modo la aceptación que dicha propuesta pueda tener, su rentabilidad, innovación, excelente funcionamiento, buenos productos y servicios, y posicionamiento en el mercado como primera alternativa gastronómica y de recreación. Asimismo, a través de la implementación de las distintas estrategias se logrará promover el concepto *gastropub* que busca implementar la empresa

Ducharne's Pastelería y Delicatessen, realzar las ventajas competitivas, y obtener un alto reconocimiento en cuanto a la innovación tanto en el concepto ambiental como en la gastronomía y cultura propuesta.

Plan de Acción

Tabla No. XX Desarrollo de las estrategias.

Estrategia	Acciones	Responsable	Tiempo de Ejecución	Costo Esperado
Conceptualización de la identidad corporativa	Crear el logotipo, manual corporativo, material POP, papelería y demás diseños.	Gerente de marketing y diseñador gráfico.	1 mes	200.000,00 Bs.f
Creación de un servicio novedoso de alta calidad.	Diseño del menú. Instalación de equipos para mejorar la atención al cliente. Servicio delivery.	Gerente general y gerente de recursos humanos.	3 meses.	2.000.000,00 Bs.f aprox.
Establecer el contacto con proveedores de materia prima para el suministro fijo y seguro de la misma.	Establecer contacto con empresas productoras de cerveza artesanal como: Tepuy, Bruselas, Bravos Beer, Veneza	Gerente administrativo y gerente de marketing y ventas	2 meses.	Ofertas del mercado.
Analizar e innovar los productos de acuerdo a los gustos de los	Crear nuevos sabores y categorías de productos como: línea gourmet,	Gerente de marketing y ventas, chef principal.	2 meses.	Horas hombres en la investigación y desarrollo de los productos.

clientes actuales.	postres, productos fitness y cervezas artesanales.			700.000,00 Bs.f
Diferenciación del producto a través de estrategias promocionales.	Realización de descuentos, concursos, postres y rondas de cerveza gratis.	Gerente de marketing y ventas	2 meses	500.000,00 Bs.f
Realizar publicidad a través de medios digitales, impresos, radiofónicos y eventos sociales.	Desarrollo de campañas en RRSS, publicaciones en periódicos y revistas, entrevistas y cuñas en radio. Presentaciones culturales.	Gerente de marketing y ventas.	2 meses.	200.000,00 Bs.f + horas hombre en las presentaciones de los artistas.
Mejorar la interacción con los clientes.	Creación de una aplicación móvil.	Gerente general y gerente de marketing y ventas.	Vida comercial del establecimiento.	2.500.000 Bs. f

Fuente: González, Verdú (2017)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Para la elaboración de las conclusiones de la investigación, fue preciso analizar las respuestas de cada uno de los ítems considerando los objetivos específicos, esto se hizo basado en el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen que permitió conocer la percepción que tienen los clientes actuales en función de sus experiencias de compras a través de un cuestionario en la modalidad de encuesta, así como también se determinaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que posee dicha empresa. Del mismo modo y en base al análisis anterior, se buscó determinar estrategias de promoción para el lanzamiento del local de comida *gastropub* propuesto para la empresa mencionada mediante el desarrollo de la cadena de valor de Porter, el cual se fundamentó en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a clientes potenciales de la empresa en donde se midió el conocimiento sobre el concepto propuesto y su nivel de aceptación, y de esta manera diseñar un plan estratégico con las acciones a tomar para la puesta en marcha del establecimiento *gastropub*.

En relación al diagnóstico actual de la empresa se puede señalar que la misma obtuvo resultados favorables en cuanto a la imagen que poseen sus clientes, los cuales tienen una frecuencia de compra de al menos 2 oportunidades, están satisfechos con el servicio brindado, la calidad, presentación y practicidad de productos, los precios, y la gestión en la atención al cliente. Los productos que actualmente tienen mayor venta son las tortas, brownies, y galletas. Sin embargo aspectos como la atención al cliente y el contenido en Redes Sociales es necesario hacer énfasis en su mejora, y en un segundo lugar pero no menos importante se debe mejorar la calidad y presentación de los productos. Como clave para el desarrollo también se determinó como aspectos a incorporar en el servicio prestado: la innovación y variedad de los productos que se ofrecen, para una mayor fidelización y captación de nuevos consumidores.

De igual forma, al obtener dicho diagnóstico se establecieron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la organización mediante la matriz DOFA, en la cual se obtuvieron como debilidades aspectos como la poca capacidad de producción, poco personal, el no poseer local físico, y el tener una imagen débil en el mercado. En cuanto a las fortalezas se hallaron los precios competitivos, el servicio delivery, la atención personalizada y el uso de materia prima de calidad, estas características se vieron beneficiadas al encontrar oportunidades como la capacidad para adaptarse a los cambios en los gustos y necesidades de los clientes así como el constante consumo de los productos de pastelería. Y por último, en dicha matriz se analizaron las amenazas que están afectando a la empresa como el alto nivel inflacionario, la creciente competencia en el ámbito de la pastelería y los altos costos de materia prima.

En base a los resultados de la matriz DOFA se crearon estrategias para disminuir los riesgos que existiesen, y potenciar las oportunidades y fortalezas que se tienen, entre ellas se pueden mencionar la diferenciación del producto a través de la implementación de una experiencia de compra única y especial, aumentar la presencia en RRSS a través de un plan de social media con alto contenido de valor ,y reducir costos operativos para así aumentar las ganancias y realizar una inversión

posterior en maquinaria y espacio físico de trabajo. De igual forma, se establecieron otra serie de estrategias que colaboran con el desarrollo de Ducharne's Pastelería y Delicatessen.

Con respecto al desarrollo de la cadena de valor de Porter, cabe destacar que la misma se realizó con la finalidad de querer encontrar aquellos aspectos del local *gastropub* propuesto que generen dicho valor al proyecto, como las ventajas competitivas y atributos, y de esta forma poder potenciarlas a través de estrategias de promoción que hagan destacar las características expuestas. A su vez, el análisis de las variables de la cadena de valor se basaron en aspectos mercadológicos tales como: la propuesta de valor, las relaciones con los clientes y las actividades claves.

Para el desarrollo del objetivo mencionado anteriormente se realizó una investigación a través de la aplicación de encuestas a clientes potenciales de la empresa para conocer su aceptación y nivel de conocimiento sobre el *gastropub* con respecto a la cultura gastronómica que se ha estado desarrollando en la ciudad de Valencia, Edo Carabobo en los últimos años. En ella se comprobó la existencia de la completa separación de conceptos con respecto a la definición de restaurantes y lo que este significa en cuanto a la comida de alta calidad, el ambiente elegante y de prestigio, la atención personalizada, entre otras cosas, y por otro lado la definición como tal de los locales de comida rápida, donde el ambiente es relajado e informal. En consecuencia, y sabiendo que el concepto *gastropub* fusiona ambas definiciones se decidió desarrollar una propuesta fresca e innovadora para aquellos clientes

Es por eso, que se realizó un análisis exhaustivo de diversos aspectos que se deben tomar en cuenta para la puesta en marcha de dicho proyecto, como lo son: el desarrollo y diseño del producto, producción y logística, gestión comercial, marketing, entre otros, sustentados a su vez por procesos de soporte para que pueda ser posible su realización. Y de esta forma elaborar las estrategias más favorables para su promoción.

Como estrategias de promoción se puede mencionar principalmente el desarrollo de una campaña en RRSS que dé a conocer el local de comida *gastropub*

como una nueva experiencia innovadora y diferente, y que a su vez fomente la cultura gastronómica a través de distintas promociones y descuentos, así como actividades especiales. En el mismo sentido, en la promoción del local se especificará que existirá un tiempo promedio de espera, en donde el comensal podrá disfrutar de su pedido en un lapso de tiempo no mayor a 40 min, de lo contrario tendrá un porcentaje de descuento en el monto total de su consumo. Del mismo modo, se planteó la creación de nuevos productos como tortas y galletas dirigidos a personas diabéticas, celiacas y aquellas que llevan una vida saludable hechos con el fin de promocionar nuevas opciones y captar un nuevo nicho del mercado. Asimismo, para aumentar las ventas, se planteó seleccionar unas horas del día para promocionar la venta de dichos productos fitness mediante descuentos.

Por último, en el desarrollo de la propuesta se diseñó un plan estratégico para el lanzamiento del local de comida *gastropub* para la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen en Valencia, Edo. Carabobo, el cual consistió en una serie de estrategias y planes de acción para la estructuración tanto interna como externa de forma organizada del establecimiento.

El mismo consiste en un local de comida bajo un concepto gastronómico novedoso en Venezuela llamado *gastropub*, el cual es referido a un *publichouse* (Pub o casa pública) procedente de Londres, Inglaterra. Este se especializa en la venta de comida de calidad, por encima de la versión de los pub donde comúnmente sirven snacks como papas fritas, ensaladas o sandwiches, y en el caso de la presente propuesta la comida ofrecida será venezolana con influencia londinense. El nombre del concepto se debe a la composición del mencionado pub y gastro proveniente de gastronomía. Esta nueva tendencia gastronómica fusiona la comida sofisticada y de alta calidad como la de restaurantes pero con la diferencia que ofrece un ambiente tranquilo, relajado e informal en el que el comensal puede disfrutar de su plato tanto en la barra como en las mesas dispuestas hasta con capacidad para 10 personas.

Asimismo, el concepto *gastropub* tiene como característica resaltante la venta de distintos tipos de cerveza artesanal, la cual en el caso de la propuesta actual la

cerveza será elaborada por productores ubicados en la ciudad de Valencia. Sumado a todo lo anterior, se desea incorporar postres y dulces exquisitos, los cuales actualmente produce la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen, para de esta forma elaborar una oferta completa y una experiencia sin comparación alguna. En el mismo orden de ideas, el local de comida *gastropub* que se plantea busca ofrecer el mejor sitio de encuentro con amigos y familiares, que proporcione confianza y tranquilidad, y al mismo tiempo se pueda disfrutar de productos y un servicio de calidad a los mejores precios.

El local de comida estará ubicado en el CC. Piazza con fácil acceso a las principales vías de tránsito, su ambientación estará constituida por la predominancia en la decoración de elementos retro industriales, madera, y ladrillos. De igual manera, los colores corporativos que se utilizarán serán el marrón chocolate, rojo ladrillo, beige claro y negro. La cocina, y demás áreas de dicho local estarán perfectamente equipadas para la producción eficaz de cada uno de los platos del menú y la prestación de un servicio de alta calidad, así como contará con un personal previamente contratado y capacitado para cada puesto de trabajo.

Finalmente, para una introducción en el mercado exitosa se realizará publicidad en radio, RRSS, revistas, y además se harán publicaciones en blogs relacionados con la gastronomía y el entretenimiento. Asimismo, el establecimiento contará con una aplicación móvil que agilizará el proceso de venta, ya que los clientes crearan el producto que deseen y este será llevado al lugar donde se encuentren, además facilitará la interacción con los clientes, y por otro lado servirá como fuente de información para conocer los gustos y preferencias de los consumidores. El local contará a su vez con días temáticos en el que participaran diversos artistas y bailarines de la ciudad, así como también se crearan promociones y descuentos para de esta manera lograr una mayor captación de clientes, y dar a conocer la mejor opción en la ciudad cuando se trate de comer, beber y disfrutar de momentos inolvidables con amigos y familiares.

Recomendaciones:

Se busca en primer lugar que el presente trabajo de investigación pueda generar interés académico y organizacional, así como mejorar planes estratégicos que ayuden a lograr la excelencia y competitividad de una empresa en el mercado actual. Asimismo, se recomienda a la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen realizar la implementación y seguimiento de la propuesta planteada, para ello es necesario seguir las siguientes pautas:

Contratar profesionales en arquitectura y diseño gastronómico para que de esta forma contribuyan con la planificación del terreno y estructura del local de comida, siempre teniendo presente el estilo londinense y la ambientación con elementos retroindustriales, el uso de la madera y ladrillo, así como la predominancia de los colores negro, marrón, rojo y beige.

Realizar los contactos necesarios con proveedores de materia prima para la producción de los platos y postres, así como también las bebidas u otros recursos obligatorios para la puesta en marcha y desarrollo constante del local. Para de esta forma establecer un mecanismo de suministros seguro.

Establecer los diferentes perfiles de puestos de trabajo para dar paso a las entrevistas y contratación de aquellos que cumplan con dicho perfil.

Desarrollar un programa de capacitación para motivar a los empleados, logrando en ellos el sentido de pertenencia y un mayor compromiso, con el objetivo de brindar el mejor servicio y facilitar un buen clima organizacional.

Aplicar de manera inmediata la identidad corporativa de la empresa que la identificará tanto a nivel físico como visual, para de esta manera lograr un posicionamiento efectivo en el mercado al momento del lanzamiento del local propuesto.

Debido al público objetivo amplio al que va dirigido el local, es de suma importancia conocer a fondo sus preferencias, gustos y necesidades a través de los constantes estudios de mercado que generen la predicción sobre cambios en los hábitos de consumo y las nuevas tendencias, para de esta

forma ser innovadores constantemente al diseñar platos, nuevas opciones del servicio, entre otros aspectos que satisfagan a cabalidad las necesidades de los comensales.

Implementar las estrategias promocionales sugeridas, con el fin de elevar el nivel de conocimiento y aceptación hacia el nuevo concepto y local que se plantea aperturar.

Dar seguimiento a la interacción que se efectuó con los clientes a través de la aplicación móvil. Además, es recomendable actualizar la misma frecuentemente al crear nuevas secciones, herramientas y funciones en la misma, con el fin de crear una mayor integración y aumentar el número de clientes que utilizan la misma.

Establecer el seguimiento de los indicadores de medición sugeridas en dicha investigación que ayuden a monitorear el desempeño del local en cuanto a su desarrollo y funcionamiento.

REFERENCIAS

- GarcíaAndrés (2013). **Plan Estratégico Para El Lanzamiento De Plantas Eléctricas Duales Comercializadas Por HubCpanyServices, C.A. En el Sector Comercial Y De Las Pymes Del Estado Carabobo.** Licenciatura de Mercadeo. Universidad José Antonio Páez. San Diego, Edo. Carabobo, Venezuela.
- Ramírez Camila (2012). **Plan de Negocio Para El Diseño y Puesta En Marcha De Un Pub En El Sector De La Portugal En La Ciudad de Quito, Ecuador .**Ingeniería en Administración de Empresas Hoteleras. Universidad de Especialidades Turísticas. Quito, Ecuador.
- FernándezBetzabeth (2012). **Estrategias de Mercadeo Para El Lanzamiento De Una Cafetería Gourmet Multi-Ambiental, En La Urb. El Viñedo. Valencia, Edo. Carabobo.** Licenciatura de Mercado. Universidad José Antonio Páez. San Diego, Edo. Carabobo, Venezuela.
- Osterwalder Alexander, &Pigneur, Yves (2011). **Generación De Modelos De Negocio.** Primera Edición. Deusto Editorial. España.

Lovera José (2014). **Retablo Gastronómico de Venezuela**. Primera Edición. Fundación ArtesanoGroup. Venezuela.

Méndez Carlos (1999). **Metodología**. Primera Edición. Mc Graw Hill. Colombia.

Kotler Philip, & Lane Kevin. (2012). **Dirección de Marketing**. Decimocuarta edición. Editorial Pearson. México.

Referencias Electrónicas:

Ansorena Javier (2012). **NYC: El gastropub sigue siendo el rey**. Gastroeconmy.

Disponible en: <http://www.gastroeconomy.com/2012/07/nyc-el-gastropub-sigue-siendo-el-rey/>. [Consultado: Marzo 2017]

Rainwater Don (2011). **La diferencia entre un bar y un pub**. Ehow En español.

Disponible en: http://www.ehowenespanol.com/diferencia-bar-pub-info_420255/. [Consultado: Marzo 2017]

García Gómez Madeleine (2012). **Tendencias en el diseño de ambientes en restaurantes**. Gestión de restaurantes. Disponible en: <http://www.gestionrestaurantes.com/tendencias-en-el-diseno-de-ambientes-en-restaurantes/>. [Consultado: Marzo 2017]

Ballarin Eva (2014). **Gastro Tendencias en Londres**. Eva Ballarin.

Disponible en: <http://www.evaballarin.com/11-gastro-tendencias-en-londres/> [Consultado: Marzo 2017]

Martínez Daniel. (2006). **Pautas Para Elaborar Un Plan Estratégico: En Busca De Metas**. Primera Edición. Estrategia Financiera. Documento en línea. Disponible en: <http://pdfs.wke.es/6/7/7/4/pd0000016774.pdf> . [Consultado: Marzo 2017]

Salaverry Rafael. (2014). **La Cadena de Valor de Michael Porter**. Web y Empresas. Disponible en: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>. [Consultado: Marzo 2017].

Diario de gastronomía. (2017). **La dulce historia de la pastelería**. Diario de Gastronomía: Cocina, vino, gastronomía y recetas gourmet. Disponible en:

<http://diariodegastronomia.com/la-dulce-historia-de-la-pasteleria/>. [Consultado: Marzo 2017]

Milano Oscar. (2014). **Entender lo Gourmet**. Revista Dominical. Disponible en: <http://www.revistadominical.com.ve/noticias/firmas/entender-lo-gourmet.aspx>. [Consultado: Marzo 2017]

Gutiérrez Cecilia. (2012). **Historia de la Gastronomía**. Primera Edición. Red Tercer Milenio. Disponible en: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Historia_de_la_gastronomia.pdf. [Consultado: Marzo 2017]

ANEXOS

Encuesta aplicada a los clientes actuales de la empresa Ducharne's Pastelería y Delicatessen para el diagnóstico de su situación actual basado en la experiencia de compra de dichos clientes.

1. ¿Con que frecuencia ha comprado alguno de los productos que ofrece la pastelería?
1 vez__ 2 veces__ 3 veces__ Más de 3 veces__
2. ¿Cuáles de nuestros productos ha tenido la oportunidad de comprar?
Tortas__ Cupcakes__ Brownies__ Suspiros__ Galletas__ Shots__ Otros__
3. ¿Cuál ha sido su grado de satisfacción general con los productos de la Pastelería?
Completamente satisfecho__ Satisfecho__ Insatisfecho__ Completamente Insatisfecho__
4. En base a su experiencia, la presentación de nuestros productos ha sido:
Excelente__ Muy buena__ Buena__ Regular__ Mala__ Muy mala__

5. ¿El sabor, consistencia, olor e higiene de los alimentos estuvo acorde a sus expectativas?
Si__ No__
6. Al momento de consumir los productos, ¿Ha sido práctica la presentación de los mismos para dicha acción?
Si__ No__ A veces__
7. En base a su experiencia, ¿Cómo calificaría usted la calidad de nuestros productos?
Excelente__ Muy buena__ Buena__ Regular__ Mala__ Muy mala__
8. ¿Considera usted que el precio de nuestros productos son adsequibles?
Si__ No__ Algunos__
9. Al momento de ser atendido, ¿Cómo considera usted la gestión de nuestra empresa?
Totalmente eficiente__ Muy eficiente__ Eficiente__ Deficiente__ Muy deficiente__
10. Cuando acudo al servicio, ¿Tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas?
Si__ No__ A veces__
11. ¿Cómo calificaría usted el tiempo de entrega de los pedidos?
Muy Puntual__ Puntual__ Impuntual__ Muy impuntual__
12. ¿Mediante qué medios conoció a la empresa?
Instagram__ Facebook__ Recomendación de una persona__ Probando alguno de nuestros productos en un evento__
13. ¿Ha visitado usted nuestra cuenta en Instagram?
Si__ No__
14. De ser positiva la respuesta anterior, ¿Qué tal le parece la presentación y contenido de la misma?

Excelente__ Muy buena__ Regular__ Mala__ Muy mala__

15. ¿Qué aspecto considera usted que se deben mejorar?

Puntualidad__ Calidad__ Atención al cliente__ Presentación de productos__ Contenido en RRSS__

16. ¿Qué aspectos considera usted que se deberían incorporar en el servicio?

Variedad de productos__ Innovación de productos__

Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la empresa acerca de la aceptación del local de comida *gastropub* y Pastelería:

1. ¿Conoce usted la definición gastronómica de Gastropub?

Si__ No__

2. ¿Ha visitado usted algún local de comida bajo el concepto Gastropub?

Si__ No__

3. De ser afirmativa su respuesta anterior, ¿Qué tal fue su experiencia en cuanto a la comida y el ambiente?

Excelente__ Muy Buena __ Buena__ Regular__ Mala__ Muy Mala__

4. ¿Estaría usted interesado en conocer más acerca del concepto gastronómico gastropub?

Si__ No__

5. ¿Con que frecuencia usted visita las pastelerías?

1 vez al mes __ Cada 15 días__ Una vez por semana__

6. ¿Con que frecuencia usted visita los restaurantes?

1 vez al mes __ Cada 15 días__ Una vez por semana__

7. ¿Suele usted ingerir bebidas alcohólicas?

Si__ No__ A veces__

8. De ser afirmativa su respuesta anterior, ¿Cuál de estas bebidas alcohólicas prefiere usted ingerir?

Cerveza__ Vino__ Whiskey__ Sangría__

9. ¿Suele usted ingerir bebidas alcohólicas en compañía de la comida al visitar restaurantes o locales de comida?

Si__ No__ A veces__

10. ¿Sería de su agrado disfrutar de alguna bebida alcohólica antes, durante o después de un rico postre?

Si__ No__ Quizás__

11. ¿Sería de su agrado poder disfrutar de un local que cuente con comida de alta calidad, bebidas alcohólicas y dulces en un ambiente relajado e informal?

Si__ No__ Quizás__

