



COHORTE 2014 (PROMOCIÓN IX)

**ESTRATEGIAS INNOVADORAS DE MARKETING
IMPLEMENTADAS EN LAS PYMES DEDICADAS A LAS
ACTIVIDADES DE RESTAURANTE, CUENCA, ENERO-
JUNIO 2016**

**Trabajo de titulación presentado como requisito parcial
para optar al título de:**

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Por la estudiante:
María Fernanda SEGOVIA ZEAS**

**Bajo la dirección de:
Diana Catalina CARDONA MENDOZA**

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Samborondón – Ecuador
Octubre - 2017**

Estrategias innovadoras de marketing implementadas en las Pymes dedicadas a las actividades de restaurante, Cuenca, enero-junio 2016

Marketing strategies implemented in the SMEs dedicated to the restaurant activities, Cuenca, January-June 2016

María Fernanda SEGOVIA ZEAS

RESUMEN

La presente investigación desarrolló un análisis técnico y crítico de las estrategias de marketing innovadoras implementadas en las Pymes dedicadas a las actividades de restaurante en la ciudad de Cuenca, durante el periodo enero-junio 2016, al tiempo que planteó sugerencias y recomendaciones a los gerentes y administradores de restaurantes. Para cumplir con los objetivos se asumió un enfoque que validó cualitativamente los resultados y se diseñó una investigación de tipo transversal, descriptiva, observacional y prospectiva. Se trabajó con un universo de 108 Pymes pertenecientes al sector de servicios de restaurante, de la ciudad de Cuenca, a partir del cual se generó una muestra de 84 restaurantes, a quienes se les aplicó una encuesta de opción múltiple, así como una ficha de observación. Los principales resultados que se obtuvieron fueron: sólo un 5,9% de negocios aplica siempre estrategias de marketing innovadoras y novedosas; el 38,8% lo hace de manera más o menos frecuente, creando inconsistencia en los procesos de marketing implementados.

Palabras clave: Estrategias, marketing, innovación, restaurantes, publicidad.

ABSTRACT

The present research developed a technical and critical analysis of the innovative marketing strategies implemented in the SMEs dedicated to the restaurant activities in the city of Cuenca during the period January-June 2016, at the same time as it presented suggestions and recommendations to the managers and restaurant managers. To achieve the objectives, an approach was adopted that qualitatively validated the results and a transverse, descriptive, observational and prospective research was designed. We worked with a universe of 108 SMEs belonging to the restaurant services sector, in the city of Cuenca, from which a sample of 84 restaurants was generated, to which a multiple choice survey was applied, as well as an observation. The main results obtained were: only 5.9% of businesses always apply innovative and innovative marketing strategies; 38.8% do so more or less frequently, creating inconsistency in the marketing processes implemented.

Key words: Strategies, marketing, innovation, restaurants, advertising.

INTRODUCCIÓN

En países industrializados es común ver cómo los mercados invierten en planes de marketing durante todo un año, lo que les permite ser visibles a todos los consumidores (Aguilera, 2016). En Ecuador, buscar maneras innovadoras de llegar al mercado ha comenzado a constituirse en un fenómeno de gran interés. Muchas empresas han hecho cotidiano el empleo de estrategias de marketing que garanticen un primer lugar en el mercado (Alonso & Grande, 2013).

Sin embargo, y en pleno siglo XXI, muchas recurren a métodos tradicionales (hojas, volantes, publicidad informativa en prensa) que, en cierta manera, ya no despiertan gran interés en los consumidores o usuarios. Se observa que son los negocios dedicados a la promoción de productos no alimentarios los que más recurren a estrategias de marketing innovador (Vera & Véliz, 2015), entendiendo a estas estrategias como aquellas que establecen una relación novedosa entre el producto ofrecido, la imagen del negocio y el posible consumidor (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

En Cuenca se han desarrollado algunos estudios aplicativos enfocados en el marketing innovador en restaurantes y bares; tal es el caso de León y Romero (2006), quienes plantean como estrategia innovadora el conocido marketing mix, bastante empleado en restaurantes y bares, en donde además de ofrecer platos a la carta, ofrecen música en vivo. Por su parte, Guzmán y Ulloa (2010) describieron ocho estrategias de marketing que deben seguir los restaurantes de la ciudad de Cuenca para ser competitivas. Mora (2011) analizó cómo los bares, restaurantes y discotecas emplean las herramientas de comunicación integradas al marketing y cuál es la incidencia que tienen en los respectivos negocios.

Sin embargo, desde el 2011 no se ha visto un estudio que se enfoque exclusivamente en el análisis de estrategias innovadoras de marketing en los restaurantes, de ahí que sería pertinente analizar otras estrategias utilizadas durante este tiempo, ya que no existe un registro ni reflexión de las mismas. Por ello se plantea como objetivo del presente estudio desarrollar un análisis técnico y crítico de las estrategias de marketing innovadoras que fueron implementadas en las Pymes dedicadas a las actividades de restaurante en la ciudad de Cuenca, durante el periodo enero-junio 2016.

A su vez, como objetivos específicos se señalan los siguientes: a) Efectuar una revisión bibliográfica de las teorías y conceptos que sustentarán el análisis de las estrategias de marketing innovadoras; b) Identificar las

estrategias de marketing innovadoras empleadas por los restaurantes Pymes en la ciudad de Cuenca; c) Analizar las estrategias de marketing innovadoras a través de la triangulación entre resultados, la literatura, y el análisis.

MARCO TEÓRICO

Para que un negocio triunfe, es necesario darse a conocer a través de la marca y de los productos que oferta; esto se puede conseguir por medio del marketing, el cual es el responsable de generar rentabilidad a la empresa desde un punto de vista empresarial, y de generar momentos positivos de compra (Sanna, 2013). El marketing es, al mismo tiempo, un proceso social y administrativo a través del cual las empresas obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros (Kotler & Armstrong, 2012).

La mezcla de promoción

También conocida como mezcla de comunicaciones (Mesa, 2015), es la combinación de varios aspectos: publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing. Es aquel conjunto de herramientas utilizadas por el encargado del marketing de la empresa que le permite comunicarse con los clientes y otros socios (Richardson, Gosnay, & Carroll, 2013). Deberá ser analizada y aplicada por el responsable de las ventas, fundamentándose en los objetivos generales del plan de mercadeo, tal como es recomendado por algunos autores (Vega, 1991; Quintana, 2005; Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006). Las ocho más importantes herramientas de promoción son:

1. **Publicidad:** Cualquier clase de forma de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios, realizada por un patrocinador identificado. La publicidad incluye transmisiones por televisión, anuncios impresos, Internet (Figuroa, 1999; Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).
2. **Producto:** El negocio ofrecerá valor a los clientes, satisfaciendo de mejor manera sus necesidades en relación a otras propuestas de valor de la competencia (Figuroa, 1999).
3. **Plaza:** Conlleva a decisiones con respecto a dónde y cuándo deberá entregarse el servicio o producto (Vega, 1991).
4. **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo que promueven e incitan a la compra o venta de un producto o servicio ofrecido por la empresa. Incluye descuentos, cupones, exhibidores y demostraciones (Kotler & Armstrong, 2012).

5. Presentación: Aspecto que se puede evidenciar en aquellos restaurantes que presentan una decoración y presentación impecable de platos (Martínez & Luna, 2008).
6. El proceso: Consiste en la importancia que se le otorga a todos los procesos productivos (Martínez & Luna, 2008).
7. Partners (Alianzas estratégicas): Entender a las alianzas en el marketing como una manera de crear sinergias que permitan obtener mejores resultados (Figuroa, 1999).
8. Marketing directo: Conexiones directas con los consumidores escogidos de manera metódica y sistemática, con el fin de conseguir una respuesta inmediata y cultivar relaciones prolongadas con los clientes. Se emplean catálogos, marketing telefónico, quioscos, internet, marketing móvil y otros (Kotler & Armstrong, 2012).

Comunicaciones integradas de marketing

No existen otras áreas de marketing con tantas transformaciones y tan profundas como las que se dan en las comunicaciones de marketing (Rodríguez, 2007). Las empresas, con mayor frecuencia, desarrollan programas de marketing dirigidos a obtener relaciones más estrechas con los clientes (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006). Al mismo tiempo, los cambios evidentes en la tecnología de las comunicaciones implican cambios significativos en la manera en que los negocios y los clientes se comunican entre sí.

Los modelos actualizados de comunicación incluyen desde canales de televisión por cable, hasta catálogos en la web, correos electrónicos, blogs, contenido para telefonía celular y redes sociales (Richardson, Gosnay, & Carroll, 2013). Se observa menos divulgación y más difusión selectiva (Kotler & Armstrong, 2012).

A diferencia de los viejos métodos comunicacionales que interrumpían a los posibles consumidores durante sus actividades diarias, los nuevos métodos comunicacionales buscan alcanzar a grupos más pequeños a través de mecanismos interactivos (Cardoso, 2014), mecanismos que se combinan con los medios tradicionales y que, tal como apuntan Kotler y Armstrong (2012), constituyen los modelos nuevos de comunicación en marketing.

La importancia de la comunicación integrada en marketing

Consiste en la integración y coordinación de los distintos canales de comunicación de la compañía para emitir un mensaje claro, coherente y

convinciente con respecto a la organización y los productos (Mesa, 2015). Para la implementación se requiere que los distintos puntos de contacto donde el cliente podría encontrarse con referencias del negocio sean reconocidos (Ang, 2014). Cada vez que el posible consumidor se contacte con la marca del restaurante, recibirá un mensaje, el cual puede ser positivo, negativo o nulo. Por su parte, meta de los negocios será lograr que el mensaje transmitido sea percibido como positivo por parte del posible consumidor (Escobar, 2014). La Comunicación Integral de Marketing (CIM) aglutina todos los mensajes e imágenes del negocio. Los correos electrónicos, los materiales de relación de pública, la páginas web o las cuñas publicitarias en televisión comparten el mismo mensaje, apariencia y sensación (Kotler & Armstrong, 2012).

Sobre la efectividad de aplicar la CIM, la investigación de Mora (2011) permitió evidenciar que restaurantes de la ciudad de Cuenca como "Sport Planet" o "La Herradura", que han aplicado dicha herramienta, coinciden en ser lugares con un alto desempeño en las consideraciones de negocio como posicionamiento, ocupación, segmentación, ventas y antigüedad del lugar.

Fases en el desarrollo de una comunicación de marketing eficaz

Tabla 1. Fases en el desarrollo de una comunicación de marketing eficaz

Fase	Desarrollo	Autor
Identificación público objetivo	Público constituido por consumidores potenciales o usuarios actuales.	Rivera & Garcillán (2012)
Determinación de los objetivos de la comunicación	Compra es resultado de complejo proceso de toma de decisiones del consumidor; los consumidores no siempre siguen de manera secuencial las fases señaladas.	Ferrell & Hartline (2012)
Diseño del mensaje	Mensaje debe ser eficaz y captar la atención, mantener el interés, provocar el deseo y originar una acción. Tres tipos de llamados: racionales, emocionales y morales.	Añanos, Estáun, Tena, Mas, & Valli (2008) Kotler & Armstrong (2012)
Selección de medios de difusión	Existen dos tipos de canales, los personales y los no personales. Los primeros permiten retroalimentación. Los segundos transmiten mensajes sin que haya contacto personal ni retroalimentación.	Kotler & Armstrong (2012)
Selección de la fuente de difusión	Los mensajes transmitidos por fuentes con alta credibilidad son más persuasivos.	Kotler & Armstrong (2012)

Fuente: Varios autores

Siguiendo los aportes de Rivera & Garcillán (2012), Kotler & Armstrong (2012), Ferrell & Hartline (2012) y Casado & Sellers (Casado & Sellers, 2010), se establecen las siguientes fases:

1. Identificación del público objetivo

La comunicación de marketing comienza a través de la definición de un público meta, el que puede estar constituido por consumidores potenciales o usuarios actuales. Este público meta influirá en las decisiones del plan de comunicación de marketing (Rivera & Garcillán, 2012).

2. Determinación de los objetivos de la comunicación de marketing

La persona responsable de la comunicación de marketing decidirá la reacción que se busca recibir por parte de los consumidores, la que, en muchos de los casos es la compra; esta, no obstante, es el resultado de un complejo proceso de toma de decisiones del consumidor. Se debe identificar en qué etapa se encuentra el consumidor con respecto a la adquisición del producto; estas son:

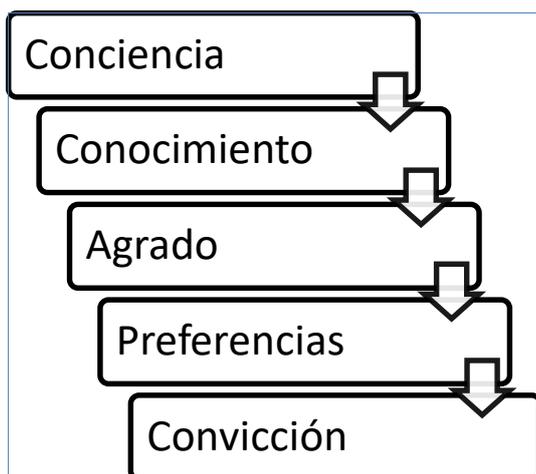


Fig. 1. Etapas de preparación del comprador
Tomado de: (Kotler & Armstrong, 2012)

No obstante, los consumidores no siempre siguen de manera secuencial y ordenada las fases señaladas sino que pueden saltarse algunas en el momento de adquirir un servicio o un producto (Ferrell & Hartline, 2012).

3. Diseño del mensaje

Posterior a la definición de la reacción que se busca obtener del público se deberá diseñar un mensaje que sea eficaz (Añanos, Estáun, Tena, Mas, & Valli, 2008). Es importante que éste capte la atención, mantenga el interés, provoque el deseo y origine una acción (Kotler & Armstrong, 2012). Se debe decidir qué dirá el mensaje y cómo será dicho. Con respecto al contenido del mensaje, se debe idear un llamado o tema. Existen tres

tipos: racional, emocional y moral. Los llamados racionales se relacionan al interés propio de los individuos; los emocionales buscan despertar emociones que conduzcan a una compra, mientras que los morales se dirigen al sentido de lo correcto y apropiado que tiene el público (Casado & Sellers, 2010).

4. Selección de los medios de difusión

Será el momento en que se deberá escoger los canales de comunicación adecuados para el negocio. Al respecto existen dos tipos de canales, los personales y los no personales: en los primeros, dos o más personas se comunican de manera directa (cara a cara) sea por teléfono, por correo electrónico o incluso por medio de los chats; la efectividad reside en que permiten un contacto personal y retroalimentación. Por su parte, los canales de comunicación no personales transmiten mensajes sin que haya contacto personal ni retroalimentación; la comunicación impersonal afecta a los compradores de manera directa (Kotler & Armstrong, 2012).

5. Selección de la fuente de difusión

La forma en que el público meta percibe al comunicador del mensaje influye en el impacto. "Los mensajes transmitidos por fuentes con alta credibilidad son más persuasivos" (Kotler & Armstrong, 2012).

Estrategias de marketing para restaurantes

Monferrer (2013) presenta las principales estrategias de marketing que deben considerar los restaurantes:

1. De crecimiento

Pueden ser de dos tipos:

- Intensivo: persiguen el crecimiento mediante la actuación en los mercados y/o productos con los que la empresa ya opera.
- Por diversificación: persiguen el crecimiento basándose en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos al actual en los que introducen productos distintos de los actuales.

2. Competitivas

En función de la posición relativa de la empresa frente a la competencia.

3. Según la ventaja competitiva de Porter (2015)

Con base en la función de la fuente mayoritaria sobre la que construirá la ventaja competitiva perseguida, y de la amplitud de mercado al que se quiere dirigir (actuación sobre la totalidad o con respecto algún segmento específico) la empresa puede optar por tres tipos de estrategia:

- De costes: la organización está actuando en todo el mercado y la ventaja competitiva que busca es la de reducir costes (se suele utilizar en mercados de productos poco diferenciados).
- De diferenciación: la organización está actuando en todo el mercado y la ventaja competitiva que busca es la de diferenciar su producto.
- De enfoque o especialización: la organización no se dirige a la totalidad del mercado sino a un segmento específico. Dentro de ella, se puede buscar una estrategia de costes o diferenciación.

La estrategia de marketing innovadora

Según distintos autores (Schnaars, 1991; Parmerlee, 1998; Sánchez, 2010; Munuera & Rodríguez, 2012; Alonso & Grande, 2013), una estrategia innovadora se constituye en una actuación general enfocada en conseguir los objetivos comerciales de los negocios pero separándose de los preceptos establecidos por el marketing tradicional e incorporando nuevas experiencias. También se define a la innovación como “la actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de las ya existentes” (Arana, Baena, Entrambasaguas, Gutiérrez, & Martín, 2008, pág. 13). Sin embargo, por más innovadora que resulte una estrategia, esta deberá estar alineada a los objetivos del negocio, los que deberán abogar para que esta sea: a) realista; esto es, que las suposiciones sobre las que se sostienen las previsiones futuras sean verosímiles; b) idónea, con el fin de aprovechar las oportunidades ofrecidas por el mercado, sea por la vía de la maximización de las fortalezas o por medio de la minimización de las debilidades; c) coherentes con los objetivos del negocio; d) factible de lograr con los recursos disponibles. Se puede señalar, una vez que fueron identificadas las estrategias implementadas por los restaurantes de la ciudad de Cuenca, que el punto “d” suele ser el más constante, puesto que los recursos económicos y físicos de los que disponen determinan la idoneidad de aplicar una u otra estrategia.

Estrategias innovadoras de marketing en el mundo

Para lograr el éxito de una empresa o de un proyecto es necesario establecer estrategias innovadoras de marketing (Rivera, Arellano, & Molero, 2009), acciones que se llevan a cabo para lograr determinados objetivos tales como captar más clientes, incentivar las ventas, dar a conocer los productos, informar sobre sus principales características (Grande, 2014). Básicamente, una estrategia de marketing innovadora es aquella que se ha diseñado y aplicado considerando para ello el entorno cultural, económico y tecnológico del negocio (Munuera & Rodríguez, 2012).

Como apuntan Arana et al (2008), existe una tendencia generalizada a relacionar la innovación con el desarrollo y la aplicación de tecnologías de última generación, creencia que conlleva a que muchas pymes den un valor menor a la capacidad de innovación al considerar que se requiere obligatoriamente la implementación de elevadas inversiones y recursos humanos altamente cualificados.

Estrategias innovadoras de marketing en restaurantes en Latinoamérica

Abel Delgado (2014), al respecto, destaca las siete tendencias innovadoras en marketing que ocuparán una posición preponderante en Latinoamérica durante los próximos años: 1) Los sistemas de ofertas en tiempo real crecerán de manera significativa; 2) Las marcas movilizarán los contenidos en razón que las penetraciones respectivas de *smartphones* y *tablets* están creciendo de manera significativa; 3) Los medios tradicionales se mantendrán fuertes, pese a toda la cobertura continua que se les da a *online*, móvil y redes sociales; 4) Se incrementarán las campañas de TV social, es decir, ver televisión a través de un dispositivo móvil, mientras se comentan los programas en las redes sociales; 5) Los profesionales en mercadeo encontrarán maneras innovadoras de combinar tácticas online con las de medios *offline*; 6) El *retargeting* se volverá más común, las empresas latinoamericanas tratarán de aprovechar el fuerte uso de redes sociales y la adopción creciente de comercio electrónico; 7) El mercadeo de contenidos y la publicidad nativa ganarán terreno, el mercadeo de contenidos significa más que una nota en una revista. Puede ser un post en un blog, un video, una aplicación móvil y mucho más: lo importante es que sea interesante y que la gente lo consuma.

El sector de servicios de restaurante

La palabra “restaurante” en la acepción actual se originó en París en 1765. En los siglos XIX y XX la

ciudad francesa se convirtió en capital de los *gourmets*. Hay varios tipos de restaurantes: desde la humilde casa de comidas que proporciona un menú fijo a precio muy módico, hasta los lujosos y exclusivos restaurantes que se caracterizan por ofrecer una carta muy sofisticada, con gran variedad de platos preparados con productos de primera calidad (Nadred, 2015).

La restauración es una de las actividades más desarrolladas en los últimos años. Las personas acuden, por razones o motivaciones distintas, a restaurantes de todo tipo y categoría, buscando, como es natural, sacar el mayor beneficio al dinero invertido. Los restaurantes contemporáneos en los que se prodiga la fusión culinaria y el diseño representan un “marketing provocativo donde se pone en práctica el más por menos” (Gallego, 2008). Al respecto, se pudo observar que en Cuenca muchos de los restaurantes hacen uso del marketing provocativo, colocando a la vista de los comensales y posibles clientes los platos y bebidas que se ofrecen en el menú, para lo cual se valen de imágenes amplias y vistosas.

Aspectos importantes que caracterizan a los servicios ofrecidos por los restaurantes son ciertos productos complementarios que se producen de manera conjunta a los servicios principales ofrecidos (Gallego, 2008). Tales servicios deberán ser tomados en cuenta por la estrategia de marketing, en razón de que deficiencias en estos redundarán en la insatisfacción de los clientes. Estos servicios están compuestos por:

- El servicio de base: Aquel que satisface la necesidad del cliente; en el caso de los restaurantes, la búsqueda del servicio de comida se constituye en el servicio de base.
- Los servicios complementarios: Aquellos que, aunque no fundamentales para la prestación del servicio de base del restaurante, le otorgan un valor añadido que le permite adquirir mayor calidad. Este conjunto de servicios pueden ser: “la posibilidad de reservar mesa, un aperitivo obsequio de la casa, un ambiente agradable, etc.” (Nadred, Marketing turístico, 2007).

Estrategias para restaurantes:

- Las ofertas semanales: Estas pueden aumentar la clientela. En el caso de un restaurante frecuentado por familias, se podrían ofrecer platos gratis para los niños cada cierto día de la semana (el sábado, por ejemplo) (Alonso & Grande, 2013).
- Enfatizar la atención personal: Los camareros no son camareros o mozos,

son vendedores, por ende, deben poseer tacto, carisma, entusiasmo, así como un elevado nivel de confianza en sí mismos y en las capacidades de motivación. Serán seleccionados, entrenados, supervisados y remunerados adecuadamente. Por su parte, la percepción de la baja calidad en los servicios de los restaurantes podría deberse al enfoque general que aplican los camareros y no al tiempo que le dedican a cada cliente (Grönroos, 1990).

- Estar siempre pendiente y mantener contacto con los clientes: Esta es una actitud altamente recomendada entre los gerentes de restaurantes (Rice, 1996).

Los restaurantes requieren especializar los servicios. Pocos restaurantes pueden preparar toda clase de platos y consolidar un grado de calidad que atraiga a los consumidores, de manera que cada uno deberá enfocar un segmento del mercado al cual pueda ofrecer un servicio hecho a la medida de los intereses de los clientes (Gray & Cyr, 1998).

Las estrategias de marketing pensadas para los restaurantes se enfocan, mayormente, en capacitar adecuadamente al equipo con el que trabajan, particularmente a los meseros, quienes deben estar al tanto de ciertos aspectos como: conocimiento del producto, la manera de describir los productos de una manera más apetitosa, centrarse en los clientes indecisos. Las nuevas maneras de enfocar el marketing entre los restaurantes ya no se reduce a darle valor a lo que diga el restaurante sobre sí mismo, sino al hecho de que es el cliente quien se constituye en el protagonista de los mensajes durante las acciones de promoción y marketing (Palomares, 2012).

Con base en la investigación de distintos autores (Berenger, Gil, Mollá, & Ruiz, 2012) (Gallego, 2008) (Guzmán & Ulloa, 2010), se apuntan algunas de las estrategias que los restaurantes con mayor éxito están aplicando en la actualidad:

- Fotos: La mejor manera de promover los restaurantes en línea es con fotos de alta calidad.
- Programas de Lealtad: Ofrecer a los visitantes una compra gratuita o un descuento por visitar un cierto número de veces el negocio.
- Configuración de la cuenta de Google+: Cuando se busca una empresa dentro de Google, *Google Knowledge Graph* proporciona los detalles de la empresa en la barra lateral.
- Anuncios orientados geográficamente: Garantizan que sólo los usuarios de determinadas ciudades o dentro de un radio específico ven los anuncios.

- Instagram: para promover el mejor contenido visual del negocio.
- Boletín electrónico: Como una oportunidad para celebrar el éxito del negocio, discutir nuevos elementos de menú, o compartir descuentos especiales.
- Mostrar al personal: Ver a los empleados sonrientes y comprometidos hace maravillas por la reputación del negocio.
- Community manager: Supervisar la presencia en los medios sociales.
- Compartir noticias de prensa positivas, permitirá que los aficionados al restaurante difundan la noticia.
- Iniciar un Blog: una manera de construir comunidad y comprometerse con los clientes.
- Verificar que los detalles en línea del restaurante son precisos.
- Desarrollar la identidad de marca del restaurante, lo que puede tener un gran efecto en el desempeño en los medios sociales. Se debe construir la identidad del restaurante alrededor de los clientes objetivo.
- Tener un menú elegante y funcional en línea: Publicar un menú de alta calidad, fácil de leer, actualizado y preciso.
- Reservas en línea: Lo que facilita la interacción con los posibles comensales y, a la vez, facilita el otorgamiento del servicio y cerciorarse que se cumpla al llegar al cliente.

A continuación, a manera de tabla se presenta una síntesis de las estrategias identificadas con base en la revisión bibliográfica:

Tabla 2. Estrategias innovadoras

Estrategia	Descripción
Ofertas semanales	Ofrecimiento de platos gratis para niños.
Énfasis en la atención personal	Se requiere personal con elevado nivel de autoconfianza.
Contacto con los clientes.	Recomendado para los gerentes de restaurantes.
Especialización de servicios.	Ofrecimiento de servicios a la medida de los intereses de los clientes.

Fotos.	Promoción en línea por medio de fotos de alta calidad.
Programas de lealtad.	Otorgamiento de compras gratuitas o descuentos por cumplimiento de n° de visitas.
Configuración de cuenta Google+.	Proporcionar detalles del restaurante en la barra lateral.
Instagram.	Se busca promocionar de mejor manera el contenido visual del restaurante.
Boletín electrónico:	A través del cual se busca discutir nuevos elementos del menú.

Fuente: (Berenger, Gil, Mollá, & Ruiz, 2012) (Gallego, 2008) (Guzmán & Ulloa, 2010)

METODOLOGÍA

Diseño Metodológico

Para el presente estudio se implementó un enfoque mixto, es decir, se emplearon tanto el enfoque cualitativo y el cuantitativo. Fue cualitativo en razón que se procedió, en primer lugar, a la revisión bibliográfica y se sustentó en entrevistas con preguntas abiertas. Fue cuantitativo, puesto que los resultados obtenidos de las encuestas y de las fichas de observación permitieron obtener información porcentual y numérica para analizar.

Tabla 3. Diseño de la investigación

Tipo de estudio	Definición
Transversal	La aplicación de los instrumentos se desarrolló una sola vez.
Descriptivo	Estadísticos univariados.
Observacional	Se percibió la realidad de las estrategias y planes de marketing implementados por las Pymes, sin intervenir en el fenómeno estudiado.
Prospectivo	Fue la propia investigadora quien realizó las mediciones y levantamiento de información.

Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

En relación al alcance de la investigación, esta llegó hasta un nivel descriptivo, pues se limitó a establecer las características y tipos de estrategias de marketing innovadoras implementadas por las Pymes del sector restaurantes durante el periodo de estudio, así como a describir las perspectivas de los consumidores, lo que fue conocido gracias a la aplicación de una encuesta, la que permitió, asimismo, conocer los recursos empleados en la

implementación de los planes de marketing por parte de los negocios.

Muestra

Se calculó a partir del universo compuesto por los restaurantes registrados en la patente municipal de la ciudad de Cuenca, que son 108. Con un porcentaje de error del 5%, nivel de confianza del 95%, una distribución de las respuestas de 50%, se obtiene una muestra de 84 establecimientos. Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010):

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = Límite aceptable de error muestral.

Así:

$$n = \frac{108 \times 0.5^2 \times 1.96^2}{(108 - 1) \times 0.05^2 + (0.5^2 \times 1.96^2)}$$

$$n = \frac{108 \times 0,25 \times 3,8416}{(108 - 1) \times 0.0025 + (0,25 \times 3,8416)}$$

$$n = \frac{103,7232}{0,73 + 0,9604}$$

$$n = \frac{103,7232}{1,2279}$$

$$n = 84,47$$

Se obtuvo una muestra de 85 restaurantes, a cuyos propietarios / administradores se les aplicó tanto una encuesta como una ficha de observación. Con los 85 establecimientos escogidos, todos ellos Pymes, se procedió a revisar las respectivas estrategias de marketing, con el fin de hacer una clasificación de aquellos negocios que desarrollan estrategias dentro de la categoría innovadoras lo que reducirá significativamente la muestra de estudio.

Instrumentos:

- Encuesta: En primer lugar, una encuesta fue aplicada a una muestra poblacional de propietarios de restaurantes,

comprendidos entre los 25 y 65 años de edad.

- Ficha de observación: La que permitió validar que los restaurantes estaban aplicando realmente estrategias de marketing innovadoras, pues esta herramienta fue aplicada por la propia investigadora.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Encuesta para identificar estrategias de Marketing implementadas

Tabla 4. Sexo

Opción	F	%
Hombre	58	68,2
Mujer	27	31,8
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

Los resultados presentados permiten evidenciar que existe un porcentaje mayoritario de personas del sexo masculino entre los encuestados. Hurgando a profundidad se pudo establecer ciertas causas por las que las mujeres tienen una presencia menor entre los administradores y propietarios de los restaurantes, sobresaliendo el hecho que las ocupaciones en el hogar les impiden destinar el tiempo necesario para administrar los negocios. Sin embargo, en muchos de los restaurantes estudiados se pudo constatar que las mujeres trabajan junto con sus maridos.

Tabla 5. Cargo desempeñado

Opción	f	%
Propietario	63	74,1
Administrador	22	25,9
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

Que la mayoría de los encuestados sean propietarios de los locales que fueron investigados o administradores permite adquirir una perspectiva directa de la realidad de los negocios, una visión que se sustenta en la experiencia cotidiana de los directamente involucrados.

Tabla 6. Edad

Opción	f	%
22-25 años	4	4,7
26- 35 años	9	47,1
36-45 años	10	41,2
46-55 años	4	4,7
56 o más	2	2,4
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

Es importante considerar la edad de los encuestados. Tal como se observa en los resultados anteriores, la mayoría de los encuestados se encuentran en el rango etario de los 26 a los 45 años de edad, alcanzando un porcentaje del 88,3%.

Tabla 7. En el negocio se destina un presupuesto mensual para el desarrollo de estrategias de marketing.

Opción	F	%
Nunca	8	9,4
A veces	27	31,8
Frecuentemente	37	43,5
Siempre	13	15,3
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

Los encuestados responden que destinan un presupuesto mensual del 5% promedio para el desarrollo de estrategias de marketing en los respectivos negocios. No obstante, resulta preocupante que un porcentaje significativo lo haga parcialmente o que no destine recurso alguno. Se evidencia que todavía existe un sector de los restaurantes que no le otorga la importancia requerida al marketing. En base a las conversaciones desarrolladas con los administradores se pudo constatar que entre las razones por las que no se prioriza al desarrollo de estrategias de marketing está el hecho que no se está muy seguro que estas puedan ser absolutamente efectivas, por lo que prefieren recurrir a las estrategias tradicionales.

Tabla 8. Existe una persona encargada de implementar, supervisar y evaluar las estrategias de marketing.

Opción	f	%
A veces	32	37,6
Frecuentemente	36	42,4
Siempre	17	20,0
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

Si se suman los porcentajes de los encuestados que indican que de manera frecuente o siempre hay una persona responsable en el negocio de la implementación, supervisión y evaluación de las estrategias de marketing, se alcanza un mayoritario 62%. Al respecto, se pudo conocer que un porcentaje muy reducido de los responsables tiene formación en marketing o en ciencias afines, constatándose que 15 administradores (de los 22) no han culminado estudios superiores, por lo que se concluye que la aplicación de las estrategias de marketing se fundamenta en lo empírico.

Tabla 9. La implementación de estrategias de marketing está considerada en la planificación anual del negocio (Plan estratégico o POA).

Opción	f	%
Nunca	5	5,9
A veces	44	51,8
Frecuentemente	25	29,4
Siempre	11	12,9
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

Sin embargo, al momento de preguntarles a los encuestados si las estrategias de marketing se encuentran incorporadas a los planes de la empresa, los resultados no dan respuestas contundentes, sino que evidencian que la incorporación, en algunos restaurantes, ha sido parcial. Se observa que no existe una formalización de las estrategias y, a su vez, en los negocios no se han desarrollado planificaciones estratégicas sistemáticas.

Tabla 10. Se priorizan aquellas estrategias de marketing aplicadas exitosamente por la competencia.

Opción	F	%
Nunca	5	5,9
A veces	45	52,9
Frecuentemente	35	41,2
Siempre	0	0
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

La observación de las estrategias de marketing desarrolladas por la competencia es una acción realizada de manera frecuente por un representativo porcentaje de los encuestados. Sin embargo, el porcentaje que alcanzó una mayor representatividad fue el de aquellos que respondieron "a veces", lo que significa que la competencia no está siendo considerada.

A la vez, cuando se les preguntó a los encuestados sobre cuáles son las estrategias de marketing implementadas que, según ellos, son innovadoras implementadas, fueron referidas las siguientes:

1. Productos gratis a grupos de más de 5 personas.
2. Convenios con empresas públicas y privadas.
3. Publicidad en agenda de las universidades.
4. Descuentos para cumpleaños.
5. Señalética luminosa local.
6. Habilitación de puestos de degustaciones gratis.
7. Participar en ferias de negocios.
8. Música en vivo.
9. Auspicio a eventos deportivos.
10. Coctel de bienvenida.
11. Ubicación del local en zonas estratégicas.

12. Membresías en revistas.

Tabla 11. Los clientes nuevos llegan al negocio gracias a las estrategias de marketing aplicadas

Opción	F	%
A veces	21	24,7
Frecuentemente	56	65,9
Siempre	8	9,4
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

La mayoría de encuestados considera que los clientes nuevos llegan al negocio debido a las estrategias implementadas, lo que confirmaría la importancia que se le otorga a tales estrategias. Sin embargo, un porcentaje representativo considera que solo a veces la presencia de nuevos comensales se debería a las estrategias de marketing, mientras que algunos refieren al boca en boca o a las recomendaciones de otros clientes como la razón de la llegada de nuevos clientes.

Tabla 12. Se contratan los servicios de una empresa o de un profesional especializados en marketing.

Opción	f	%
Nunca	8	9,4
A veces	47	55,3
Frecuentemente	29	34,1
Siempre	1	1,2
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

Muchas de las estrategias aplicadas obedecen al criterio de los propios dueños y administradores de los negocios, es decir, existe una aplicación empírica de aquellas. Así mismo, se pudo determinar que la contratación esporádica de los servicios de un especialista en marketing se da a través del formato de servicios profesionales o de trabajos free lance.

Tabla 13. Se mantiene una comunicación personal con los clientes a través de medios interactivos.

Opción	f	%
A veces	24	28,2
Frecuentemente	22	25,9
Siempre	39	45,9
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

Los medios interactivos, como *Facebook* o *Whatsapp* son utilizados con el fin de mantener una comunicación personal con los clientes de manera frecuente y siempre, por un porcentaje mayoritario de los negocios. Con base en la conversación llevada a cabo con los administradores de los restaurantes se pudo conocer que estos medios interactivos fueron escogidos, principalmente por su costo reducido y

porque se tiene la idea que son utilizados por una gran cantidad de posibles comensales, una idea acertada si se considera que el uso de las redes social cada día va en aumento.

Tabla 14. Para publicitar los servicios del negocio se emplean medios interactivos como el internet, las redes sociales, etc.

Opción	f	%
A veces	9	10,6
Frecuentemente	5	5,9
Siempre	71	83,5
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

Así mismo, para publicitar al negocio, la mayoría de los encuestados señala emplear siempre los medios interactivos como el internet o las redes sociales, lo que demuestra que en la ciudad de Cuenca la publicidad a través de los medios interactivos ocupa un lugar predominante. Lo que resulta revelador es que todavía exista un significativo porcentaje de encuestados que señalen no emplear tales medios, lo que se debe a la edad de muchos de los propietarios y administradores de los restaurantes, quienes son personas de la tercera edad y se muestran reacios a adaptarse a las nuevas tecnologías.

Tabla 15. Se priorizan los medios tradicionales (televisión, radio, prensa) para publicitar los servicios que ofrece el negocio.

Opción	F	%
Nunca	21	24,7
A veces	52	61,2
Frecuentemente	12	14,1
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

Relacionado con los resultados anteriores, se observa que la mayoría de los encuestados prioriza, solo a veces, los medios tradicionales para publicitar al negocio, lo que se hace en fechas especiales como fiestas de Cuenca, día de la madre, día del Padre, Navidad, Carnaval y Fin de Año. Por su lado, un grupo significativo de los restaurantes, de manera frecuente, recurre a medios como la televisión, la radio o la prensa. Ello permite constatar que los medios tradicionales todavía son utilizados o consumidos por el público cuencano, por lo que los negocios no los descartan como canales de comunicación y publicidad.

Ficha de Observación estrategias de Marketing implementadas

La ficha de observación fue aplicada posteriormente a la encuesta, y permitió contrastar las respuestas de los propietarios y administradores de los restaurantes con las observaciones de la investigadora. Ello posibilita

validar que los restaurantes están implementando estrategias de marketing innovadoras o no.

Tabla 16. Los servicios y productos ofrecidos por el negocio son promocionados a través de medios tradicionales: prensa, televisión, hojas volantes, radio.

Opción	F	%
Nunca	23	27,1
A veces	51	60,0
Frecuentemente	9	10,6
Siempre	2	2,4
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

Los resultados obtenidos con base en la técnica de la observación no difieren significativamente de los de la encuesta: El 51% de los negocios recurre a los medios de comunicación tradicionales. Únicamente un porcentaje muy reducido lo hace siempre, esto es, mensualmente. La publicidad en medios de comunicación tradicionales, por un lado, es más costosa que la interactiva, y por otro, los negocios tienen la certeza que la efectividad sería menor.

Tabla 17. Los servicios del negocio son promocionados a través de medios interactivos

Opción	F	%
Nunca	1	1,2
A veces	15	17,6
Frecuentemente	6	7,1
Siempre	63	74,1
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

Son los medios interactivos los preferidos por la mayoría de negocios, que los usan siempre o frecuentemente. La preponderancia de los medios interactivos queda evidenciada. La fácil utilización, así como los recursos mínimos que requieren hacen de la publicidad por medios interactivos una opción cada vez más recurrente.

Tabla 18. El negocio se caracteriza por hacer uso de estrategias de marketing innovadoras

Opción	f	%
Nunca	2	2,4
A veces	45	52,9
Frecuentemente	33	38,8
Siempre	5	5,9
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

Se observa que sólo un reducido porcentaje de negocios está en búsqueda constante de mejores estrategias de marketing, mientras que la mayoría sólo se plantea dicha búsqueda de manera poco frecuente.

Las estrategias innovadoras que pudieron ser identificadas por la investigadora son:

1. Productos gratis a grupos de más de 5 personas.
2. Pago mensual de publicidad en Facebook.
3. Publicidad en las agendas de las universidades.
4. Degustaciones gratis.
5. La oferta de un segundo producto a mitad de precio.
6. Participar en ferias de negocios.
7. Auspicio de algunos eventos deportivos.
8. Membresías en revistas.

Tabla 19. Características físicas del negocio alineadas a estrategias de marketing innovadoras

Opción	F	%
Nunca	6	7,1
A veces	31	36,5
Frecuentemente	39	45,9
Siempre	9	10,6
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

La relación entre la infraestructura del restaurante y las estrategias innovadoras como la señalética luminosa en el local, por ejemplo, debe ser coherente, pues lo contrario podría crear en la mente del consumidor una contradicción entre lo que se le propone y lo que ve. Así, en un porcentaje importante de los negocios hay una frecuente relación entre ambos aspectos, pero solo en un reducido porcentaje (10,6%) de los restaurantes la relación es constante. Se pudo observar que debido a las normativas existentes en la ciudad de Cuenca, específicamente en el Centro Histórico, donde se encuentran muchos de los restaurantes investigados, es difícil para los propietarios de los restaurantes realizar cambios importantes en la infraestructura de los locales.

Tabla 20. Servicio ofrecido por colaboradores alineado a estrategias de marketing innovadoras

Opción	F	%
Nunca	10	11,8
A veces	48	56,5
Frecuentemente	25	29,4
Siempre	2	2,4
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

Resulta preocupante que en la mayoría de los negocios el accionar del personal resulte poco innovador, sino que se limita a ofrecer un servicio deficiente. Por ejemplo, se pudo observar que en algunos de los restaurantes donde se estableció como estrategia la degustación gratuita de productos o la entrega de un producto gratis a grupos de más de cinco personas, los colaboradores no ofrecían dichas promociones a los comensales. Esto evidencia que parte de la

transformación innovadora debe incorporar la capacitación de los colaboradores.

Tabla 21. Estrategias de marketing implementadas se diferencian de las de la competencia.

Opción	F	%
Nunca	12	14,1
A veces	44	51,8
Frecuentemente	26	30,6
Siempre	3	3,5
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

Con base en los resultados obtenidos se evidencia que las estrategias de marketing innovadoras implementadas por cada uno de los negocios son muy similares a los de la competencia, pero en un porcentaje reducido de los restaurantes. Similitudes parciales se encontraron en porcentajes significativos, lo que demuestra que administradores y propietarios van a lo seguro y aplican las estrategias que consideran han demostrado efectividad en otros negocios. A su vez, debido a la información que se encuentra en línea sobre estrategias de marketing y a la que tienen acceso muchos de los propietarios, es factible suponer que existirán similitudes entre los restaurantes.

Tabla 22. El menú ofrecido por el restaurante es de carácter tradicional.

Opción	f	%
Nunca	1	1,2
A veces	24	28,2
Frecuentemente	49	57,6
Siempre	11	12,9
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

En un restaurante la innovación en aspectos publicitarios o de marketing no tiene que verse necesariamente reflejada en el menú que el restaurante ofrece. Es así que en la mayoría de los restaurantes de la ciudad de Cuenca, el menú ofrecido es de tipo tradicional de manera frecuente, mientras que es totalmente tradicional en un reducido porcentaje de los casos. Cuando se refiere a que el menú es tradicional se está señalando que los platos son preparados y presentados siguiendo un formato establecido por los ancestros.

Tabla 23. El menú ofrecido por el restaurante es de carácter experimental o vanguardista.

Opción	F	%
Nunca	17	20,0
A veces	47	55,3
Frecuentemente	11	12,9
Siempre	10	11,8
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

Hablar de un menú vanguardista es referir a aquellos platos que no se limitan a cumplir con la presentación y la mezcla de sabores e ingredientes de manera tradicional, sino que buscan romper lo establecido y jugar con la combinación de sabores y texturas, así como con la presentación, para ofrecer un menú interesante y novedoso. Dicho lo anterior, sólo un reducido grupo de restaurantes presenta un menú completamente vanguardista, lo que supone un porcentaje bastante significativo que deja entrever que la gran afluencia de población extranjera, tanto turistas como residentes, ha matizado el tipo de menús que se ofrecen en la ciudad.

Tabla 24. En el restaurante se aplica la mezcla de promoción.

Opción	F	%
Nunca	5	5,9
A veces	21	24,7
Frecuentemente	40	47,1
Siempre	19	22,4
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

En un porcentaje significativo, aunque no mayoritario, de restaurantes se pudo observar que la mezcla de promoción es aplicada de manera constante. Se aprovechan así las grandes oportunidades económicas y comerciales que la aplicación de esta estrategia podría traer a los restaurantes.

Finalmente, se presenta a continuación el detalle de las estrategias innovadoras implementadas y el costo-beneficio de las mismas, aclarando que los valores presentados son un aproximativo, dada la confidencialidad con que se manejan los restaurantes.

Tabla 25. Costo-beneficio de las estrategias implementadas

Estrategia	Costo anual promedio	Beneficio anual promedio
Productos gratis a grupos de más de 5 personas	\$100	\$500
Convenios con empresas públicas y privadas para la realización de eventos	\$100	\$500
Descuentos para cumpleaños	\$100	\$500
Señalética luminosa local	\$200	\$1.000
Habilitación de puestos de degustaciones gratis	\$100	\$500
Participación en ferias de negocios	\$200	\$1.000
Música en vivo	\$1.000	\$10.000
Publicidad en agenda de las universidades	\$50	\$100
Auspicio a eventos deportivos	\$200	\$400
Cocteles de bienvenida	\$150	\$750
Ubicación del local en zonas estratégicas	\$12.000	\$45.000
Membresías en revistas	\$50	\$250
Empleo de fotos	\$70	\$140
Programas de lealtad	\$100	\$200
Anuncios orientados geográficamente	\$80	\$150
Uso del Instagram	\$20	\$100
Empleo del boletín electrónico	\$20	\$100
Compartir noticias de la prensa positivas	\$12	\$60

Fuente: Encuesta para identificar estrategias de marketing implementadas

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El primer aspecto a destacarse es que la mayoría de los encuestados son propietarios de los locales investigados. Ello matizó las respuestas obtenidas,

pues estas obedecieron a una perspectiva plenamente involucrada con el desempeño de los restaurantes. Así, las respuestas estarían sustentadas en la experiencia cotidiana de los propietarios. Por su lado, otro aspecto sociodemográfico de gran relevancia para el presente estudio es que el rango etario de la mayoría de los encuestados (propietarios y administradores) está entre los 26 y los 45 años de edad; es decir, en edades donde confluyen tanto una actitud abierta a las innovaciones como un cierto conservadurismo a la hora de tomar decisiones (Berger, 2009).

Se pudo, así mismo, constatar que los restaurantes de la ciudad de Cuenca destinan un presupuesto mensual para el desarrollo de estrategias de marketing; sin embargo, el 31,8% lo hace sólo frecuentemente y un reducido 9,4% no destina presupuesto alguno para cuestiones relacionadas al marketing. Para los propietarios y administradores de los restaurantes, en esto alineados con lo señalado por Cariola (2003), resulta de gran importancia determinar cómo se realizará el presupuesto mensual y cuándo se tomarán acciones de marketing al respecto, puesto que las acciones a implementarse deben hacerse obedeciendo a objetivos y planificaciones previas.

De igual manera, se pudo constatar que el 62% de los restaurantes del cantón Cuenca dan mucha importancia a contar con un profesional o una persona encargada de llevar a cabo los aspectos relacionados a la implementación, supervisión y evaluación de las estrategias de marketing; no obstante, en la mayoría de los casos, son los mismos propietarios y/o administradores los responsables de implementar las estrategias de marketing, sin que ello signifique que estén capacitados para ello. Mucho se deja en manos de la intuición y de la improvisación. En tal sentido, las estrategias aplicadas obedecerían a un criterio empírico. Pese a ello, se identificaron restaurantes donde, todavía de manera incipiente, se ha comenzado a delegar el trabajo del marketing a empresas especializadas, cumpliéndose aquello que señala que cuando la empresa comienza a crecer llega un punto en que los dueños tienen poco tiempo para responsabilizarse del marketing, por lo que recurren a servicios externos para plantear soluciones.

Situación ciertamente preocupante es que las estrategias de marketing se encuentran incorporadas a los planes de los restaurantes de manera relativa, insuficiente o esporádica. Se evidenció que un 5,9% de los restaurantes nunca lo ha hecho. Cabrían dos explicaciones: por un lado, no se busca formalizar las estrategias de marketing, por lo que existe poco interés por incorporarlas a los planes de los negocios, o, al mismo tiempo, en los negocios no se han

desarrollado planificaciones estratégicas sistemáticas. Piñero (2015), al respecto señala que para los emprendedores resulta primordial el desarrollo de un plan de marketing eficaz que les permita acercar el cliente al negocio, captarlo y fidelizarlo, de ahí que es importante que los restaurantes consideren la necesidad de incorporar las estrategias a los instrumentos de planificación.

La información clave para el presente estudio fue determinar las estrategias de marketing innovadoras que se han implementado en los restaurantes. Existieron coincidencias entre los datos arrojados por las encuestas y los obtenidos por medio de las fichas de observación. Las estrategias identificadas fueron: productos gratis a grupos de más de 5 personas; convenios con empresas públicas y privadas para la realización de eventos, publicidad en agenda de las universidades, descuentos para cumpleaños, señalética luminosa local, habilitación de puestos de degustaciones gratis, participación en ferias de negocios, música en vivo, auspicio a eventos deportivos, cocteles de bienvenida, ubicación del local en zonas estratégicas, membresías en revistas.

Por otra parte, el trabajo de campo permitió evidenciar que sólo un 5,9% de negocios aplica siempre estrategias de marketing innovadoras y novedosas, mientras que el 91,7% lo hace de manera más o menos frecuente, creando una cierta inconsistencia en los procesos de marketing implementados. Por ejemplo, una estrategia de suma utilidad y cuya efectividad ha sido analizada en gran cantidad de estudios es la mezcla de promoción; sin embargo, sólo el 22,4% la aplica de manera constante. Si tal como plantean Russell (2005) y Casado y Sellers (2010), para los negocios es de vital importancia identificar los mercados, conocer a los clientes, sus necesidades y cómo se comportan para satisfacerlas, es de suma importancia diseñar programas de marketing mix que permitan aprovechar las posibilidades que suponen dichas necesidades.

Relacionado con lo anterior, se pudo identificar que las estrategias de marketing implementadas por la competencia son consideradas por el 51,8% de los restaurantes de la ciudad de Cuenca, debido a que los resultados obtenidos en otros negocios se constituyen en referentes para los propios restaurantes. Administradores y propietarios van a lo seguro y aplican aquellas estrategias que consideran han demostrado gran efectividad. O'Shauhnessy (1991) al respecto apunta que si un negocio protege su mercado moviéndose con la competencia, lo que busca es compensar el impacto de las acciones realizadas por esta; sin embargo, es importante tener presente que cada negocio tiene particularidades propias por lo que

las estrategias a implementarse deben obedecer al contexto y a los clientes que se busca atraer.

Sin embargo, las estrategias de marketing innovadoras no son vistas por el 24,9% de los encuestados como el factor decisivo para atraer más clientes nuevos. Podrían existir otros factores que inciden en la presencia de nuevos comensales: publicidad boca en boca, las recomendaciones de otros clientes, un servicio y una atención cálida.

Estos últimos se vuelven más exigentes a la hora de tomar decisiones sobre dónde comer o beber. La decisión de ir solos o con amigos a los locales de comida se consolida a través de los medios interactivos o de las redes sociales. Las Pymes del sector de restaurantes del cantón Cuenca son conscientes de esta situación. Se pudo constatar que los medios interactivos son utilizados con el fin de mantener una comunicación personal con los clientes de manera frecuente y siempre, por un 79% de los negocios. La publicidad a través de los medios interactivos ocuparía un lugar predominante. Pero los medios tradicionales no han sido completamente descartados, los cuales todavía son utilizados o consumidos por el público cuencano, por lo que los negocios no los excluyen como canales de comunicación y publicidad. Campos (2008) y Aguado & García (2009) señalan que los medios tradicionales son aún considerados como ejes centrales de la mediación social, de la difusión de información, de la propagación de conocimiento y del impulso democrático; en tal sentido, su trascendencia ha sido incuestionable. Sin embargo, están quedando relegados ante la inmediatez y la omnipresencia de los medios interactivos. Propietarios y administradores confirman la prioridad que se le otorga al internet y a las redes sociales, argumentando que, por ejemplo, la publicidad en medios de comunicación tradicionales, por un lado, es más costosa que la interactiva, y por otro, su efectividad sería menor.

Finalmente, un aspecto que fue evidenciado en el presente estudio es que la infraestructura de los restaurantes no siempre estuvo alineada a la innovación, existiendo una dicotomía entre las estrategias de marketing aplicadas y las características físicas de los negocios. En general, aquellos restaurantes de alto nivel contaban con los recursos físicos (infraestructura, ubicación y decoración) que permiten, tal como apuntan Berenger et al. (2012), su diferenciación. Pero entre los otros, la relación infraestructura-estrategias no era necesariamente constante.

CONCLUSIÓN

Los restaurantes de la ciudad de Cuenca destinarían un presupuesto mensual de aproximadamente el 5% de las ganancias para el

desarrollo de estrategias de marketing, al tiempo que otorgan importancia a contar con una persona encargada de llevar a cabo los aspectos relacionados a los aspectos promocionales. Las estrategias de marketing, tanto las tradicionales como innovadoras, se encuentran incorporadas a los planes de los restaurantes de manera relativa, insuficiente o esporádica.

Se efectuó una revisión bibliográfica de las teorías y conceptos que sustentaron el análisis de las estrategias de marketing innovadoras. Se identificaron las estrategias que administradores y propietarios definían como innovadoras dentro del mercado de restaurantes de Cuenca y se analizaron las estrategias de marketing innovadoras a través de la confrontación entre resultados y la literatura sobre el tema.

Así, se obtuvo que sólo un reducido porcentaje de negocios aplica siempre estrategias de marketing innovadoras y novedosas; la mayoría lo hace de manera más o menos frecuente, creando inconsistencia en los procesos de marketing implementados. Con respecto a los medios utilizados para comunicarse con clientes o para promocionarse, los interactivos ocuparían un lugar predominante; aunque los medios tradicionales no han sido completamente descartados. Finalmente, la infraestructura de los restaurantes no siempre está alineada a la innovación, existiendo una dicotomía entre las estrategias de marketing aplicadas y las características físicas de los negocios.

Entre las principales limitaciones que fueron encontradas en el presente estudio, estuvo la poca apertura de algunos de los negocios para permitir una observación más exhaustiva, así como el impedimento hecho a la investigadora para que esta pueda revisar balances o presupuestos que permitiesen obtener información sobre el presupuesto que destinan al marketing.

RECOMENDACIONES

A futuros investigadores se recomienda la ampliación del estudio a otros sectores de Pymes de Cuenca: comercio, entretenimiento, etc., con el fin de determinar si la aplicación de estrategias innovadoras es un fenómeno consolidado en el Ecuador o si la incorporación es todavía incipiente. Así mismo, se sugiere la realización de investigaciones enfocadas en negocios puntuales y que, a través de un estudio de costos-beneficios, establezcan la idoneidad de implementar estrategias de marketing innovadoras.

Finalmente, se sugiere a los propietarios y administradores de los restaurantes de Cuenca establecer como política empresarial de los respectivos negocios la capacitación continua en

temas relacionados al marketing innovador, así como considerar el contratar de manera frecuente a profesionales que les asesoren en aspectos concernientes al marketing.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, G., & García, A. (2009). Del Word-of-Mouth al Marketing viral: aspectos claves de la comunicación a través de redes sociales. *Revista Comunicación y Hombre*(9). Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de <http://ddfv.ufv.es/bitstream/handle/10641/848/Del%20word-of-mouth%20al%20marketing%20viral.pdf?sequence=1>
- Aguilera, J. (2016). *La gestión de cuentas en la agencia de comunicaciones de marketing* (Primera ed.). Madrid: ESIC.
- Alonso, J., & Grande, I. (2013). *Comportamiento del consumidor: Decisiones y estrategia de marketing*. Madrid: ESIC.
- Ang, L. (2014). *Principles of Integrated Marketing Communications*. New York: Cambridge University Press.
- Añanos, E., Estáun, S., Tena, D., Mas, M., & Valli, A. (2008). *Psicología y comunicación publicitaria*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Arana, L., Baena, C., Entrambasaguas, G., Gutiérrez, G., & Martín, R. (2008). *Innovación en las pymes: cuatro modelos, cuatro soluciones*. Recuperado el 2 de Julio de 2017, de http://www.gcd.udc.es/subido/catedra/materiales/economia_competencia_ii/innovacion/guia_innovacion_pymes_cuatro_modelos_cuatro_soluciones_IAT.PDF
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México: Pearson.
- Bacon, M. (2011). *Cómo hacer marketing directo*. Madrid: Ediciones Granica.
- Behlolavek, P. (2012). *EL abordaje unicista de los negocios*. Madrid: The Unicist Research Institute.
- Berenger, G., Gil, I., Mollá, A., & Ruiz, M. (2012). *El posicionamiento de los restaurantes de alto nivel: La carta de vinos como variable de clasificación*. Recuperado el 24 de Diciembre de 2016, de

http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2008/Materiali/Par/Fr/Berenguer_Gil_Molla_Ruiz.pdf

hUKEwjo8u-O4NDPAhWBVh4KHUQwDrkQ6AEILTAA#v=onepage&q=restaurante%20%2B%20marketing&f=false

- Berger, K. (2009). *Psicología del Desarrollo: Adulterez y Vejez*. Bogotá: Editorial Médica Panamericana.
- Campos, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social*(63). Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de http://www.revistalatinacs.org/_2008/23_34_Santiago/Francisco_Campos.html
- Cardoso, G. (2014). *Sociología de las pantallas*. Barcelona: UOC Ediciones.
- Cariola, H. (2003). *Planificación Científica del Marketing*. Madrid: Nobuko.
- Casado, A. B., & Sellers, R. (2010). *Introducción al marketing*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Castelló, A. (2010). *Estrategias empresariales en la Web 2.0: Las redes sociales online*. Madrid: ECU Editorial Club Universitario.
- Delgado, A. (2014). *7 tendencias que dominarán 2014*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2016, de Artware: <http://en.artwaresolution.com/post/86/7-tendencias-que-dominaran-2014.html>
- Escobar, N. (Enero-junio de 2014). Comunicación integrada de marketing: Un acercamiento a la evolución del concepto. *Semestre Económico*, 17(35), 161-192. Recuperado el 1 de Abril de 2017, de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v17n35/v17n35a8.pdf>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. México D.F.: Cengage Learning.
- Figuroa, R. (1999). *Cómo hacer publicidad: Un enfoque teórico-práctico*. México D. F.: Pearson educación.
- Fonseca, A. (2014). *Marketing digital en redes sociales: Lo imprescindible en marketing online en las redes sociales para tu empresa*.
- Gallego, J. (2008). *Marketing para hoteles y restaurantes en los nuevos escenarios*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=IPapYF9_V5wC&pg=PA197&dq=restaurant+e+%2B+marketing&hl=es&sa=X&ved=0a
- Grande, I. (2014). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC.
- Gray, D., & Cyr, D. (1998). *Marketing de productos: Guía de planificación para pequeñas empresas*. Barcelona: Cuadernos Granica.
- Grönroos, C. (1990). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: 1994.
- Guzmán, A., & Ulloa, M. (2010). *Creación de un modelo de competitividad en empresas de restauración a través del marketing en la ciudad de Cuenca*. Recuperado el 30 de Enero de 2017, de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6523/1/07789.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico D.F.: Pearson Educacion.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- León, D., & Romero, V. (2006). *Plan estratégico para el desarrollo "Ricón del Bolero" bar*. Cuenca-Ecuador: Universidad del Azuay.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro del Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez, F., & Luna, P. (2008). *Marketing en la sociedad del conocimiento: Claves para la empresa*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Mesa, M. (2015). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: ECOE ediciones.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Castellon de la Plana: Univesitat Jaume.
- Mora, J. (2011). *Uso y utilidad de las "C.I.M." en el mercado de bares, restaurantes y discotecas, segmento medio, medio-alto de Cuenca*. Recuperado el 1 de Febrero de 2017, de

<http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3148/1/09923.pdf>

- Mora, J. (2015). *Uso y utilidad de las C.I.M. en el mercado de bares, restaurantes y discotecas segmento medio, medio-alto de Cuenca*. Recuperado el 2 de Abril de 2017, de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3148/1/09923.pdf>
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Nadred, O. (2007). *Marketing turístico*. Madrid: Vértice.
- Nadred, O. (2015). *Tipos de restaurantes*. Recuperado el 11 de Octubre de 2016, de <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/2014/TurismoHotel/04.pdf>
- Núñez, C. (Mayo de 2008). *Estrategias de marketing aplicadas por la industria textil en Ecuador*. Recuperado el 7 de Octubre de 2016, de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/596>
- O'Shauhnessy, J. (1991). *Marketing competitivo: Un enfoque estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Osorio, J., Duque, M., & Gómez, L. (2010). *Políticas para la fijación de precios de venta como base para la generación de valor*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Palomares, R. (2012). *Marketing en el punto de venta. 100 ideas claves para vender más*. Madrid: ESIC .
- Parmerlee, D. (1998). *Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing*. Barcelona: Granica.
- Piñero, E. (2015). *Estrategias y modelos de negocio*. Madrid: Editorial Universitaria.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: McGraw Hill.
- Quintana, M. (2005). *Principios de Marketing*. Barcelona: Deusto.
- Rice, C. (1996). *Cómo hacer marketing sin recursos*. Barcelona: Ediciones Juan Granica.
- Richardson, N., Gosnay, R., & Carroll, A. (2013). *Guía de acceso rápido al marketing en redes sociales: Marketing de alto impacto y bajo costo que sí funciona*. Buenos Aires: Granica.
- Rivera, J., & Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC editorial.
- Rivera, J., Arellano, R., & Molero, V. (2009). *Conducta del consumidor*. Madrid: ESIC.
- Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Russell, T. (2005). *Publicidad*. México: Pearson Educación.
- Sánchez, M. (2010). *Casos de marketing y estrategias*. Barcelona: UOC.
- Sanna, D. (2013). *Comunicación rentable en marketing: Seis pasos en la era de las redes sociales*. Buenos Aires: MarCo ediciones.
- Schnaars, S. (1991). *Estrategias de marketing: Un enfoque orientado al consumidor*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vega, V. (1991). *Mercadeo básico*. San José: EUNED.
- Vera, M. J., & Véliz, M. (2015). *Plan estratégico de marketing emocional para el lanzamiento y promoción del producto "Talco mediacado a base de almidón de yuca" dirigido a madres de infantes de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.

Anexos

ENCUESTA PARA IDENTIFICAR ESTRATEGIAS DE MARKETING IMPLEMANTADAS					
				N°	
Nombre del negocio:					
Nombre del encuestado:					
Cargo desempeñado:					
Edad:					
N°	Ítem	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	En el negocio se destina un presupuesto mensual para el desarrollo de estrategias de marketing.				
2	Existe una persona encargada de implementar, supervisar y evaluar las estrategias de marketing.				
3	La implementación de estrategias de marketing está considerada en la planificación anual del negocio (Plan estratégico o POA).				
4	Se priorizan aquellas estrategias de marketing aplicadas exitosamente por la competencia.				
5	Los clientes nuevos llegan al negocio gracias a las estrategias de marketing aplicadas				
6	Se contratan los servicios de una empresa o de un profesional especializados en marketing.				
7	Se mantiene una comunicación personal con los clientes a través de medios interactivos.				
8	Para publicitar los servicios del negocio se emplean medios interactivos como el internet, las redes sociales, etc.				
9	Se priorizan los medios tradicionales (televisión, radio, prensa) para publicitar los servicios que ofrece el negocio.				
10	Nombre las estrategias de marketing (máximo 3) implementadas alguna vez en el negocio:				
	1.				
	2.				
	3.				
11	El porcentaje mensual de sus ingresos que Ud. destina para implementar estrategias de marketing es del%				

N°

FICHA DE OBSERVACIÓN ESTRATEGIAS DE MARKETING IMPLEMENTADAS

Nombre del negocio:

N°	Ítem	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre	COMENTARIOS
1	Los servicios y productos ofrecidos por el negocio son promocionados a través de medios tradicionales: prensa, televisión, hojas volantes, radio.					
2	Los servicios y productos ofrecidos por el negocio son promocionados a través de medios como: internet, redes sociales, formatos no tradicionales.					
3	El negocio se caracteriza por hacer uso de estrategias de marketing innovadoras, poco tradicionales y novedosas.					
4	Las características físicas del negocio se encuentran alineadas con estrategias de marketing innovadoras.					
5	El servicio ofrecido por meseros, cajeros y demás colaboradores está alineado a las estrategias de marketing innovadoras implementadas					
6	Las estrategias de marketing implementadas se diferencian de las de la competencia.					
7	El menú ofrecido por el restaurante es de carácter tradicional.					
8	El menú ofrecido por el restaurante es de carácter experimental o vanguardista.					
9	En el restaurante se aplica la mezcla de promoción					
10	Las estrategias de marketing (máximo 3) actualmente implementadas en el negocio son:					
	1.					
	2.					
	3.					