

# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

## **Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Plan estratégico de marketing enfocado en la captación de nuevos consumidores para el restaurante "XYZ" en la ciudad de Guayaquil

### **PROYECTO INTEGRADOR**

Previo la obtención del Título de:

### **Ingeniero Comercial y Empresarial**

Presentado por:

Antonella Carolina Flor Pintado

Teresa Nataly Ortiz Medina

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2021

## DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a Dios, por ser el motor de mi vida, mi fortaleza en cada momento y por haberme dado sabiduría ante los diferentes desafíos. También a mi familia, por su apoyo incondicional, y especialmente a mis padres, por su amor, entrega y sacrificio a lo largo de los años.

Antonella Flor Pintado

## DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico principalmente a Dios por haberme acompañado en lo largo de este camino, brindándome fuerzas y sabiduría en este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados. A mis padres por su amor, trabajo, y sacrificio durante todo este tiempo.

Teresa Ortiz Medina

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, por su amor incondicional, las oportunidades dadas, las fuerzas y la salud para poder culminar esta etapa. También a mis padres y a mis hermanos, por haberme acompañado a lo largo de esta trayectoria, apoyarme en todo momento, y ser de inspiración para seguir avanzando en mi desarrollo personal y profesional.

Antonella Flor Pintado

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi más sincero agradecimiento a Dios por ser mi guía, a mis padres por haberme apoyado incondicionalmente en el transcurso de este camino. Y agradezco a los docentes que con su conocimiento y apoyo incentivaron a desarrollarme como persona y profesional.

Teresa Ortiz Medina

## DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Antonella Carolina Flor Pintado* y *Teresa Nataly Ortiz Medina* damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



---

Antonella Flor Pintado



---

Teresa Ortiz Medina

# EVALUADOR

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Soriano', is positioned above a horizontal line.

M.Sc Soriano Idrovo Pablo

## RESUMEN

Este proyecto tiene como propósito implementar un plan estratégico de marketing que permita al restaurante XYZ posicionarse en el mercado de empresas culinarias, considerando que actualmente la empresa carece de este tipo de herramientas, lo cual ha provocado que se desperdicie tiempo y dinero en la organización de campañas de marketing sin ningún enfoque sistemático, afectando esto directamente a los ingresos y crecimiento rentable de la misma. A través del uso de metodologías, tales como Design Thinking, cinco fuerzas de Porter, matrices EFE, EFI y FODA, se estudió el problema planteado y se validaron los resultados obtenidos. Adicionalmente, se realizó un análisis financiero de los registros correspondientes a los tres primeros trimestres del año 2020, dado que el restaurante inició su actividad comercial a partir del mes de diciembre del 2019. Con este análisis, se evaluó la situación económica y se identificaron los parámetros a seguir para establecer las respectivas proyecciones e inversiones necesarias para ejecutar el proyecto, tomando en cuenta el entorno interno y externo de la empresa. Del mismo modo, a través de encuestas realizadas, se identificó al mercado meta y sus principales características para la elaboración de estrategias y adaptación de la mezcla de marketing de tal forma que se genere valor para el cliente. Por lo tanto, el presente estudio establece los planes de acción para mejorar el conocimiento y el reconocimiento de la marca con la creación de contenido relevante y pertinente que proporcione información sobre lo que ofrecen las fortalezas como empresa.

**Palabras Clave:** Plan de marketing, mercado meta, estrategias, entorno, mezcla de marketing.

## **ABSTRACT**

*The purpose of this project is to implement a strategic marketing plan that allows XYZ restaurant to position itself in the culinary business market, considering that the company currently lacks this type of tools, which has caused time and money to be wasted in the organization of marketing campaigns without any systematic approach, directly affecting its revenue and profitable growth. Using methodologies, such as Design Thinking, five Porter forces, EFE, EFI and SWOT matrix, the problem posed was studied and the results obtained were validated. Additionally, a financial analysis of the registers corresponding to the first three quarters of 2020 was carried out, since the restaurant began its commercial activity as of December 2019. With this analysis, the economic situation was evaluated and the parameters to be followed were identified to establish the respective projections and investments necessary to execute the project, considering the internal and external environment of the company. Similarly, through surveys carried out, the target market and its main characteristics were identified for the development of strategies and adaptation of the marketing mix in such a way as to generate value for the customer. Therefore, the present study establishes action plans to improve brand awareness and recognition with the creation of relevant and pertinent content that provides information about what strengths offer as a company.*

**Keywords:** *Marketing plan, target market, strategies, environment, marketing mix.*

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	I
ABSTRACT .....	II
ÍNDICE GENERAL .....	III
ABREVIATURAS .....	V
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VI
CAPÍTULO 1 .....	1
1. Introducción .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Descripción del problema .....	2
1.3 Justificación del proyecto .....	3
1.3.1 Beneficiarios .....	3
1.4 Alcance del proyecto .....	4
1.5 Objetivos .....	4
1.5.1 Objetivo General .....	4
1.5.2 Objetivos Específicos .....	4
1.6 Marco teórico .....	5
1.6.1 Design Thinking .....	5
1.6.2 Análisis del entorno de marketing y herramientas utilizadas .....	6
1.6.3 Investigación de mercados .....	9
1.6.4 Estrategia de marketing .....	9
1.6.5 Evaluación de proyectos .....	10
CAPÍTULO 2 .....	12
2. Metodología .....	12
2.1 Diseño de la investigación .....	12
2.1.1 Definición del problema .....	12
2.1.2 Enfoque del problema .....	13
2.1.3 Formulación del diseño de investigación .....	14
2.2 Análisis del entorno de marketing .....	16
2.2.1 El microentorno .....	16
2.2.2 El macroentorno .....	21
2.2.3 Matrices EFE-EFI y análisis FODA .....	23
2.2.4 Análisis financiero .....	28

CAPÍTULO 3 .....	32
3. Resultados Y ANÁLISIS .....	32
3.1 Análisis de datos de la encuesta .....	32
3.2 Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) .....	43
3.3 Cuadro de riesgos .....	44
3.4 Estrategia de marketing .....	45
3.4.1 Segmentación del mercado .....	45
3.4.2 Selección del mercado meta .....	46
3.4.3 Diferenciación y posicionamiento .....	46
3.5 Mezcla de marketing .....	47
3.5.1 Producto .....	47
3.5.2 Precio y plaza .....	48
3.5.3 Promoción .....	48
3.6 Programas de acción .....	51
3.7 Viabilidad financiera .....	52
CAPÍTULO 4 .....	56
4. Conclusiones Y Recomendaciones .....	56
4.1 Conclusiones .....	56
4.2 Recomendaciones .....	57
BIBLIOGRAFÍA .....	59
APÉNDICES .....	62

## **ABREVIATURAS**

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
BCE	Banco Central del Ecuador
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
FMI	Fondo Monetario Internacional
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
VAN	Valor Actual Neto
TIR	Tasa Interna de Retorno
TMAR	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento
CAPM	Capital Asset Pricing Model (Modelo de valoración de activos financieros)

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1.1 Marco de Design Thinking (Gibbons, 2016) .....	5
Ilustración 1.2 Las cinco fuerzas competitivas de Porter (Porter, 2008) .....	8
Ilustración 1.3 Diseño de una estrategia de marketing orientada hacia el cliente (Kotler & Armstrong, 2013) .....	10
Ilustración 2.1 Inversión inicial para abrir un pequeño restaurante en Guayaquil (Autores, 2020) .....	18
Ilustración 2.2 Análisis de los competidores (Autores, 2020) .....	20
Ilustración 2.3 Afectación en ventas por sector (Ministerio De Producción, 2020) .....	23
Ilustración 2.4 Matriz EFE del restaurante XYZ (Autores, 2020) .....	24
Ilustración 2.5 Matriz EFI del restaurante XYZ (Autores, 2020) .....	25
Ilustración 2.6 Matriz FODA del restaurante XYZ (Autores, 2020) .....	26
Ilustración 2.7 Planteamiento de estrategias con base en el análisis FODA (Autores, 2020) .....	27
Ilustración 2.8 Estado de situación financiera 2020 del restaurante XYZ (Autores, 2020) .....	28
Ilustración 2.9 Estado de resultados 2020 del restaurante XYZ (Autores, 2020) .....	29
Ilustración 3.1 Género de las personas encuestadas (Autores, 2020) .....	32
Ilustración 3.2 Edad de las personas encuestadas (Autores, 2020) .....	33
Ilustración 3.3 Ocupación de las personas encuestadas (Autores, 2020) .....	33
Ilustración 3.4 Estado civil de las personas encuestadas (Autores, 2020) .....	34
Ilustración 3.5 Nivel de ingresos de las personas encuestadas (Autores, 2020) .....	34
Ilustración 3.6 Forma de consumo de preferencia en restaurantes (Autores, 2020) .....	35
Ilustración 3.7 Motivos de preferencia de determinado medio de consumo (Autores, 2020) .....	35
Ilustración 3.8 Frecuencia de consumo en restaurantes (Autores, 2020) .....	36
Ilustración 3.9 Características más importantes al momento de elegir un restaurante (Autores, 2020) .....	36
Ilustración 3.10 Medios utilizados para conocer nuevos restaurantes (Autores, 2020) .....	37
Ilustración 3.11 Motivos que llevan al consumidor a regresar a un restaurante (Autores, 2020) .....	37
Ilustración 3.12 Frecuencia de consumo en restaurantes de mariscos (Autores, 2020) .....	38
Ilustración 3.13 Tipos de acompañantes al momento de visitar dichos restaurantes (Autores, 2020) .....	38
Ilustración 3.14 Gasto promedio de consumo en restaurantes de mariscos (Autores, 2020) .....	39
Ilustración 3.15 Tipo de producto de mayor consumo en restaurantes de mariscos (Autores, 2020) .....	39
Ilustración 3.16 Horarios del día con mayor consumo en dichos restaurantes (Autores, 2020) .....	40
Ilustración 3.17 Posicionamiento de los restaurantes de mariscos (Autores, 2020) .....	40

Ilustración 3.18 Restaurantes de mariscos más visitados (Autores, 2020) .....	41
Ilustración 3.19 Grado de satisfacción con relación a los restaurantes de mariscos (Autores, 2020) .....	41
Ilustración 3.20 Principales comentarios referente al servicio actual de dichos restaurantes (Autores, 2020) .....	42
Ilustración 3.21 Cuadro de mando integral (Autores, 2020) .....	43
Ilustración 3.22 Cuadro de riesgos (Autores, 2020) .....	44
Ilustración 3.23 Segmentación geográfica (Autores, 2020) .....	45
Ilustración 3.24 Segmentación demográfica (Autores, 2020) .....	45
Ilustración 3.25 Segmentación psicográfica (Autores, 2020) .....	45
Ilustración 3.26 Segmentación conductual (Autores, 2020) .....	46
Ilustración 3.27 Diferenciación y posicionamiento (Autores, 2020) .....	46
Ilustración 3.28 Posibles propuestas de valor (Kotler & Armstrong, 2013) .....	47
Ilustración 3.29 Estrategias de producto (Autores, 2020) .....	47
Ilustración 3.30 Estrategias de precio y plaza (Autores, 2020) .....	48
Ilustración 3.31 Estrategias de promoción de empujar y jalar (Kotler & Armstrong, 2013) .....	48
Ilustración 3.32 Plan de publicidad (Autores, 2020) .....	49
Ilustración 3.33 Funciones de un trafficker digital (Autores, 2020) .....	50
Ilustración 3.34 Propuestas para promoción de ventas (Autores, 2020) .....	51
Ilustración 3.35 Programa de acción para el segundo bimestre 2021 (Autores, 2020) .....	51
Ilustración 3.36 Plan de acción (Autores, 2020) .....	52
Ilustración 3.37 Costo de publicidad en Facebook de acuerdo a la industria (Salesforce, 2015) .....	53
Ilustración 3.38 Demanda proyectada (Autores, 2020) .....	54
Ilustración 3.39 Datos para CAPM (Autores, 2020) .....	54
Ilustración 3.40 Proceso para elaboración de flujo de caja (Autores, 2020) .....	55
Ilustración 3.41 Flujo de caja proyectado (Autores, 2020) .....	55

# CAPÍTULO 1

## 1. INTRODUCCIÓN

“El marketing es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás” (Kotler & Armstrong, 2013, p.5). Este proceso involucra diversos aspectos además de una estrategia para lograr el incremento en las ventas; uno de estos incluye el plan de marketing, el cual es un documento estratégico que describe la estrategia y pasos de acción de una empresa para promover una marca, adquirir nuevos clientes y mejorar la experiencia de este (Kotler & Armstrong, 2013).

La presente investigación se enfoca en elaborar un plan de marketing cuyo contenido se basa en definir la estrategia y el proceso a seguir para que el restaurante XYZ logre captar nuevos consumidores y estos puedan disfrutar de la experiencia en el servicio que ofrece el restaurante, creando así un vínculo diferenciador entre restaurante y consumidor, del que nace una fidelización del cliente.

### 1.1 Antecedentes

En el contexto de los negocios comerciales y de servicios, permanentemente se están realizando decisiones de marketing. En la actualidad, la interacción con el consumidor en cualquier intercambio de negocios y servicios es de carácter complejo, porque no solamente se basa en la objetividad sino en la subjetividad.

Considerando que las empresas de servicios gastronómicos deben dominar el entorno y ver cómo plantearse ante el cliente, la planificación constantemente es de carácter estratégico y precede a la actividad en cualquier esfuerzo intencionado. Toda empresa debe mirar hacia el futuro, determinar a dónde quiere ir y cómo llegar allí. La planificación de marketing define el papel y las responsabilidades de tal manera que se logren los objetivos de la empresa, y al mismo tiempo, sirve como cobertura contra el riesgo y la incertidumbre.

En el caso del restaurante “XYZ”, este comenzó sus actividades comerciales el 15 de diciembre del 2019 en Guayaquil. Su especialidad son los mariscos, ofreciendo una gran selección de platos que satisfacen las expectativas de sus consumidores. Además, proveen el servicio de bebidas por estar acreditados en la categoría de restobar. Con el objetivo de expandir su negocio, esta empresa abrió un nuevo local el mes de septiembre del 2020, no contando dentro de su organización con un plan de marketing que le permita posicionarse en el mercado.

## **1.2 Descripción del problema**

El restaurante XYZ, en el contexto de la pandemia del COVID-19 que vive el país desde marzo del 2020, también ha recibido el impacto producto de las nuevas normativas sociales e higiénicas impuestas. Es decir, el mantener la estabilidad y posicionarse en el mercado le ha representado un constante desafío.

El problema que enfrenta esta empresa de servicios culinarios radica en el hecho que hasta la fecha no se ha organizado y esquematizado un estudio de mercado, marco de trabajo o plan de acción para atraer nuevos clientes, sino que las acciones que se ejecutan están diseñadas a partir de presunciones carentes de un enfoque sistemático. De donde resulta que, se pierde tiempo y dinero en la organización de campañas de marketing sin objetivos, ni propósitos medibles y observables, con lo cual se termina afectando directamente al presupuesto de la empresa. De ahí que, inclusive si las campañas fueran exitosas, no se tendría un real conocimiento de la estrategia que funcionó para poder replicarla en el futuro.

Actualmente, las pérdidas de esta empresa de servicios gastronómicos ascienden a \$ 4,794.58 y el producto total de ventas ha disminuido de \$ 21.503.67 a \$ 12,336.76.

Ante la problemática descrita, la propuesta se enfocará en el diseño de un plan de marketing para el restaurante XYZ, considerando su importancia como una herramienta de dirección estratégica que aporta al crecimiento económico sostenible de cualquier organización o empresa, ya que proporciona una guía y una comprensión más profunda del mercado para que la empresa implemente los pasos necesarios y pueda alinearse con los objetivos y estrategias de marketing establecidos. Se suma a ello la

capacidad que la empresa tiene para afrontar una amplia variedad de escenarios, garantizando que las actividades de marketing se lleven a cabo de forma controlada y que se maximicen los resultados.

### **1.3 Justificación del proyecto**

La propuesta de diseñar e implementar un plan estratégico de marketing para el restaurante XYZ es pertinente, ya que permitirá resolver el problema que enfrenta la empresa, el cual es carecer de herramientas estratégicas que proporcionen una dirección hacia el posicionamiento en el mercado. Este proyecto permitirá, por ende, elaborar estrategias y un programa de marketing, cumpliendo con todos los métodos y técnicas a seguir para el correcto diseño del plan de marketing, que contribuyan a la sostenibilidad económica de la empresa.

#### **1.3.1 Beneficiarios**

Los beneficiarios directos son los tres socios propietarios de la empresa XYZ y diez colaboradores; mientras que los beneficiarios indirectos son los clientes y proveedores.

##### **▪ Empresa**

Teniendo en cuenta que, la empresa no cuenta con una planificación de marketing estratégica que oriente el trayecto hacia su posicionamiento en el mercado, esta propuesta busca proporcionar una orientación más eficiente tendiente al logro de:

- a) Incremento de clientes
- b) Incremento de utilidades
- c) Posicionamiento de marca

##### **▪ Clientes**

Se considera que, con la aplicación de este plan estratégico los clientes puedan tener una mejor experiencia gastronómica al utilizar los servicios de la empresa, en la que reciban un trato cálido, comida exquisita, precios razonables y

en general buen servicio que les permita recomendar su experiencia a otras personas.

#### ▪ **Proveedores**

Las personas naturales dedicadas a la venta de mariscos e insumos necesarios para la preparación de los alimentos y demás, se beneficiarán mediante el incremento de sus ingresos como resultado de proveer a mayor volumen a la empresa debido al crecimiento de las ventas.

### **1.4 Alcance del proyecto**

El presente estudio busca diseñar un plan estratégico de marketing anual proyectado a cinco años para el restaurante XYZ ubicado en la ciudad de Guayaquil. Esta propuesta podrá ser implementada a partir del segundo bimestre del año 2021, mediante la implementación de una metodología que analice las diferentes variables en el macro y microentorno en el periodo comprendido entre el 31 de diciembre del 2019 y el 30 de septiembre del 2020, ajustándose con ello a la realidad del establecimiento y los posibles escenarios de contingencia.

### **1.5 Objetivos**

#### **1.5.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de marketing y estrategias comerciales, utilizando la metodología Design Thinking, para el posicionamiento en el mercado de empresas culinarias.

#### **1.5.2 Objetivos Específicos**

1. Analizar la información financiera y del entorno de los primeros tres trimestres del año 2020 de la empresa culinaria, para la determinación del diagnóstico financiero y de la situación actual.
2. Identificar el perfil del público objetivo, para el establecimiento de las reales necesidades de los potenciales clientes.
3. Establecer los riesgos posibles en el plan de marketing, para la identificación de planes de acción de corto, mediano y largo plazo.

4. Desarrollar un programa de marketing integrado que se alinee con las necesidades específicas de la empresa culinaria y su entorno, para la implementación de las estrategias seleccionadas.

## 1.6 Marco teórico

### 1.6.1 Design Thinking

El Design Thinking es un proceso que busca resolver problemas de una manera centrada en el usuario, logrando resultados prácticos y soluciones creativas a partir de una serie de etapas. Brown (2008) afirma al respecto:

Design Thinking es una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos del diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad de mercado. (p.4)

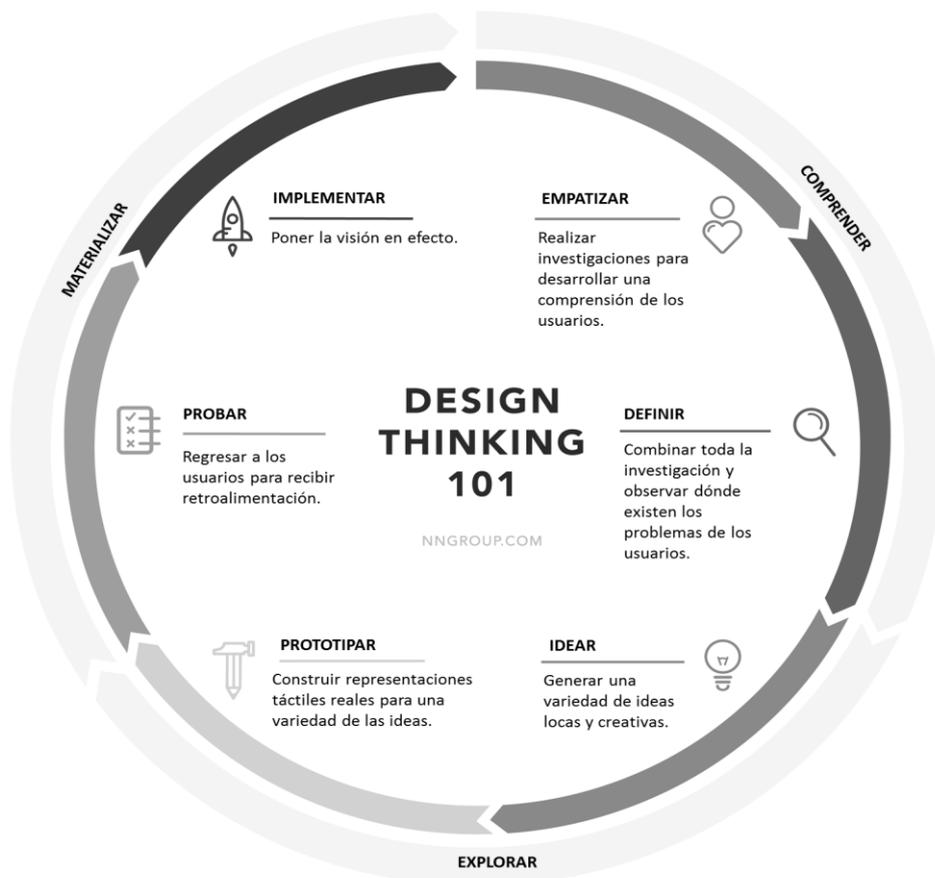


Ilustración 1.1 Marco de Design Thinking (Gibbons, 2016)

Para el desarrollo del presente proyecto, el proceso de Design Thinking proporcionará un enfoque basado en soluciones para resolver problemas, al ser iterativo, flexible y centrarse en la colaboración entre creadores y usuarios, con énfasis en materializar las ideas en función de cómo piensan, sienten y se comportan los usuarios reales.

### **1.6.2 Análisis del entorno de marketing y herramientas utilizadas**

El análisis del entorno de marketing es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a identificar aquellos factores internos y externos del entorno que afectan la capacidad de la organización para funcionar correctamente. De acuerdo con Kotler & Armstrong (2013):

Las empresas deben vigilar y gestionar de manera constante el entorno de marketing para buscar oportunidades y protegerse de las amenazas. El entorno de marketing está formado por todos los actores y fuerzas que influyen en la capacidad de la empresa para hacer transacciones eficaces de negocios con su mercado meta. (p.90)

#### **▪ Análisis PEST**

Es utilizado para estudiar todos los cambios en los factores que forman parte del entorno empresarial y, a partir de esto, tomar medidas frente a las oportunidades o amenazas que se identifican (D'Alessio, 2008). El acrónimo PEST muestra cada una de las variables a considerar en el estudio; la P estudia el factor político, la E representa al factor económico, la S el factor social y la T el factor tecnológico.

Cuando se implementa esta herramienta de manera efectiva, es posible profundizar y comprender las tendencias del mercado. Sin una investigación y análisis adecuado, resulta difícil diseñar un plan de marketing exitoso.

## ▪ **Matrices EFE y EFI**

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) es una herramienta de gestión estratégica que se utiliza a menudo para evaluar las condiciones comerciales actuales. “Una matriz EFE permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2003, p.110).

Una herramienta adecuada para aplicar en el análisis interno de la empresa en la búsqueda de aprovechar las fortalezas y disipar las debilidades es diseñar una matriz de evaluación de factores internos (EFI). “Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (David, 2003, p.149).

En el análisis de entorno de marketing, se deben tener en cuenta los factores internos y externos durante los procesos de toma de decisiones. Esto se debe a que estas fuerzas tienen un efecto importante en el éxito del plan de marketing; por lo tanto, después de la evaluación de estos factores, se deben desarrollar estrategias que respondan al entorno.

## ▪ **Análisis FODA**

El análisis FODA constituye un paso esencial que se efectúa para un mejor análisis y comprensión de la situación de la empresa; examina la parte interna (fortalezas y debilidades) y externa de la organización (oportunidades y amenazas) para desarrollar estrategias que permitan explotar, amortiguar o corregir tanto actividades o tendencias observadas, y hacer el mejor uso de los recursos (Robbins & Coulter, 2010).

Al presente, el análisis FODA continúa siendo uno de los recursos más importantes al momento de evaluar dónde se encuentra una empresa en un mercado competitivo y obtener visibilidad de su estado actual, permitiéndole

comprender y medir el rendimiento empresarial general para ver qué pasos deben tomarse hacia una mayor planificación estratégica.

- **Las cinco fuerzas de Michael Porter**

“En esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales” (Porter, 2008, p.1). Para Porter, existen cinco fuerzas competitivas que influyen sobre la industria, y entenderlas otorga una ventaja sobre ellas y genera un panorama rentable; por esto, es de suma importancia analizarlas para estructurar las estrategias a seguir por la empresa. A continuación, se muestran las cinco fuerzas:



Ilustración 1.2 Las cinco fuerzas competitivas de Porter (Porter, 2008)

- **Análisis de razones financieras**

Las razones financieras son herramientas útiles que ayudan a analizar y comparar las relaciones entre las cuentas de los estados financieros de la

empresa. El análisis de estas utiliza los datos recopilados a partir del cálculo de las razones para tomar decisiones sobre cómo mejorar la rentabilidad, la solvencia y la liquidez de una empresa. “El analista financiero usa estos indicadores casi como un médico hábil interpreta los análisis de laboratorio. En combinación, y a través del tiempo, estos datos ofrecen un panorama valioso de la salud de la empresa: su condición financiera y rentabilidad” (Van Horne & Wachowicz, 2010, p.135).

### **1.6.3 Investigación de mercados**

“La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (Malhotra, 2008, p.7). La investigación de mercados es importante al momento de desarrollar las estrategias de marketing, debido a que puede identificar cómo el mercado y los clientes potenciales ven a la empresa y reconocer brechas en las expectativas del cliente.

A través de la investigación de mercados es posible obtener una mejor perspectiva y comprensión del mercado objetivo y asegurarse que la empresa se mantenga por delante de la competencia al proporcionar información valiosa sobre el negocio y sobre el mercado en general.

### **1.6.4 Estrategia de marketing**

“Una estrategia de marketing consiste en las estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, mezcla de marketing y niveles de gasto de marketing” (Kotler & Armstrong, 2013, p.55). A continuación, se muestran los cuatro pasos principales para diseñar una estrategia de marketing:



**Ilustración 1.3** Diseño de una estrategia de marketing orientada hacia el cliente (Kotler & Armstrong, 2013)

Al segmentar el mercado, es necesario estimar las necesidades, el potencial de cada segmento y determinar a cuál de ellos se puede servir mejor y obtener un beneficio óptimo. Para este segmento de destino seleccionado, se debe llegar a una decisión de diferenciación para el producto ofrecido y se debe finalizar la estrategia de posicionamiento.

#### ▪ Mezcla de marketing

Una estrategia de marketing eficaz combina las 4Ps de la mezcla de marketing. La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de mercadeo que utiliza una empresa para vender productos o servicios a su cliente objetivo, modificando total o parcialmente sus cuatro componentes: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (Kotler & Armstrong, 2013).

#### 1.6.5 Evaluación de proyectos

“El concepto Viabilidad financiera refiere a la capacidad de un Proyecto de lograr un buen desempeño financiero, es decir una tasa de rendimiento aceptable. Se utiliza aquí como sinónimo de rentabilidad” (Sobrero, 2009, p.3).

Los proyectos se miden por el éxito financiero en el tiempo, y las variables que muestran este éxito son las tasas de rentabilidad del proyecto, específicamente la

que se obtiene del flujo de efectivo que se forma al medir todas las variables que se relacionen con el flujo financiero proyectado en el período de tiempo estimado a llevar a cabo el proyecto. En el análisis se consideran los ingresos proyectados en el horizonte de planeación y los costos fijos o variables que este genere; se traduce en estructurar un flujo de efectivo o caja para obtener el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y demás indicadores que muestran la viabilidad del proyecto.

# CAPÍTULO 2

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Diseño de la investigación

El diseño de investigación se refiere al enfoque metódico que establece los objetivos del proyecto de investigación y proporciona las pautas de lo que se debe hacer para lograr esos objetivos.

#### 2.1.1 Definición del problema

- **Problema gerencial**

¿Cómo se debe combinar cada elemento de la mezcla de marketing?

- **Problema de investigación**

Desarrollar un programa de marketing para el posicionamiento en el mercado de empresas culinarias.

- **Componentes**

1. Determinar las características demográficas de los clientes y los aspectos relacionados a su comportamiento para la estructuración de un perfil de este, el desarrollo de estrategias promocionales efectivas y estimación de la demanda.
2. Establecer las principales características en cuanto al servicio/producto que valoran los clientes para entender cómo posicionarlo en el mercado.
3. Identificar los canales de distribución a potenciar para que los clientes puedan tener el servicio disponible cuando y donde lo deseen o necesiten.
4. Determinar los principales competidores y el grado de satisfacción de los clientes con relación a la oferta existente para explotar oportunidades de mejora.

### **2.1.2 Enfoque del problema**

Con los componentes de la investigación previamente definidos, se estableció el tipo de información que se necesita recolectar a través de las siguientes preguntas de investigación:

#### **Componente 1**

1. ¿Cuál es su género?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿Cuál es su ocupación?
4. ¿Cuál es su estado civil?
5. ¿Cuál es su nivel de ingreso neto mensual?
6. ¿Con qué frecuencia ordena a domicilio o visita a un restaurante?
7. ¿Con qué frecuencia ordena a domicilio o visita a un restaurante que se especialice en la cocina de mariscos?
8. ¿Con quién suele visitar principalmente este tipo de restaurantes?
9. ¿Cuánto dinero en promedio suele gastar cuando visita este tipo de restaurantes?
10. ¿Cómo se entera la mayoría de las veces acerca de restaurantes que no ha visitado?
11. ¿En qué horarios del día generalmente ordena a domicilio o visita a un restaurante que se especialice en la cocina de mariscos?

#### **Componente 2**

1. ¿Cuáles son las características más importantes para usted al momento de para elegir un restaurante?
2. ¿Cuál es el principal motivo que le lleva a regresar a un restaurante?
3. ¿Qué producto es que el consume con mayor frecuencia en restaurantes que se especializan en la cocina de mariscos?

#### **Componente 3**

1. ¿Qué forma de consumo en restaurantes prefiere realizar?
2. ¿Por qué motivos prefiere realizar su consumo de esta manera?

#### **Componente 4**

1. ¿Qué restaurantes que se especialicen en la cocina de mariscos conoce?
2. ¿A cuáles restaurantes de este tipo visita generalmente?
3. ¿Qué tan satisfecho/a se encuentra con los restaurantes que hay en el mercado actualmente que se especializan en la cocina de mariscos?
4. ¿Qué preocupaciones, quejas o sugerencias tiene acerca de cómo mejorar el servicio que proveen dichos restaurantes actualmente?

#### **2.1.3 Formulación del diseño de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptiva, puesto que, de acuerdo con Malhotra (2008) permite “describir las características de grupos pertinentes, como consumidores, vendedores, organizaciones o áreas del mercado” (p.82). A través de esta investigación es posible obtener datos psicográficos y de estilos de vida, de hábitos de consumo y demográficos de los clientes para desarrollar un plan de marketing adecuado.

Asimismo, se efectuó el levantamiento y análisis de datos secundarios relacionados al macro y microentorno de la empresa, mediante la investigación exploratoria con el objetivo de “explorar o examinar un problema o situación para brindar conocimientos y comprensión” (Malhotra, 2008, p.80). Entre las fuentes externas consultadas se encuentran fuentes comerciales, tales como periódicos y revistas científicas; y fuentes gubernamentales, como el INEC, Superintendencia de Compañías, el Banco Central del Ecuador (BCE), entre otras. Entre los datos internos recopilados se encuentra la información de ventas y clientes de la empresa, información contable y administrativa para una mayor comprensión de la situación actual.

Para la investigación descriptiva se siguieron los pasos correspondientes al proceso de diseño del muestreo detallados a continuación:

- **Definir la población meta**

La población meta son los hombres y mujeres de 18 años o más, que consumen mariscos y que residen en los sectores de Los Sauces, Garzota, Alborada, Urdenor, Guayacanes, Acuarela, Samanes, Juan Montalvo y El Cóndor en la ciudad de Guayaquil.

- **Seleccionar la técnica de muestreo**

Para la investigación se seleccionó la técnica de muestreo (no probabilística) de bola de nieve, en la que el grupo inicial de encuestados proporcionará referencias para reclutar las demás muestras necesarias para el estudio de investigación. “La mayor ventaja del muestreo de bola de nieve es que incrementa en forma considerable la probabilidad de localizar las características deseadas en la población” (Malhotra, 2008, p.345).

- **Determinar el tamaño de la muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra, se consultaron los datos proporcionados por el Centro de Estudios e Investigaciones Estadísticas ICM-ESPOL (2006) con respecto al total de la población que reside en los sectores de Los Sauces, Garzota, Alborada, Urdenor, Guayacanes, Acuarela, Samanes, Juan Montalvo y El Cóndor en la ciudad de Guayaquil, siendo un total de 230.898 personas. Para el respectivo cálculo se utilizó la siguiente fórmula:

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

donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza del 95% (1.96)

$\sigma$  = Desviación estándar de la población (0.5)

e = Margen de error del 6%

$$n = \frac{230.898 \times 0.5^2 \times 1.96^2}{((230.898 - 1) \times 0.06^2) + (0.5^2 \times 1.96^2)}$$

$$n = 266.47 \approx 266$$

## **2.2 Análisis del entorno de marketing**

### **2.2.1 El microentorno**

#### **2.2.1.1 Características de la empresa**

Conviene subrayar que se realizó un análisis del entorno de marketing considerando las características de la empresa de servicios culinarios XYZ, que es un resto-bar inaugurado el 15 de diciembre del 2019 en Guayaquil. Se especializan en la preparación de mariscos y disponen de un amplio menú de bebidas. Con relación a los precios de los platos, estos valores oscilan entre \$5.00 - \$20.00 y están fijados conforme al sector (Los Sauces) en el que se encuentran ubicados; en el presente caso, corresponde a un sector que atiende a clientes de un estrato medio.

En el mes de septiembre del 2020, los empresarios del restaurante decidieron abrir un nuevo local en el mismo sector, con el objetivo de obtener una mayor cuota de mercado; no obstante, esta apertura tuvo como indicadores condiciones de carácter intuitivo, es decir, considerar que el sector es naturalmente comercial y que se distingue por la venta de mariscos. A propósito de ello, la promoción de sus servicios se realiza a través de las tradicionales redes sociales, como Facebook e Instagram, y el servicio a domicilio se oferta a través de Promo, Glovo y Rappi.

### **2.2.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

- **Poder de negociación del cliente**

El poder de negociación del cliente, respecto al tipo de negocio, es bajo, debido a que en este sector existe un número significativo de 76.540 consumidores potenciales (Centro de Estudios e Investigaciones Estadísticas ICM-ESPOL, 2006); además, se observó un número de restaurantes de mariscos en el sector que no cubriría la demanda de estos potenciales clientes, al ser 43 restaurantes aproximadamente. Por otro lado, el menú de mariscos que presenta la empresa XYZ es variado, lo que le genera un valor agregado frente a la oferta de otros locales gastronómicos ubicados en el mismo sector.

- **Poder de negociación del proveedor**

En el análisis de esta variable, se observó que el poder de negociación de los proveedores, es decir, de aquellas personas naturales que entregan la materia prima a estos restaurantes, se ubica en el nivel de bajo. Esta afirmación se basa en el hecho de que hay una considerable cantidad de proveedores, considerando que el principal mercado (Caraguay) abastecedor de mariscos en Guayaquil posee alrededor de 761 puestos (El Universo, 2014).

- **Amenaza de nuevos competidores**

Para el análisis de esta variable se consideró, por un lado, los requerimientos de capital para emprender una pequeña empresa gastronómica: esto es, costos fijos y operativos; y, por otro lado, requisitos, como permisos municipales y sanitarios que generan costos económicos e inversión de tiempo importante:

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
Equipos de cocina	\$ 7,050.00
Utensilios de cocina y mobiliario	\$ 2,515.00
Equipos de oficina	\$ 3,114.00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 12,679.00</b>
<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	
Uso de Suelo - Municipio de Guayaquil	\$ 2.00
Permiso de Funcionamiento – Cuerpo de Bomberos	\$ 30.00
Permiso de Funcionamiento – ARCSA	\$ 96.00
Certificado de Trampa de Grasa – Interagua	\$ 22.26
Permiso de Comunicación Pública - SAYCE	\$ 72.00
Tasa de Habilitación y Control – Municipio de Guayaquil	\$ 30.00
Patente Municipal – Municipio de Guayaquil	\$ 60.00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 312.26</b>
<b>GASTOS DE PUESTA EN MARCHA</b>	
Decoración y adecuación del local	\$ 620.00
Uniformes	\$ 200.00
Alquiler y depósito del mes inicial	\$ 900.00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1,720.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14,711.26</b>

Ilustración 2.1 Inversión inicial para abrir un pequeño restaurante en Guayaquil (Autores, 2020)

De acuerdo con el análisis realizado, se podría afirmar que la amenaza de nuevos competidores es de nivel bajo a moderado, dado que las barreras de entrada no son altas.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Dentro del estudio ejecutado, se observa que en el sector existen negocios culinarios diferentes al de mariscos en un 81%. Estos negocios corresponden a restaurantes dentro de las categorías de comida rápida, comida típica, panaderías, pizzerías, chifas, entre otros.

De acuerdo con Porter, estos representan una amenaza de moderada a alta, puesto que existe la presencia de otras ofertas culinarias que facilitan al cliente tener alternativas de cambios de opción, por lo que las empresas deben contar con productos de excelente calidad, variedad y servicio que influya en la decisión del consumidor.

- **Rivalidad entre los competidores**

Para el análisis de esta variable se utilizaron datos de internet en los que se indica el número de restaurantes y servicios de mariscos que hay en el sector. Con ello, se pudo observar que existen alrededor de 43 restaurantes, de los cuales, son cuatro los que poseen mayor trayectoria en el mercado y están posicionados en el sector con una oferta culinaria similar, lo que trae como consecuencia que la elección final del cliente esté condicionada al precio y al servicio, y, por ende, exista una rivalidad alta entre los competidores.

### **2.2.1.3 Análisis de competidores**

Se efectuó un análisis de los cuatro competidores identificados con relación a su producto, precio, plaza y promoción:

Empresa	Producto	Plaza	Precio	Promoción
Cangrejal Marthita	Los productos que ofrecen en el restaurante son: - Platos a base de cangrejo: al ajillo, ensalada, ceviche, chop suey, risotto carapacho relleno, arroz, patas gordas con salsa criolla. - Platos a base de camarón: arroz, apanados, al ajillo, ceviche. - Platos a base de concha: arroz, ceviche - Platos a base de pescado: filete, corvina frita, ceviche, sudado, a la plancha. - Platos a base de calamar: arroz, ceviche.	Cuentan con ocho locales; se encuentran ubicados en: - Sauces 6 Av. Isidro Ayora frente a los bosques de la Alborada 593 (Marthita 1). - Sauces 6 diagonal a pollos el Encanto cangrejal (Marthita 2). - Av. Isidro Ayora Cueva (Vía Central) (Marthita 3). - Cdl. Sauces 1, Av. Agustín Freire Icaza MZ F-14 (Marthita 4). - Sauces 6 frente a Keramikos (Marthita 5). - Sauces 6 Diagonal a pollos El Encanto (Cangrejeando y Maritho 8) se localizan juntos. - Sauces 6. Av. isidro ayora frente a los bosques de la alborada (Marthita 9).	US\$7.00 - US\$25.00	La mayoría de los restaurantes buscan posicionarse apalancados en las redes sociales de mayor afluencia en el medio como Instagram y Facebook. La realidad actual ha provocado el desarrollo de diferentes estrategias en la promoción, tales como ganar reconocimiento en el mercado a través de publicaciones en redes sociales dando a conocer sus diversos platos y ofreciendo un valor agregado como entrega a domicilio sin ningún costo adicional. Constantemente patrocinan eventos locales como partidos de fútbol. Otras acciones de promoción son obsequiar la bebida cuando son servicios a domicilio, ofrecer por la compra de cada combo salsas, porciones de arroz o cocolón gratis. Suelen hacer sorteos o concursos con sus seguidores y clientes, con premios como combos o efectivo.
Cangrejal Ochipinti	Los productos que ofrecen en el restaurante son: - Platos a base de cangrejo: ceviche, risotto, carapacho relleno, chop suey, ensaladas, sopas, al ajillo. - Platos a base de camarón: ceviche, apanados. - Platos a base de concha: ceviche.	Entregan a domicilio sus productos a través de las siguientes aplicaciones: - Uber eats - Rappi Cuentan con dos locales ubicados en : - Los Ríos y Pedro Pablo Gomez - Sauces 6 diagonal a pollos El Encanto	US\$8.00 - US\$20.00	
Mundo Cangrejo	Los productos que ofrecen en el restaurante son: - Platos a base de cangrejo: risotto, chop suey, ensaladas, al ajillo, carapacho relleno. - Platos a base de camarón: apanados, al ajillo. - Platos a base de concha: ceviche, a la parrilla - Platos a base de pescado: filete, corvina frita.	Entregan a domicilio sus productos con: - Personal del restaurante Cuentan con tres locales ubicados en : - Balcones de Sauces 9, Mz. L11 V-4 - Aurora Av. León Febres Cordero CC Avalon Plaza Local 4 - La Piazza Villa Club	US\$10.00 - US\$30.00	
Cangrejal HLHAL	Los productos que ofrecen en el restaurante son - Platos a base de cangrejo: al ajillo, arroz mariner, ensalada, carapacho relleno, encocado y a la cantonesa. - Platos a base de camarón: apanados. - Platos a base de pescado: filete.	Entregan a domicilio sus productos con: - Personal del restaurante Cuentan con un local ubicado en: - Av Isidro Ayora Cdl. Sauces 6 MZ 259 F32	US\$6.00 - US\$20.00	

**Ilustración 2.2 Análisis de los competidores (Autores, 2020)**

## 2.2.2 El macroentorno

### 2.2.2.1 Análisis PEST

- **Factor político (P) y factor económico (E)**

Entre los factores considerados para la viabilidad del proyecto se analizaron las últimas ordenanzas municipales expedidas a propósito de la pandemia del COVID-19 que se aplicaron para la salud y seguridad de los clientes. Precisamente, una de aquellas ordenanzas hace referencia a que los locales comerciales y restaurantes pueden funcionar con un aforo máximo del 30% de su capacidad, mientras que, si el semáforo está en verde, este tipo de negocios pueden funcionar con un aforo máximo del 50% de su capacidad (Municipalidad de Guayaquil, 2020). Este tipo de restricciones tuvo un impacto en las ventas del restaurante con una disminución promedio del 69%, por lo que, en el caso de la empresa XYZ, se realizó un viraje al servicio enfocándose en el modo servicio a domicilio con el uso de las aplicaciones móviles; sin embargo, el negocio se vio en la necesidad de acudir a préstamos institucionalizados de la banca privada para el rescate de este tipo de pequeñas empresas.

La pandemia ha dejado secuelas en la economía del país; de acuerdo con el BCE (2020): “Se prevé que el Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2020 presente un decrecimiento interanual que se encuentra en un rango comprendido entre -7,3 % y -9,6 %”. Otro elemento para considerar es que en el 2020 “Ecuador va a recibir 7.150 millones de dólares por parte del FMI, del Banco Mundial, del Banco Interamericano de Desarrollo, de la Corporación Andina de Fomento y de los bancos chinos” (Diario AS, 2020). En otras palabras, las PYMES se verían beneficiadas con una campaña de microcréditos que les permitan mantenerse, reactivar su economía y, en conjunto, la economía del sector.

- **Factor social (S)**

Guayaquil es una de las ciudades más pobladas del Ecuador con 2.350.915 habitantes y una tasa de crecimiento poblacional del 1,58% (Instituto Nacional de

Estadística y Censos, 2010). En la ciudad, en los últimos años, se ha desarrollado una nueva cultura alimenticia, determinada por la demanda permanente de cangrejo, un crustáceo cuya diversa preparación ha captado el interés y se ha convertido en un referente gastronómico ligado a la identidad guayaquileña y del costeño en general (Rojas, 2017).

Sin embargo, tras un largo período de aislamiento y la ruptura de la economía mundial y local, en la actualidad se vive una realidad económica incierta, lo que ha ocasionado que en los hogares se cuide con mayor prolijidad los ingresos, destinándolos preferentemente a bienes de primera necesidad, como lo es alimentación, educación, pago de servicios básicos y salud.

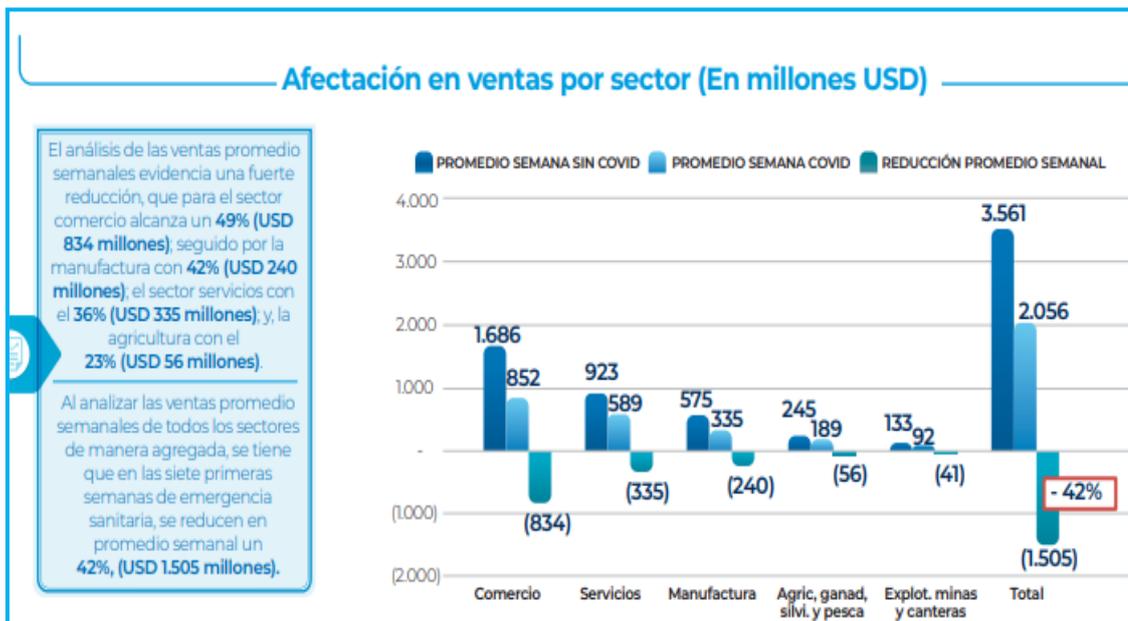
#### ▪ **Factor Tecnológico (T)**

En el desarrollo del proyecto se analizó el factor tecnológico como una prometedora herramienta que permita suplir la ausencia física de los clientes en el restaurante y la utilización de diversas aplicaciones que puedan proveer rutas de promoción, difusión del producto y la entrega de este hasta el consumidor final.

Entre marzo y abril, la demanda mediante aplicaciones como Uber Eats, Glovo, PedidosYa, Hugo y otras aumentaron exponencialmente. Uber Eats República Dominicana refiere que de cara a la pandemia COVID-19, más personas se acogieron a las plataformas de entrega, por lo que han experimentado un aumento en órdenes a nivel global de un 83 %. (Rodríguez, 2020)

#### **2.2.2.2 Indicadores sectoriales**

Un factor importante analizado es el impacto económico que ha tenido el COVID-19 en el Ecuador. De acuerdo con el boletín emitido por el Ministerio De Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2020) se muestra un gran disminución en las ventas promedio semanales para el sector comercio con un 49%, y el sector servicios con 36%.



**Ilustración 2.3 Afectación en ventas por sector (Ministerio De Producción, 2020)**

“La afectación general para las empresas es una reducción del 42% en las ventas. Los segmentos que superan este porcentaje con las medianas y pequeñas empresas, con el 48% y 54% respectivamente. En el caso de las grandes empresas disminuyen en 41%” (Ministerio De Producción, 2020, p.5).

### 2.2.3 Matrices EFE-EFI y análisis FODA

#### ▪ Matriz EFE

Para el análisis de los factores externos, se utilizó la matriz EFE, otorgando pesos a cada factor encontrado, enfocando el mayor puntaje en el factor con mayor probabilidad de éxito o impacto. Luego, se calificó cada uno de los factores, donde 1 significa que la respuesta es pobre, y 4 que la respuesta es superior. Finalmente, se calculó el valor ponderado con la multiplicación del peso y la calificación.

Factores		Peso	Calificación	Calificación ponderada
<b>Oportunidades</b>		<b>0.49</b>		
O1	Incentivos económicos por parte del gobierno con microcréditos a bajas tasas de interés	0.1	4	0.4
O2	Auge de las plataformas de servicio a domicilio e impulso de las ventas a través de ellas	0.1	4	0.4
O3	Popularidad en cuanto a variedad de platos típicos a base de cangrejo y diferentes mariscos	0.1	3	0.3
O4	Incremento de la demanda con razón al crecimiento de la población	0.1	2	0.2
O5	Alianza estratégica de restaurantes con el sector del turismo	0.09	1	0.09
<b>Amenazas</b>		<b>0.51</b>		<b>1.39</b>
A1	La competencia y sus constantes promociones	0.09	1	0.09
A2	Cambio de preferencias en el consumidor	0.08	2	0.16
A3	Temporada de veda del crustáceo	0.08	3	0.24
A4	Aislamiento por emergencia sanitaria mundial COVID-19	0.2	3	0.6
A5	Nuevos competidores	0.06	2	0.12
		<b>1</b>		<b>1.21</b>

**Ilustración 2.4 Matriz EFE del restaurante XYZ (Autores, 2020)**

Como se puede observar, el valor de las oportunidades es de 1.39 y el valor total de las amenazas es 1.21. Si el valor de las oportunidades es superior que las amenazas, significa que el entorno externo es favorable para la marca. Sin embargo, la diferencia, según el análisis, es corta (0.18), por lo cual se deberá considerar una estrategia preventiva, analizar y reforzar las debilidades, y robustecer las fortalezas para crear una protección contra el ambiente externo.

#### ▪ Matriz EFI

Para la construcción de la matriz EFI, se siguió un procedimiento similar al utilizado para la matriz EFE. Para la calificación de cada factor se consideró: 1 = debilidad mayor; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor; 4 = fortaleza mayor.

Factores		Peso	Calificación	Calificación ponderada
<b>Fortalezas</b>		<b>0.55</b>		
F1	El restaurante cuenta con servicio a domicilio a través de diferentes aplicaciones locales	0.07	4	0.28
F2	Buena atención y presentación del personal	0.08	3	0.24
F3	Limpieza de las instalaciones, infraestructura climatizada	0.2	4	0.8
F4	Personal con alta experiencia gastronómica, productos de alta calidad	0.1	4	0.4
F5	Negociación directa con los proveedores de mariscos	0.1	3	0.3
<b>Debilidades</b>		<b>0.45</b>		<b>2.02</b>
D1	Falta de rapidez en la entrega de los pedidos	0.2	1	0.2
D2	Bajo posicionamiento de la marca hacia el mercado objetivo	0.12	1	0.12
D3	Aglomeraciones en la zona de caja al momento de cancelar	0.07	2	0.14
D4	Comunicación no efectiva en redes sociales, que provoca bajo "engagement"	0.03	1	0.03
D5	Falta de espacio para los clientes en horas pico	0.03	2	0.06
		<b>1</b>		<b>0.55</b>

**Ilustración 2.5 Matriz EFI del restaurante XYZ (Autores, 2020)**

Al ser la calificación total ponderada 0.07 mayor al valor promedio (2.5), significa que las fortalezas aventajan en el análisis; de la misma manera se propusieron estrategias para mejorar en el análisis FODA.

#### ▪ **Análisis FODA**

En el análisis FODA, se consideraron los tres factores más relevantes de cada categoría de las matrices EFE y EFI.

<b>Matriz FODA - Restaurante XYZ</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Servicio a domicilio a través de diferentes aplicaciones locales	Incentivos económicos por parte del gobierno con microcréditos a baja tasa de interés	Falta de rapidez en la entrega de los pedidos	Nuevos competidores
Buena atención y presentación del personal	Incremento de la demanda con razón al crecimiento de la población	Bajo posicionamiento de la marca hacia el mercado objetivo	Temporada de veda del crustáceo
Personal con alta experiencia gastronómica, productos de alta calidad	Alianza estratégica de restaurantes con el sector del turismo	Comunicación no efectiva en redes sociales, que provoca bajo "engagement"	Aislamiento por emergencia sanitaria mundial del COVID-19

**Ilustración 2.6 Matriz FODA del restaurante XYZ (Autores, 2020)**

Con base en la matriz FODA estructurada, se propusieron las posibles estrategias a llevar a cabo:

	<b>Oportunidades – O</b>	<b>Amenazas – A</b>
<b>Restaurante XYZ</b>	<b>O1.</b> Incentivos económicos por parte del gobierno con microcréditos a baja tasa de interés	<b>A1.</b> Nuevos competidores
	<b>O2.</b> Incremento de la demanda con razón al crecimiento de la población	<b>A2.</b> Temporada de veda del crustáceo
	<b>O3.</b> Alianza estratégica de restaurantes con el sector del Turismo	<b>A3.</b> Aislamiento por emergencia sanitaria mundial del COVID-19
<b>Fortalezas – F</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia FA</b>
<b>F1.</b> Servicio a domicilio a través de diferentes aplicaciones locales	<b>F1, O1:</b> Implementar el personal, aplicación, y todo el sistema que se encargue de cubrir los pedidos a domicilio	<b>F1, A1:</b> Ofrecer un excelente servicio a domicilio que diferencie de la competencia
<b>F2.</b> Buena atención y presentación del personal	<b>F2, O2:</b> Establecer protocolos de atención creando una excelente experiencia en el consumidor	<b>F2, A2:</b> Crear una forma diferente en la atención, donde la experiencia del consumidor sea un valor agregado para una nueva visita
<b>F3.</b> Personal con alta experiencia gastronómica, productos de alta calidad	<b>F3, O3:</b> Mostrarse como una atracción turística gastronómica, teniendo como lema la ruta del cangrejo	<b>F3, A3:</b> Crear expectativa en los turistas con la variedad gastronómica de mariscos, en especial los platos a base de cangrejo, al finalizar el tiempo de aislamiento y recibir a turistas nacionales e internacionales
<b>Debilidades – D</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategia DA</b>
<b>D1.</b> Falta de rapidez en la entrega de los pedidos	<b>D1, O1:</b> Apalancarse en la inyección económica del gobierno y contratar el suficiente personal que mitigue el problema de la falta de rapidez en la entrega de pedidos	<b>D1, A1:</b> Establecer un proceso de toma y entregas de pedidos que controle los tiempos, tomando como referencia a la competencia
<b>D2.</b> Bajo posicionamiento de la marca hacia el mercado objetivo	<b>D2, O2:</b> Establecer el mercado meta y crear campañas de marketing digital que busquen posicionar la marca	<b>D2, A2:</b> Ofertar diferentes menús a base de mariscos, como platos típicos
<b>D3.</b> Comunicación no efectiva en redes sociales, que provoca bajo "engagement"	<b>D3, O3:</b> Apalancarse con el sector turismo como medio de promoción y difusión de la marca	<b>D3, A3:</b> Estructurar estrategias de promoción y difusión con temas de interés, como preparación de recetas y demás que el consumidor pueda visualizar en las redes sociales del restaurante

**Ilustración 2.7 Planteamiento de estrategias con base en el análisis FODA (Autores, 2020)**

## 2.2.4 Análisis financiero

En vista que el restaurante XYZ es nuevo en el mercado, se recopilaron los registros contables correspondientes al año 2020 por trimestres, siendo el primer trimestre compuesto por los meses enero, febrero y marzo; el segundo por los meses abril, mayo y junio; y el tercer trimestre por julio, agosto y septiembre.

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA RESTAURANTE XYZ

	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre
<b>ACTIVOS</b>			
<b>Activos Corrientes</b>			
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 1,455.00	\$ 774.00	\$ 922.59
Inventarios	\$ 2,679.23	\$ 955.11	\$ 1,844.23
Cuentas por cobrar	\$ 4,122.17	\$ 1,630.26	\$ 2,356.25
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 8,256.40</b>	<b>\$ 3,359.37</b>	<b>\$ 5,123.07</b>
<b>Activos No Corrientes</b>			
Maquinaria, Equipo, Instalaciones y Adecuaciones	\$ 16,438.00	\$ 16,438.00	\$ 31,214.45
Muebles y Enseres	\$ 7,728.36	\$ 7,728.36	\$ 13,457.90
Equipo de Computación	\$ 4,103.00	\$ 4,867.00	\$ 7,200.00
Vehículos, Equipo de Transporte y Caminero Móvil	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 44,769.36</b>	<b>\$ 45,533.36</b>	<b>\$ 68,372.35</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 53,025.76</b>	<b>\$ 48,892.73</b>	<b>\$ 73,495.42</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>Pasivos Corrientes</b>			
Obligaciones con Instituciones Financieras-Corrientes	\$ 3,000.00	\$ 5,000.00	\$ 12,000.00
Beneficios a Empleados	\$ 600.00	\$ 320.00	\$ 790.00
Otros Pasivos Corrientes	\$ 1,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 5,100.00</b>	<b>\$ 7,820.00</b>	<b>\$ 15,290.00</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>			
Obligaciones con Instituciones Financieras-No Corrientes	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 28,000.00
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>\$ 15,000.00</b>	<b>\$ 15,000.00</b>	<b>\$ 28,000.00</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 20,100.00</b>	<b>\$ 22,820.00</b>	<b>\$ 43,290.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Aportes de Socios, Partícipes o Fundadores	\$ 29,000.00	\$ 29,000.00	\$ 35,000.00
Utilidad del Ejercicio	\$ 3,925.76	\$ (2,927.27)	\$ (4,794.58)
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 32,925.76</b>	<b>\$ 26,072.73</b>	<b>\$ 30,205.42</b>
<b>TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO</b>	<b>\$ 53,025.76</b>	<b>\$ 48,892.73</b>	<b>\$ 73,495.42</b>

Ilustración 2.8 Estado de situación financiera 2020 del restaurante XYZ (Autores, 2020)

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL  
RESTAURANTE XYZ**

	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>
Ventas	\$ 21,503.67	\$ 6,599.53	\$ 12,336.76
(-) Costo de Ventas	\$ 7,741.32	\$ 2,771.80	\$ 4,811.34
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 13,762.35</b>	<b>\$ 3,827.73</b>	<b>\$ 7,525.42</b>
(-) Gasto Sueldos o Salarios	\$ 6,000.00	\$ 3,200.00	\$ 8,000.00
(-) Gasto Promoción y Publicidad	\$ 970.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
(-) Gasto Arrendamiento de Inmuebles	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00	\$ 1,900.00
(-) Gasto Servicios Básicos	\$ 416.59	\$ 255.00	\$ 500.00
(-) Otros Gastos	\$ 800.00	\$ 450.00	\$ 720.00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 3,925.76</b>	<b>\$ (2,927.27)</b>	<b>\$ (4,794.58)</b>

**Ilustración 2.9 Estado de resultados 2020 del restaurante XYZ (Autores, 2020)**

Al observar la evolución de los registros en el transcurso del 2020, se pudo reconocer un decremento significativo en el desempeño financiero de la empresa a partir del segundo trimestre, a causa del cese temporal de varias actividades comerciales como medida ante la pandemia del COVID-19. En el tercer trimestre hubo un incremento en cuanto a ventas, gastos e inversiones, debido a la apertura del nuevo local en el mes de septiembre e implementación de entrega a domicilio a través de varias aplicaciones móviles.

Para un mejor análisis se calcularon las principales razones financieras, determinadas a partir de la información contable del último trimestre con el fin de evaluar el estado de la situación de la empresa.

▪ **Ratio circulante**

$$\text{Ratio circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{5,123.07}{15,290.00}$$

$$\text{Ratio circulante} = 0.34$$

La ratio circulante determina si la empresa tiene suficientes activos a corto plazo para pagar los pasivos a corto plazo. Al obtener como resultado una cantidad menor a 1, significa que la empresa no tiene activos corrientes

adecuados para liquidar sus pasivos corrientes, ya que por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa tiene \$0.34 de activos corrientes disponibles para pagarlo.

- **Ratio prueba ácida**

$$\text{Ratio prueba ácida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{5,123.07 - 1,844.23}{15,290.00}$$

$$\text{Ratio prueba ácida} = 0.21$$

Esta ratio mide qué tan suficientes son los activos a corto plazo de una empresa para cubrir sus pasivos corrientes. En este caso, una razón de 0.21 implica que la empresa posee \$0.21 de activos líquidos para cubrir cada \$1 de pasivo corriente, por lo cual actualmente no puede reembolsar por completo sus pasivos corrientes.

- **Ratio de endeudamiento del activo**

$$\text{Ratio de endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{43,290.00}{73,495.42}$$

$$\text{Ratio de endeudamiento del activo} = 0.59$$

La ratio de endeudamiento del activo indica el porcentaje de activos que se están financiando con deuda. Cuanto mayor sea la ratio, mayor será el grado de apalancamiento y riesgo financiero. De acuerdo con el resultado, la cifra indica que el 59% de los activos de la empresa se financian con deuda.

- **Retorno sobre activos**

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} = \frac{-4,794.58}{73,495.42}$$

$$ROA = -0.07$$

A través de este indicador se midió la rentabilidad de la empresa en relación con sus activos totales. Un rendimiento de los activos negativo significa que la empresa no pudo utilizar bien sus recursos para generar ingresos.

- **Retorno sobre el patrimonio**

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital total}} = \frac{-4,794.58}{35,000.00}$$

$$ROE = -0.14$$

El ROE mide la rentabilidad de la empresa en relación con su capital o aportaciones de los socios. Un rendimiento sobre el capital negativo muestra que la empresa no fue capaz de utilizar con éxito los recursos proporcionados por sus inversores de capital para generar ingresos.

- **Margen de utilidad**

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{-4,794.58}{12,336.76}$$

$$\text{Margen de utilidad} = -0.39$$

Esta razón financiera calcula el porcentaje de beneficio que produce una empresa a partir de sus ingresos totales. Un margen de utilidad del -39% significa que por cada \$1 de ventas, la empresa pierde \$ 0.39.

# CAPÍTULO 3

## 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 3.1 Análisis de datos de la encuesta

Para la investigación descriptiva se empleó la técnica de encuesta, y el cuestionario diseñado para la recolección de datos fue distribuido a través de la plataforma Google Forms, de donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- ¿Cuál es su género?

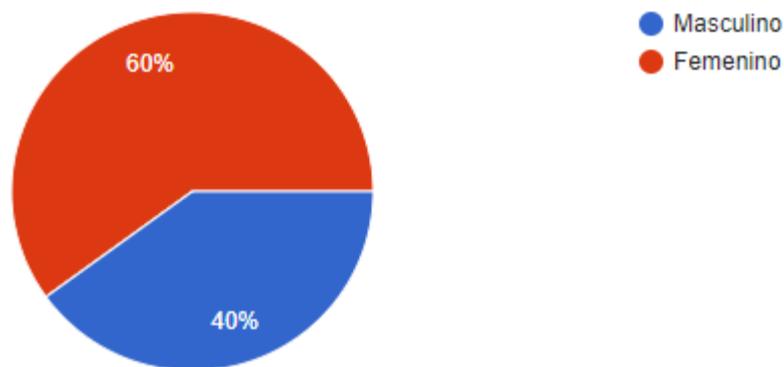
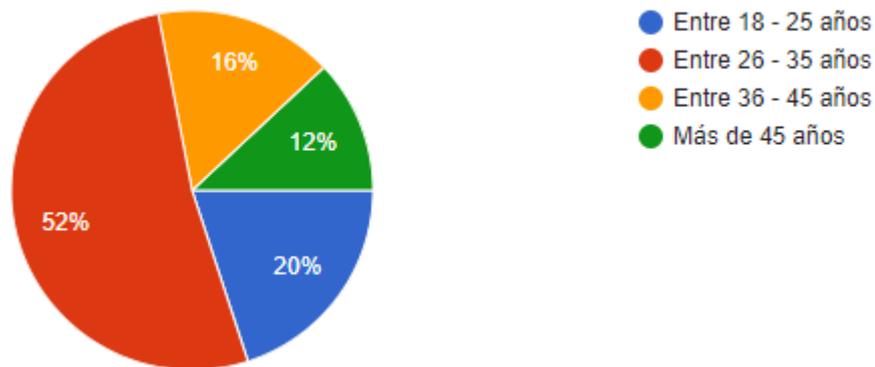


Ilustración 3.1 Género de las personas encuestadas (Autores, 2020)

Existe un mayor número de personas pertenecientes al género femenino (60%) que consumen mariscos en los sectores estudiados, en comparación con el género masculino (40%).

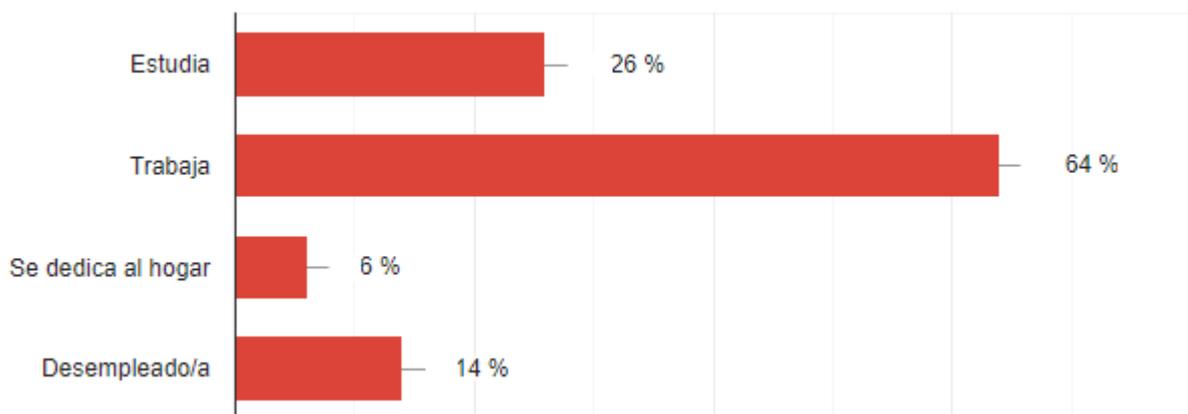
- **¿Cuántos años tiene?**



**Ilustración 3.2 Edad de las personas encuestadas (Autores, 2020)**

La mayoría de las personas que visitan u ordenan a domicilio a los restaurantes de mariscos en los sectores estudiados tienen entre 26 a 35 años, seguido por las personas que tienen entre 18 a 25 años.

- **¿Cuál es su ocupación?**



**Ilustración 3.3 Ocupación de las personas encuestadas (Autores, 2020)**

Con respecto a la ocupación de las personas encuestadas, el 64% trabaja, mientras que la diferencia (36%) se dedica a estudiar, al hogar o están en busca de empleo.

▪ ¿Cuál es su estado civil?

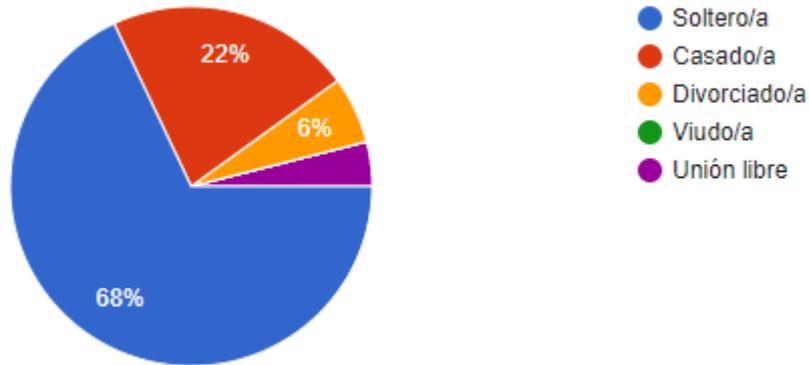


Ilustración 3.4 Estado civil de las personas encuestadas (Autores, 2020)

Existe una menor proporción de personas casadas, divorciadas o en unión libre (32%) que consumen mariscos en los sectores estudiados, en comparación con las personas solteras (68%) que presentan tales características.

▪ ¿Cuál es su nivel de ingreso neto mensual?

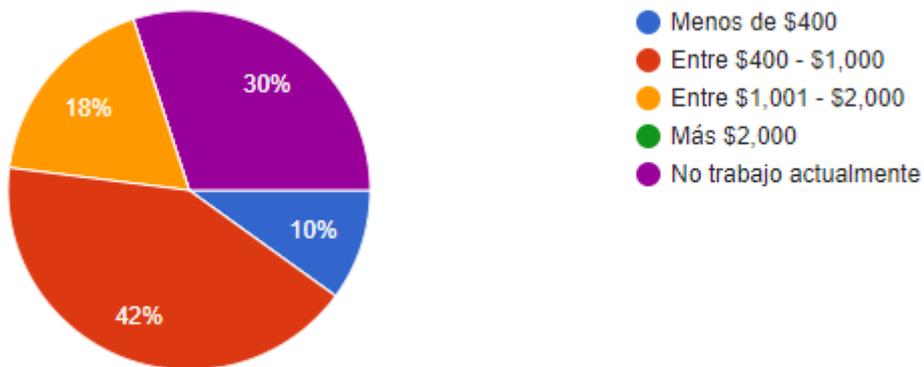


Ilustración 3.5 Nivel de ingresos de las personas encuestadas (Autores, 2020)

El nivel de ingreso de mensual de las personas que consumen mariscos en los sectores estudiados oscila principalmente entre \$400 y \$1,000.

▪ ¿Qué forma de consumo en restaurantes prefiere realizar?

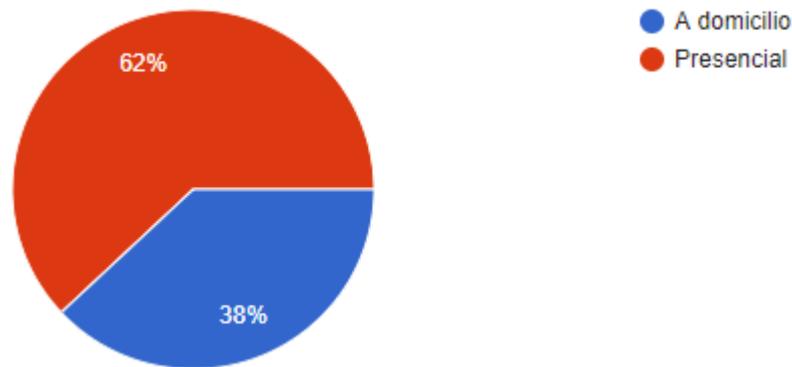


Ilustración 3.6 Forma de consumo de preferencia en restaurantes (Autores, 2020)

La mayoría de las personas encuestadas manifestaron que prefieren realizar sus consumos en restaurantes de manera presencial (62%), frente a las que prefieren realizarlo a domicilio (38%).

▪ ¿Por qué motivos prefiere realizar su consumo de esta manera?

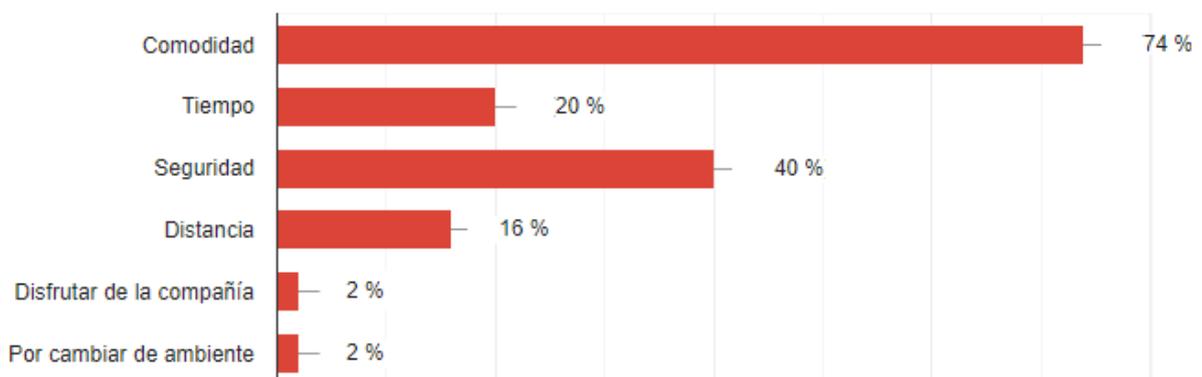


Ilustración 3.7 Motivos de preferencia de determinado medio de consumo (Autores, 2020)

El principal motivo por el que las personas encuestadas afirmaron preferir realizar su consumo en restaurantes de manera presencial es debido a la comodidad que representa dicha forma de consumo.

- ¿Con qué frecuencia ordena a domicilio o visita a un restaurante?

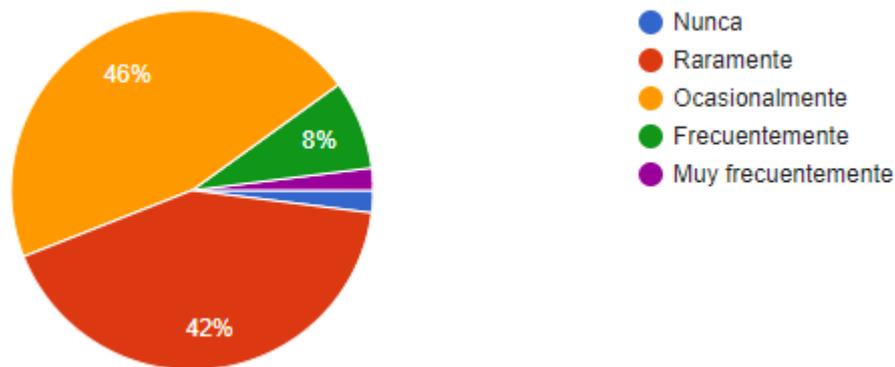


Ilustración 3.8 Frecuencia de consumo en restaurantes (Autores, 2020)

La mayoría de las personas encuestadas realizan sus consumos en restaurantes ocasionalmente (46%). Sin embargo, existe una gran proporción de personas que raramente ordenan a domicilio o visitan un restaurante (42%).

- Ordene en grado de importancia las siguientes características para elegir un restaurante, siendo 1 la más importante y 7 la menos importante:

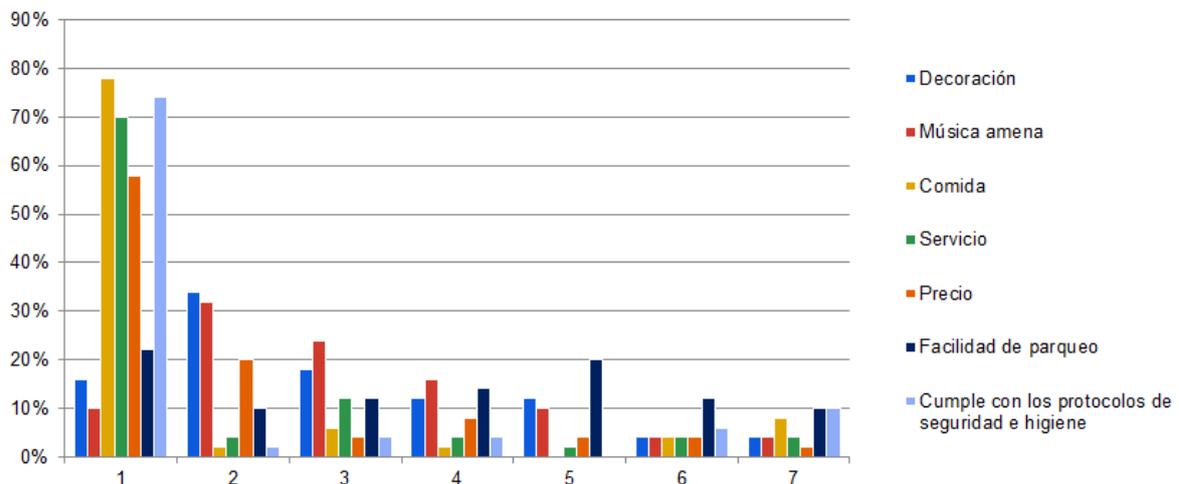
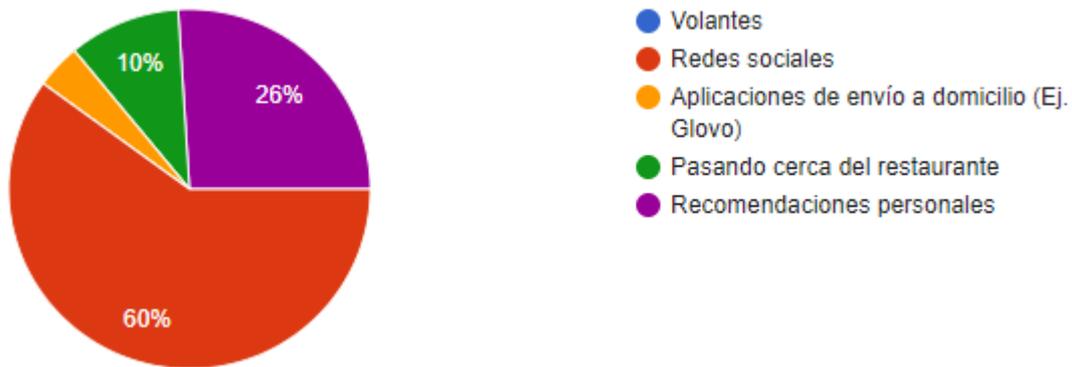


Ilustración 3.9 Características más importantes al momento de elegir un restaurante (Autores, 2020)

Se determinó que las características más importantes para elegir un restaurante, de acuerdo a las personas encuestadas, son la comida, el servicio, precio y que se cumplan los protocolos de seguridad e higiene; mientras que las menos importantes son la decoración, que haya música amena y facilidad de parqueo.

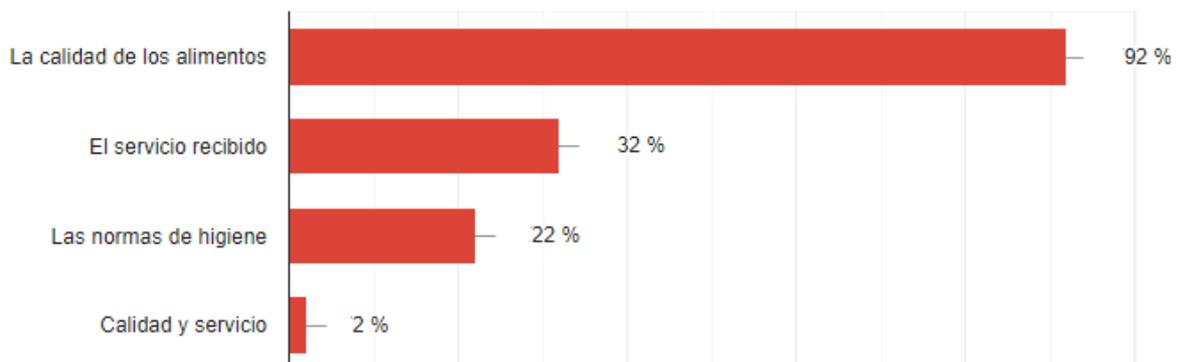
- **¿Cómo se entera la mayoría de las veces acerca de restaurantes que no ha visitado?**



**Ilustración 3.10 Medios utilizados para conocer nuevos restaurantes (Autores, 2020)**

La gran mayoría de personas encuestadas se entera de nuevos restaurantes a través de redes sociales (60%), y en menor proporción por medio de recomendaciones personales, pasando cerca del restaurante o aplicaciones móviles (40%).

- **¿Cuál es el principal motivo que le lleva a regresar a un restaurante?**



**Ilustración 3.11 Motivos que llevan al consumidor a regresar a un restaurante (Autores, 2020)**

La calidad de los alimentos destacó como el principal motivo que los lleva a las personas encuestadas regresar a un restaurante, alcanzando el 92% de las respuestas.

- ¿Cuántas veces al mes ordena a domicilio o visita a un restaurante que se especialice en la cocina de mariscos?

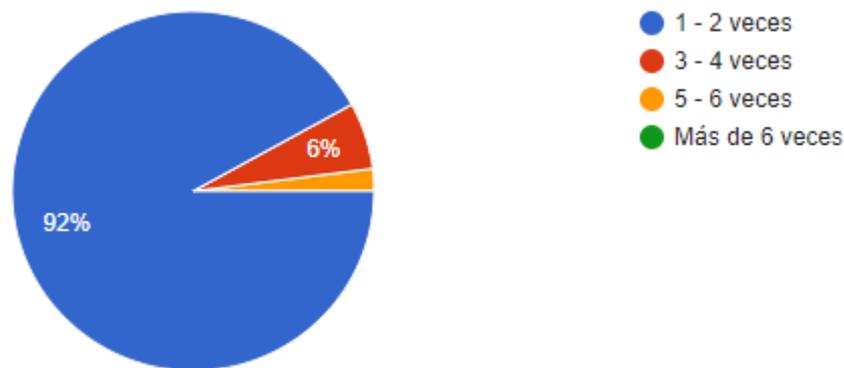


Ilustración 3.12 Frecuencia de consumo en restaurantes de mariscos (Autores, 2020)

Con relación al consumo en restaurantes de mariscos, la mayoría de las personas encuestadas (92%) afirmaron realizarlo de 1 a 2 veces al mes.

- ¿Con quién suele principalmente visitar este tipo de restaurantes?

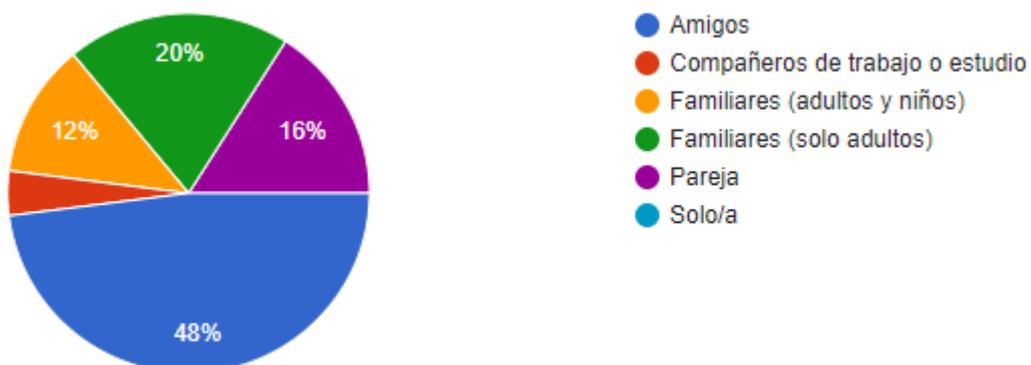


Ilustración 3.13 Tipos de acompañantes al momento de visitar dichos restaurantes (Autores, 2020)

Entre los principales grupos de personas que suelen acompañar a las personas encuestadas a este tipo de restaurantes, se identificaron amigos (48%), seguido por los familiares adultos (20%), y en menor proporción pareja, familiares adultos y niños, o compañeros de trabajo/estudio (32%).

- ¿Cuánto dinero en promedio suele gastar cuando visita este tipo de restaurantes?

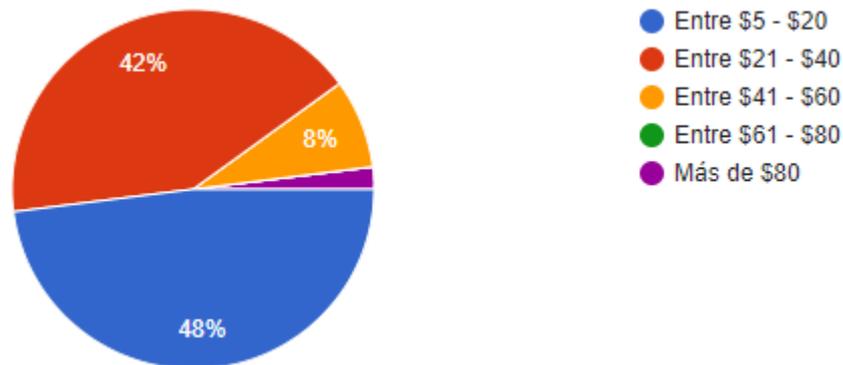


Ilustración 3.14 Gasto promedio de consumo en restaurantes de mariscos (Autores, 2020)

Las personas que visitan los restaurantes de mariscos en los sectores estudiados indicaron gastar en su consumo entre \$5 y \$20 principalmente (48%), mientras que otra proporción significativa (42%) afirmó gastar entre \$21 y \$40.

- ¿Qué producto es que el consume con mayor frecuencia en restaurantes que se especializan en la cocina de mariscos?

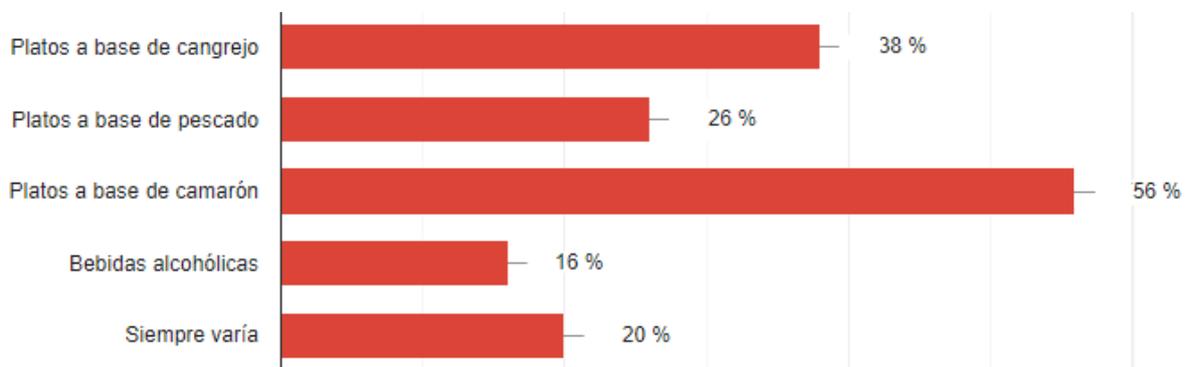


Ilustración 3.15 Tipo de producto de mayor consumo en restaurantes de mariscos (Autores, 2020)

Los platos a base de camarón destacaron como el producto consumido con mayor frecuencia (56%) en tales restaurantes por las personas encuestadas. El cangrejo fue el segundo producto destacado, alcanzando un 38% de las respuestas.

- ¿En qué horario del día generalmente ordena a domicilio o visita este tipo de restaurantes?

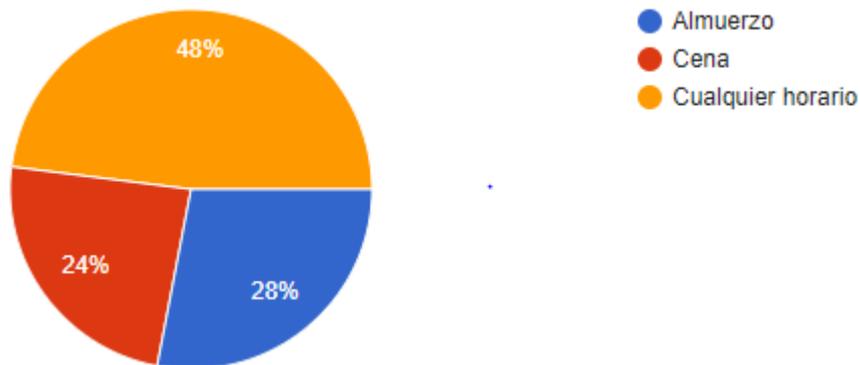


Ilustración 3.16 Horarios del día con mayor consumo en dichos restaurantes (Autores, 2020)

La gran mayoría de personas encuestadas (48%) manifestó realizar sus consumos en dichos restaurantes en cualquier horario.

- ¿Cuál de los siguientes restaurantes que se especializan en la cocina de mariscos conoce?

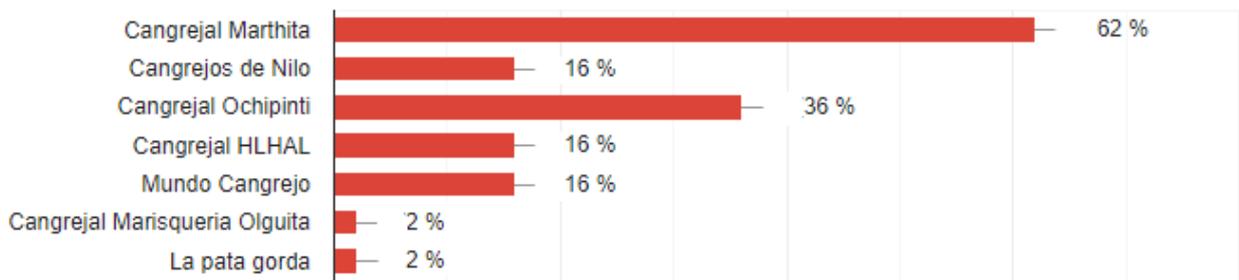
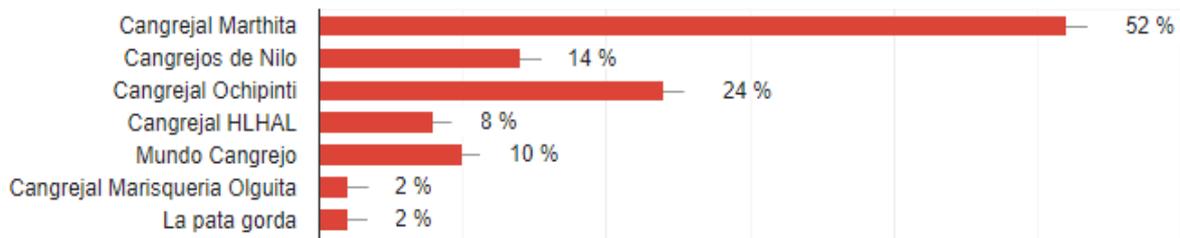


Ilustración 3.17 Posicionamiento de los restaurantes de mariscos (Autores, 2020)

Entre los principales restaurantes de mariscos que manifestaron conocer las personas encuestadas está el Cangrejal Marthita (62%) y el Cangrejal Ochipinti (36%).

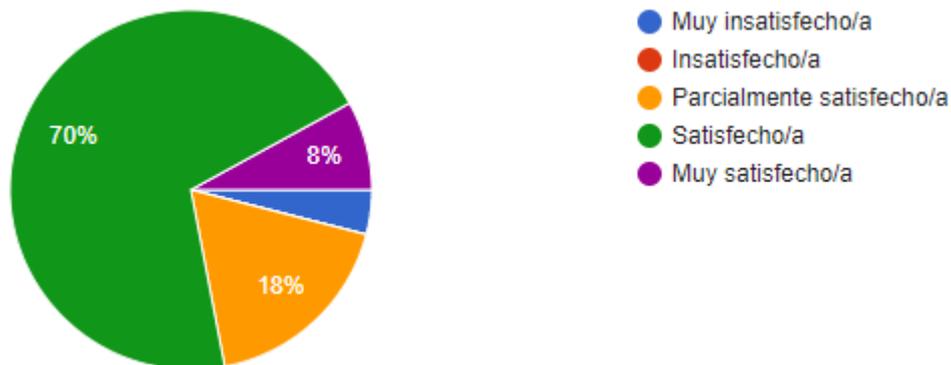
- **¿A cuál de este tipo de restaurantes visita generalmente?**



**Ilustración 3.18 Restaurantes de mariscos más visitados (Autores, 2020)**

Las personas encuestadas indicaron que los restaurantes de mariscos que visitan con mayor frecuencia son el Cangrejal Marthita (52%) y el Cangrejal Ochipinti (24%).

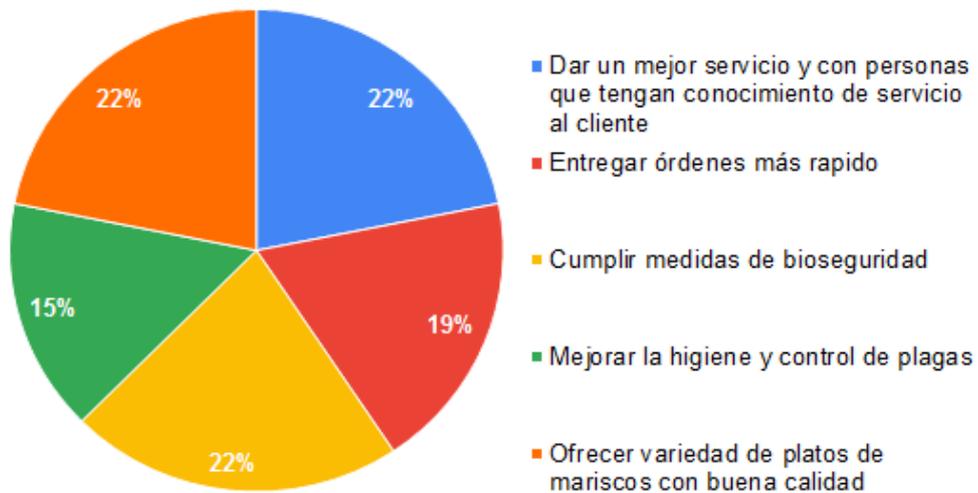
- **¿Qué tan satisfecho/a se encuentra con los restaurantes que hay en el mercado actualmente que se especializan en la cocina de mariscos?**



**Ilustración 3.19 Grado de satisfacción con relación a los restaurantes de mariscos (Autores, 2020)**

El 70% de las personas encuestadas manifestaron estar satisfechas con los restaurantes de mariscos que hay actualmente en el mercado.

- ¿Qué preocupaciones, quejas o sugerencias tiene acerca de cómo mejorar el servicio que proveen dichos restaurantes actualmente?



**Ilustración 3.20 Principales comentarios referente al servicio actual de dichos restaurantes (Autores, 2020)**

Entre los principales comentarios realizados por las personas encuestadas para mejorar el servicio actual de los restaurantes de mariscos, resaltaron los relacionados a mejorar el servicio, cumplir medidas de bioseguridad y ofrecer variedad de mariscos con un 22% de las respuestas respectivamente, seguido por mejorar los tiempos de entrega con un 19%.

### 3.2 Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Periodicidad	Mínimo	Aceptable	Meta
Financiera	Optimizar los ingresos y los gastos de la empresa.	% ROI marketing	Trimestral	100%	150%	≥ 200%
	Incrementar la rentabilidad de la empresa.	% Margen de utilidad neta	Trimestral	5%	6%	≥ 7%
Cliente	Mantener altos niveles de satisfacción del cliente.	# Quejas acerca de la calidad de alimentos o servicio	Mensual	105	80	≤ 60
	Construir y mejorar la red de clientes.	# Nuevos clientes	Mensual	1,400	1,600	≥ 1800
Proceso interno	Aumentar engagement en redes sociales.	(Total interacciones/Alcance de la publicación)*100	Mensual	50%	60% - 80%	≥ 80%
	Reducir el tiempo de preparación de alimentos.	Tiempo promedio de preparación de alimentos	Mensual	45 minutos	40 minutos	≤ 35 minutos
Aprendizaje y crecimiento	Fomentar personal de alto rendimiento.	% Resultados altos de encuesta de satisfacción al personal	Semestral	75%	80%	≥ 90%
	Mejorar continuamente las habilidades y la competencia del personal.	% Empleados que aprobaron capacitaciones	Semestral	75%	80%	≥ 90%

Ilustración 3.21 Cuadro de mando integral (Autores, 2020)

### 3.3 Cuadro de riesgos

Objetivos	Descripción del Riesgo	Causas	Consecuencias	Control	Probabilidad	Impacto	Riesgo
Optimizar los ingresos y los gastos de la empresa.	Debido a la no eficiente administración de la empresa.	Falta de control y estrategias financieras.	Problemas en pagos a empleados y proveedores por déficit generado.	Control en las estrategias de marketing, en los ingresos y gastos periódicamente.	Muy Probable	Moderado	Alto
Incrementar la rentabilidad de la empresa.	Bajo nivel en las ventas afectada por factores externos.	Medidas de aislamiento por posible rebrote.	Ingresos por debajo del punto de equilibrio.	Idear estrategias de promoción y distribución a domicilio.	Muy Probable	Alto	Alto
Mantener altos niveles de satisfacción del cliente.	Mala experiencia en el servicio.	Formas de envío a domicilio o nuevos protocolos de atención por la emergencia.	Pérdida de clientes y malas referencias.	Revisión de protocolos de envío y de bioseguridad en la distribución del producto y atención al cliente.	Poco Probable	Moderado	Moderado
Construir y mejorar la red de clientes.	Varios competidores copando el mercado.	Incremento de la oferta.	Bajas barreras de entradas.	Campaña de fidelización y comunicación de la propuesta de valor.	Probable	Alto	Moderado
Aumentar engagement en redes sociales.	Campaña de Social Media Ads ineficiente.	Desenfoco en el mercado objetivo.	Bajo nivel en las ventas por parte de nuevos clientes.	Plantear estrategias de Social Media Ads.	Muy Probable	Alto	Alto
Reducir el tiempo de preparación de alimentos.	Inconformidad por parte de los clientes.	Desconocimiento de procesos ágiles.	Reducción en la clientela por falta de atención inmediata.	Integrar procesos ágiles y personal capacitado.	Probable	Moderado	Moderado
Fomentar personal de alto rendimiento.	Mala atención al cliente.	Falta de capacitaciones al personal.	Clientes insatisfechos y malas referencias.	Capacitaciones al personal y contratación de personal calificado.	Probable	Moderado	Moderado
Mejorar continuamente las habilidades y la competencia del personal.	Estancamiento en las habilidades del personal, conformismo.	Falta de plan de mejora continua en la atención al cliente.	Mal clima laboral.	Programa de capacitaciones continuas.	Probable	Moderado	Bajo

Ilustración 3.22 Cuadro de riesgos (Autores, 2020)

### 3.4 Estrategia de marketing

#### 3.4.1 Segmentación del mercado

##### ▪ Geográfica

<b>País</b>	Ecuador
<b>Ciudad</b>	Guayaquil
<b>Región</b>	Costa
<b>Tipo de población</b>	Urbana
<b>Sectores</b>	Los Sauces, Garzota, Alborada, Urdenor, Guayacanes, Acuarela, Samanes, Juan Montalvo y El Cóndor

Ilustración 3.23 Segmentación geográfica (Autores, 2020)

##### ▪ Demográfica

<b>Edad</b>	18 - 40 años
<b>Género</b>	Ambos
<b>Ocupación</b>	Personas que trabajan
<b>Ingresos anuales</b>	\$ 4,800 - \$ 12,000
<b>Nacionalidad</b>	Ecuatoriana

Ilustración 3.24 Segmentación demográfica (Autores, 2020)

##### ▪ Psicográfica

<b>Personalidad</b>	Sociables
<b>Estilo de vida</b>	Digital
<b>Estrato socio-económico</b>	Medio

Ilustración 3.25 Segmentación psicográfica (Autores, 2020)

▪ **Conductual**

<b>Beneficios buscados</b>	Satisfacción, alimentación, contacto social
<b>Tasa de utilización</b>	Usuarios medios

Ilustración 3.26 Segmentación conductual (Autores, 2020)

**3.4.2 Selección del mercado meta**

Después de evaluar varios segmentos, se determinó utilizar una estrategia de marketing concentrado para la empresa culinaria, en la cual esta se dirigirá a los segmentos definidos y especificados previamente. Esta estrategia es particularmente eficaz para las pequeñas empresas con recursos limitados, porque les permite lograr una posición sólida y hacer la marca más eficaz y competitiva, satisfaciendo las necesidades de aquellos pequeños segmentos homogéneos seleccionados.

**3.4.3 Diferenciación y posicionamiento**

<b>Diferenciación</b>
La diferenciación que ofrece el restaurante XYZ radica en la amplia variedad de platos que los consumidores pueden encontrar en su menú de mariscos a una adecuada relación entre calidad y precio, lo que le genera un valor agregado frente a la oferta de otros locales gastronómicos que atienden a los mismos segmentos.
<b>Posicionamiento</b>
La propuesta seleccionada para que la empresa posicione su marca es de ofrecer más por lo mismo, es decir, ofrecer más beneficios a los consumidores al mismo precio. Esta propuesta permitirá impulsar la posición de la empresa por encima de la de sus competidores, considerando que los clientes se sienten atraídos por las empresas que ofrecen el precio más bajo y aún entregan el mismo producto, porque no tienen que sacrificar la alta calidad que desean por un precio más alto.

Ilustración 3.27 Diferenciación y posicionamiento (Autores, 2020)

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Ilustración 3.28 Posibles propuestas de valor (Kotler & Armstrong, 2013)

### 3.5 Mezcla de marketing

#### 3.5.1 Producto

El restaurante XYZ se especializa en la preparación de mariscos y dispone de un amplio menú de bebidas. Dentro de su menú ofrece:

Arroces: Marinero, mixto, con camarón.

Ceviches: Mixto, marinero, de camarón.

Combos cangrejal: Cangrejo al ajillo, criollo, encocado o a la cantonesa.

Especialidades: Camarones al ajillo/apanados/encocados/en brocheta/a la cantonesa, corvina frita/asada, risotto de cangrejo/camarón/marinero, conchas asadas/al ajillo, chop suey, entre otros.

Infantil: Salchipapas, nuggets, deditos de pescado.

Piqueos: Guantán de cangrejo/camarón/mixto, calamar apanados.

Bebidas: Micheladas, jugos, gaseosas, aguas, cervezas de diversos tipos.

Los clientes pueden encontrar una gran variedad de platos con ingredientes de calidad de los diferentes tipos de mariscos y en especial del camarón, al ser el producto que consumen con mayor frecuencia las personas pertenecientes al mercado meta. Además, se propuso la implementación de un menú ejecutivo, considerando que el público objetivo son personas que trabajan. Este menú incluye una entrada, plato principal, bebida y postre a un solo precio asequible.

Por otra parte, en vista que el restaurante XYZ es una empresa de servicios, el equipo de liderazgo debe centrarse en satisfacer a sus empleados para que quieran servir mejor a los clientes. A través del marketing interno e interactivo se buscará motivar a los empleados a trabajar en equipo para satisfacer a los clientes. Esto da como resultado que todos, en todos los niveles de la organización, estén capacitados para brindar un excelente servicio al cliente; se realizará mediante la comunicación de los objetivos de la empresa con regularidad, con programas de capacitación acerca de técnicas de satisfacción y servicio al cliente y utilización de los servicios de la empresa, y otorgando un buen salario y condiciones laborales.

Ilustración 3.29 Estrategias de producto (Autores, 2020)

### 3.5.2 Precio y plaza

<p><b>Precio</b></p> <p>Con respecto a este elemento, se seleccionó la estrategia de fijación de precios basada en la competencia, la cual implica establecer los precios en relación con los precios de sus competidores. Por lo tanto, la empresa se mantendrá en el rango de precios que posee actualmente (\$5.00 - \$20.00) al ser similar al rango fijado por sus principales competidores, y, además, porque se ajustan al público objetivo, considerando que la empresa XYZ atiende a clientes de un estrato medio. Con esta estrategia, el enfoque principal del restaurante estará en la variedad y calidad de platos que ofrece a sus consumidores, como un valor agregado frente a la oferta de los competidores.</p>
<p><b>Plaza</b></p> <p>La distribución o plaza se realizará a través de los dos locales que posee la empresa actualmente en el sector de Los Sauces para consumo presencial. Asimismo, se implementará un modelo de pedidos a domicilio donde los clientes podrán llamar para realizar su pedido y acudir al restaurante a recogerlo, o utilizando el servicio a domicilio que la empresa oferta. Para garantizar la rapidez en la entrega de los pedidos, la empresa recurrirá a la contratación de nuevo personal especializado en la repartición de las órdenes.</p>

Ilustración 3.30 Estrategias de precio y plaza (Autores, 2020)

### 3.5.3 Promoción

Se definió efectuar una estrategia de promoción jalar, en la cual “el productor dirige sus actividades de marketing (sobre todo publicidad y promoción al consumidor) hacia los consumidores finales para inducirlos a comprar el producto” (Kotler & Armstrong, 2013, p.364).



Ilustración 3.31 Estrategias de promoción de empujar y jalar (Kotler & Armstrong, 2013)

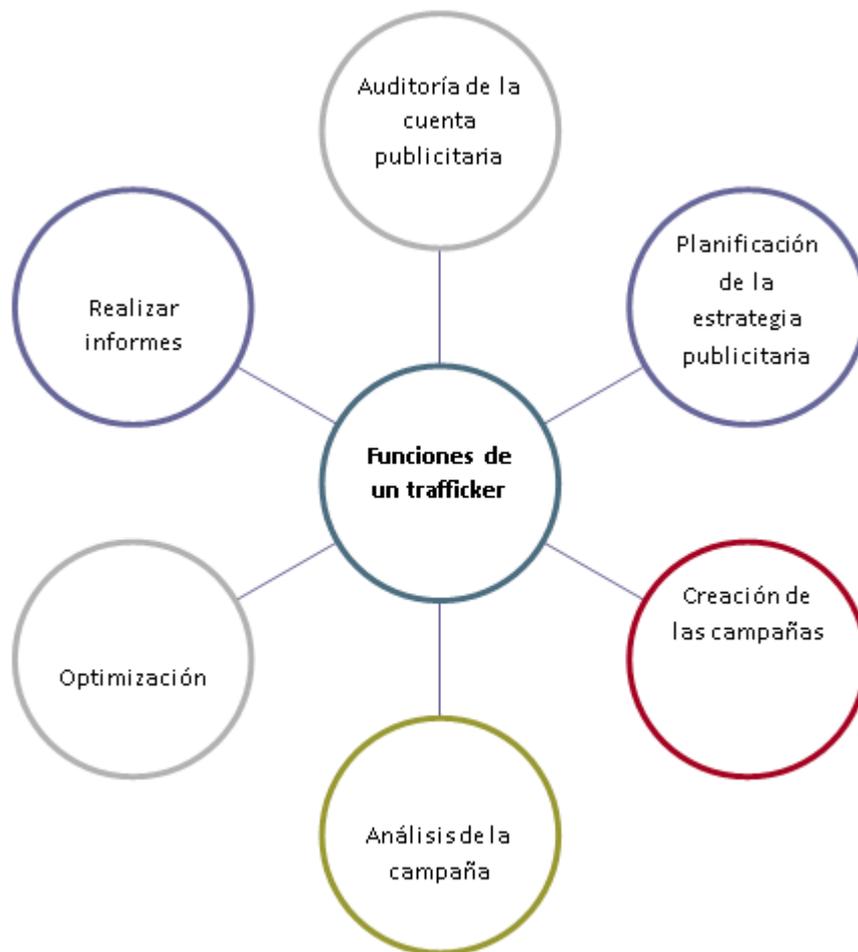
“Las empresas deben hacer más que sólo crear valor para el cliente; también deben usar la promoción para comunicar ese valor de manera clara y persuasiva” (Kotler & Armstrong, 2013, p.354). Kotler & Armstrong (2013) presentan cinco herramientas principales de promoción, de las cuales se realizó un enfoque en dos: publicidad y promoción de ventas.

### 3.5.3.1 Publicidad

<b>Objetivo publicitario</b>
El objetivo de estructurar el siguiente plan de publicidad es informativo, dado que la empresa busca comunicar el valor al cliente de los productos y servicios que ofrece, además de crear una imagen de la marca y empresa.
<b>Presupuesto de publicidad</b>
Toda campaña publicitaria, ya sea tradicional o por medios digitales, genera un costo. Una vez definidos los objetivos, se estructuró un presupuesto para su ejecución; se escogió el método costeable para establecer un presupuesto que la empresa pueda costear, siendo ideal para las PYMES.
<b>Estrategia de publicidad</b>
Por ser una forma fácil y de bajo costo para llegar a un gran número de clientes del segmento objetivo, se desarrollará la estrategia en las plataformas digitales de Facebook e Instagram, considerando que las redes sociales fueron uno de los canales con mayor porcentaje en ser utilizado por los encuestados, alcanzando un 60% de las respuestas. “Las marcas se han dado cuenta que la publicidad por redes sociales es una magnífica forma de poder llegar a su público objetivo y de una forma más barata que otros canales de pago como Google Ads” (Golding, 2019); motivo por el cual se implementará una campaña de Social Ads o publicidad en las redes sociales de Instagram y Facebook. Asimismo, se estructurarán algunos roles dentro del personal de la empresa que se encargarán de estructurar, ejecutar y evaluar la campaña; estos roles que estarán al frente son trafficker digital y diseñador gráfico.

Ilustración 3.32 Plan de publicidad (Autores, 2020)

- **Trafficker digital:** Su función más importante es controlar y gestionar el tráfico de pago de una página web o landing page, además de formar parte de la planificación de la campaña de Social Ads que buscará comunicar la propuesta de valor de la empresa. Para el segundo bimestre del año se implementará la campaña Social Ads con el objetivo de transmitir la propuesta de valor de la empresa hacia el segmento de mercado, generando un engagement en todo el tráfico obtenido en la campaña.



**Ilustración 3.33 Funciones de un trafficker digital (Autores, 2020)**

- **Diseñador gráfico:** La planificación de la campaña de Social Ads requiere una presentación correcta de la propuesta de valor que se quiere transmitir, lo cual se realizará mediante un diseñador gráfico que formará parte del equipo ejecutor de la campaña, quien será el encargado de diseñar y proponer posts o artes digitales, y videos promocionales de la empresa que se proyectarán cronológicamente a lo largo del primer trimestre de lo que durará la campaña.

### 3.5.3.2 Promoción de Ventas

“Consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2013, p.409). La estrategia es emular y superar varias de las estrategias que los competidores implementan, apalancados en los varios eventos deportivos locales a realizarse desde el segundo bimestre del 2021, como son partidos de fútbol de equipos locales y selección ecuatoriana, combinando la personalización y excelentes historias en plataformas digitales modernas para atraer, deleitar y entusiasmar a los posibles comensales potenciales.

Otra propuesta de promoción de ventas es crear días con descuentos o adicionales sin costo, omitiendo el costo por envío si las ventas son a dirección. Los canales de difusión establecidos son Instagram, donde las historias son una herramienta que ayuda en gran manera al Storytelling que se desee proyectar de la propuesta de valor de la empresa, y que además está vinculada con Facebook y cumple la misma función.

Ilustración 3.34 Propuestas para promoción de ventas (Autores, 2020)

### 3.6 Programas de acción

Objetivos y Estrategias	Plan de acción											
	Marzo				Abril				Mayo			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>Elaboración de contenido</b>												
Auditoría de Social Ads.	■				■					■		
Elaboración de posts o artes digitales.	■			■				■				
Elaboración de videos promocionales.					■				■			
<b>Publicidad online</b>												
Lanzamiento de promoción "combo partido de fútbol".												
Lanzamiento de promociones "entre amigos".			■				■				■	
Lanzamiento de promoción "en familia se disfruta más".	■				■				■			
Lanzamiento de promoción "el regreso del rey cangrejo".				■								
Concurso "el mejor plato a base de cangrejo".									■	■	■	
Lanzamiento de promoción "la mamá del cangrejo".									■	■		
Lanzamiento de promoción "para el rey de la casa".	Esta promoción se lanzará en el mes de junio											
Lanzamiento de los videos promocionales.			■				■				■	

Ilustración 3.35 Programa de acción para el segundo bimestre 2021 (Autores, 2020)

En el programa ilustrado se especificó la actividad a realizar por cada semana del mes correspondiente. Este plan de acción proyectado a tres meses se repite los próximos tres meses durante todo el año, tomando en cuenta las fechas de veda del

cangrejo, para que la promoción del regreso del cangrejo se efectúe en las fechas que se vuelve a consumir el mismo.

<b>¿Qué se hará?</b>
<p>Se estructuraron campañas de Social Ads con el objetivo de atraer nuevos clientes, convertirlos en ventas y fidelizarlos. Estas campañas serán lanzadas progresivamente en el primer mes del horizonte de planeación.</p> <p><b>Eta de análisis: Auditoría de Social Ads</b>          Una vez establecido el segmento de mercado al que se enfocarán las campañas, además de las metas que se quieren lograr con ellas, se considerará un análisis interno y externo del tipo de contenido empleado, herramientas, reputación y demás información a evaluar relacionada a las campañas.</p>
<b>¿Cuándo se hará?</b>
<p>Luego del análisis previo al planteamiento de la estrategia, se establecieron las acciones a realizar en cada uno de los meses.</p> <p><b>Elaboración de posts o artes digitales</b></p> <p>El diseñador gráfico se encargará de diseñar tres artes por cada lanzamiento de publicidad para formato historia, y tres artes para formato feed en Instagram que también estarán vinculados con Facebook, con lo cual serían un total de 48 posts para la primera semana.</p> <p><b>Elaboración de videos promocionales</b></p> <p>Los videos tendrán como objetivo dar a conocer y hacer un Storytelling del restaurante, por lo tanto, se crearán videos de los clientes, de las personas que han ganado los concursos y de los empleados, con duración mínima de un minuto y máxima dos minutos y medio, para ser colgados en un feed o IGTV en Instagram y también en Facebook.</p>

Ilustración 3.36 Plan de acción (Autores, 2020)

### 3.7 Viabilidad financiera

Con el objetivo de estimar mejor los ingresos y egresos que mantendrá la empresa XYZ durante los meses que se estimaron para el presente estudio, se realizaron los siguientes cálculos:

- **Costos de promoción y difusión**

Luego de realizar un estudio en el cual se identificó que la mayor influencia por parte de los encuestados es en redes sociales como Facebook e Instagram, y una vez estructurado el mercado objetivo, se enfocó la campaña publicitaria en estas dos redes sociales, tomando en cuenta el costo por clic, lo cual, en el caso de Facebook, “es un

monto promedio de dólares se pagará por cada vez que un usuario dé clic en su anuncio; también se puede pagar por cada 1000 veces que aparece en la pantalla su anuncio” (Del Alcazar, 2020). Para Instagram esto puede variar, ya que “el precio promedio por clic se encuentra alrededor de los \$0.70 – \$0.80 dólares. Esta cifra proviene de un análisis de más de \$300 millones en gastos publicitarios” (Antevenio SA, 2020).

Por otro lado, los anuncios en Facebook se manejan de diferente forma; aquí la herramienta es muy clara y objetiva al pedir que la segmentación de la campaña se dé en las distintas variables a considerar como son género, edad, país, ciudad, estado civil, gustos e intereses del usuario.

Industria	CPM	CPC
Automotriz	\$ 4.50	\$ 0.18
E-commerce	\$ 7.84	\$ 0.51
Educación	\$ 5.61	\$ 0.44
Entretenimiento	\$ 3.90	\$ 0.16
Alimentos y bebidas	\$ 3.99	\$ 0.19
Servicios profesionales	\$ 13.35	\$ 1.01
Al por menor	\$ 5.21	\$ 0.25
Tecnología	\$ 9.66	\$ 0.40

**Ilustración 3.37 Costo de publicidad en Facebook de acuerdo a la industria (Salesforce, 2015)**

- **Estimación de la demanda**

Para tener una mejor estimación de los ingresos y egresos durante el periodo de planeación, se estimó la demanda considerando que se espera obtener un incremento constante trimestralmente del 35% en la misma, producto de la campaña de Social Media Ads. Se estimó una demanda promedio con base en los ingresos del último trimestre respecto a un consumo promedio por individuo de \$20.

Demanda Proyectada						
Año		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Último año. (\$)	40439,96					
Consumo Promedio (\$)	20					
<b>Demanda</b>	2022	2730	3685	4975	6716	9067

Ilustración 3.38 Demanda proyectada (Autores, 2020)

▪ **Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)**

Para encontrar la tasa mínima aceptable de rendimiento exigida por el inversionista, se aplicó el método CAPM (Capital Asset Pricing Model) o modelo de valoración de activos financieros con los siguientes datos:

Datos CAPM	Valor
Rf = Tasa libre de Riesgo (Bonos EEUU)	0,94%
B= Beta de la industria de los restaurantes apalancado	0,74
Rm= Rendimiento del Mercado	15,84%
(Rm- Rf) = Prima de Riesgo	14,90%

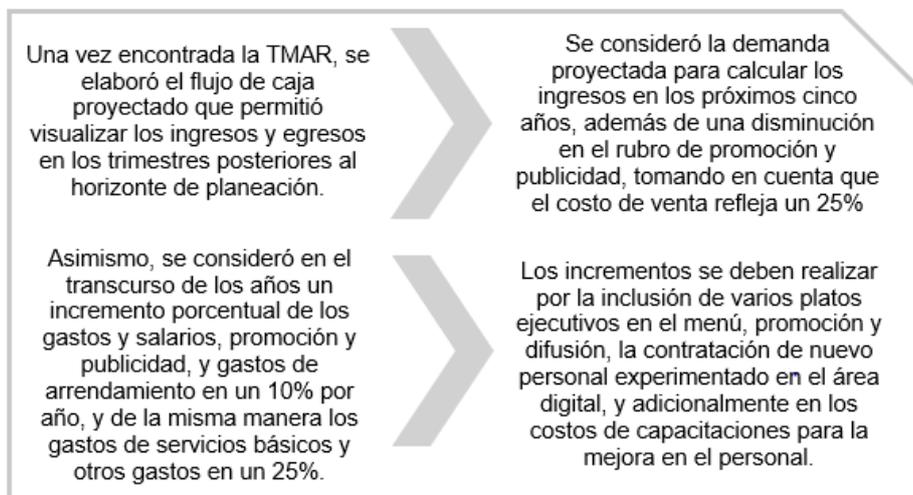
Ilustración 3.39 Datos para CAPM (Autores, 2020)

Luego se aplicó la fórmula que obtiene el costo de oportunidad de los inversionistas o tasa mínima aceptable de rendimiento que se muestra a continuación:

$$Ke = Rf + B(E(Rm) - Rf)$$

Donde se obtiene el Ke = 11.97%

▪ **Flujo de caja**



**Ilustración 3.40 Proceso para elaboración de flujo de caja (Autores, 2020)**

El resultado de este análisis reflejó que se puede considerar al proyecto viable, debido a que su TIR es 12%, superando en un porcentual a la TMAR. De ahí que, si se desea obtener una mayor TIR, el ajuste se debe realizar minimizando los gastos y costos.

		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Demanda Proyectada	2022	2730	3685	4975	6716	9067
<b>Ventas</b>		\$ 54,594.00	\$ 73,701.90	\$ 99,497.57	\$ 134,321.71	\$ 181,334.31
(-) Costo de Ventas (25% ventas)		\$ 13,648.50	\$ 18,425.48	\$ 24,874.39	\$ 33,580.43	\$ 45,333.58
<b>Utilidad Bruta</b>		\$ 40,945.50	\$ 55,276.43	\$ 74,623.17	\$ 100,741.28	\$ 136,000.73
(-) Gasto Sueldos o Salarios		\$ 32,000.00	\$ 35,200.00	\$ 38,720.00	\$ 42,592.00	\$ 46,851.20
(-) Promocion y Publicidad		\$ 3,200.00	\$ 3,520.00	\$ 3,872.00	\$ 4,259.20	\$ 4,685.12
(-) Gasto Arrendamiento de inmuebles		\$ 7,600.00	\$ 8,360.00	\$ 9,196.00	\$ 10,115.60	\$ 11,127.16
(-) Gasto Servicios Básicos		\$ 2,000.00	\$ 2,500.00	\$ 3,125.00	\$ 3,906.25	\$ 4,882.81
(-) Otros Gastos		\$ 2,000.00	\$ 2,500.00	\$ 3,125.00	\$ 3,906.25	\$ 4,882.81
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		\$ -5,854.50	\$ 3,196.43	\$ 16,585.17	\$ 35,961.98	\$ 63,571.63
IR 25%		\$ -1,463.63	\$ 799.11	\$ 4,146.29	\$ 8,990.50	\$ 15,892.91
Participacion Trabajadores 15%		\$ -878.17	\$ 479.46	\$ 2,487.78	\$ 5,394.30	\$ 9,535.74
<b>Utilidad Después de impuestos</b>		\$ -3,512.70	\$ 1,917.86	\$ 9,951.10	\$ 21,577.19	\$ 38,142.98
Ingreso año anterior	40439.96					
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	\$ -40,439.96	\$ -3,512.70	\$ 1,917.86	\$ 9,951.10	\$ 21,577.19	\$ 38,142.98
<b>Valor Actual Neto VAN</b>		\$441.03				
<b>Tasa interna de retorno TIR</b>		12%				

**Ilustración 3.41 Flujo de caja proyectado (Autores, 2020)**

# CAPÍTULO 4

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

Con la finalidad de posicionar a la empresa en el mercado, a través de herramientas de dirección estratégica, en este trabajo se diseñó un plan de marketing y estrategias comerciales, y luego del desarrollo de los procesos metodológicos, análisis y resultados obtenidos se concluye que:

- Tras realizar el análisis del entorno de la empresa como parte del primer objetivo específico, se evidenció que la industria a la que pertenece el restaurante tiene un alto potencial de ganancias, considerando además que el cangrejo se ha convertido en un referente gastronómico ligado a la identidad guayaquileña y del costeño en general. El entorno externo es levemente favorable para la empresa culinaria, y conjuntamente, sus fortalezas aventajan ligeramente a sus debilidades; sin embargo, frente a la carencia de herramientas estratégicas que proporcionen una pauta para la utilización efectiva de sus recursos, la pandemia de COVID-19 y las restricciones que implica la misma, el restaurante no ha logrado posicionarse en el mercado, y, por ende, ha tenido un impacto en sus ventas con una disminución promedio del 69% y un margen de utilidad del -39%.
- Para el segundo objetivo específico, posterior a la investigación de mercados, se identificó como público objetivo a todas las personas que tienen entre 18 y 40 años que consumen mariscos y residen en los sectores de Los Sauces y sus alrededores en la ciudad de Guayaquil. A esto se suma que, el mercado meta se conforma por personas que trabajan, utilizan medios digitales, pertenecen a un estrato socioeconómico medio y buscan un restaurante en el que puedan disfrutar junto con sus amigos. Por lo cual, la mezcla de marketing se adaptó conforme a las necesidades específicas de aquellos segmentos de clientes.
- Conforme a lo establecido en el tercer objetivo específico, se determinaron los riesgos posibles en el plan de marketing, siendo los principales relacionados a un bajo nivel de ventas en comparación con lo esperado a causa de factores externos

como medidas de aislamiento o cambios en las preferencias del consumidor, lo cual afectaría directamente la rentabilidad de la empresa, por lo que se propusieron acciones de mitigación vinculadas con el control y la reformulación de las estrategias de marketing a desarrollar.

- Con respecto al cuarto objetivo específico, el programa de marketing propuesto permitirá: guiar la asignación de recursos tanto humanos como financieros, ya que al ser estos limitados y valiosos, deben utilizarse de manera eficaz; asignar las responsabilidades de cada miembro del personal relacionado al cumplimiento del plan; incrementar el reconocimiento de la marca al tener contenido de calidad promocionado a través de los canales de redes sociales apropiados sobre lo que ofrecen las fortalezas como empresa y lo que puede hacer frente a la audiencia definida; desarrollar relaciones duraderas con los clientes; y analizar la elasticidad costo-beneficio, destacando que el presente proyecto es viable al tener un VAN mayor a cero y una TIR igual a 12%.

## **4.2 Recomendaciones**

- Al momento de ejecutar el programa de marketing, si una campaña en las redes sociales u otro medio genera un tráfico mínimo, es preciso experimentar con una estrategia alternativa, lo cual podría conllevar a invertir una mayor cantidad de recursos para incrementar el engagement. Si los resultados de una determinada campaña no justifican la inversión, será necesario realizar los ajustes pertinentes.
- Como una forma de fomentar la lealtad a la marca, se recomienda ofrecer soluciones a los clientes para crear una impresión duradera en ellos. Crear contenido instructivo, ofrecer información que sea relevante para los clientes, otorgar facilidades, responder y escuchar son aspectos clave.
- Se recomienda centrarse y construir relaciones duraderas con los principales clientes; es decir, con los que generan la mayor cantidad de ventas. Se pueden enviar boletines informativos periódicos para mantener a estos clientes actualizados

sobre los últimos productos y servicios, entre otras interacciones; todo esto sin descuidar a los demás clientes.

- En vista que el panorama publicitario está cambiando con rapidez, especialmente en plataformas como Facebook e Instagram, se recomienda estar al tanto de las principales tendencias actuales en cuanto a publicidad, para que los mensajes sean vistos por consumidores relevantes.

# BIBLIOGRAFÍA

Antevenio SA. (6 de Febrero de 2020). *Cuánto cuesta anunciarse en Instagram*. Obtenido de Coobis: Grupo Antevenio SA: <https://coobis.com/es/cooblog/cuanto-cuesta-anunciarse-en-instagram/#:~:text=%C2%ABA%20pesar%20de%20que%20el,%24300%20millones%20en%20gastos%20publicitarios%C2%AB>.

Banco Central del Ecuador. (03 de Junio de 2020). *El COVID-19 pasa factura a la economía ecuatoriana*. Obtenido de sitio web del Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1369-el-covid-19-pasa-factura-a-la-economia-ecuatoriana-decrecera-entre-7-3-y-9-6-en-2020>

Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*.

Centro de Estudios e Investigaciones Estadísticas ICM-ESPOL. (2006). *Sectores Municipales*. Obtenido de sitio web de DSpace en ESPOL: [https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14779/43/2\\_SECTORES%20MUNICIPALES.pdf](https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14779/43/2_SECTORES%20MUNICIPALES.pdf)

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Obtenido de sitio web de Issuu Inc.: <https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-el-proceso-estrategico-un-enfoque->

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Del Alcazar, J. P. (1 de Julio de 2020). *Marketing Digital y Social Media*. Obtenido de Mentinno - Formación Gerencial: <https://bit.ly/3o3Od3w>

Diario AS. (05 de Octubre de 2020). *Reactivación económica en Ecuador: medidas, planes y objetivos*. Obtenido de sitio web del Diario AS: [https://as.com/diarioas/2020/10/05/actualidad/1601929586\\_106657.html](https://as.com/diarioas/2020/10/05/actualidad/1601929586_106657.html)

El Universo. (17 de Julio de 2014). *Caraguay lidera lista de mercados más concurridos de Guayaquil*. Obtenido de sitio web de El Universo:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2014/07/17/nota/3242786/caraguay-lidera-lista-mercados-mas-concurridos-guayaquil>

El Universo. (18 de Enero de 2014). *Sauces 6 es el megacentro de los cangreiales en Guayaquil*. Obtenido de sitio web de El Universo:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/18/nota/2044626/sauces-6-es-megacentro-cangreiales-guayaquil>

El Universo. (17 de Octubre de 2015). *En los balcones de Sauces 9 ahora manda la gastronomía*. Obtenido de sitio web de El Universo:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2015/10/17/nota/5186183/balcones-sauces-9-ahora-manda-gastronomia>

Gibbons, S. (31 de Julio de 2016). *Nielsen Norman Group*. Obtenido de sitio web de Nielsen Norman Group: <https://www.nngroup.com/articles/design-thinking/>

Golding, R. (16 de Mayo de 2019). *Creativen Publicidad*. Obtenido de sitio web de Creativen Publicidad: <http://creativenpublicidad.com/web/category/redes-sociales/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Infografía: Guayaquil en cifras*. Obtenido de sitio web del INEC: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2012/asi\\_esGuayaquil\\_cifra\\_a\\_cifra.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2012/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.

Ministerio De Producción, C. E. (2020). *COVID-19 en el Ecuador: Impacto económico y perspectivas*.

Municipalidad de Guayaquil. (2020). *Ordenanzas: Emergencia Sanitaria 2020*. Obtenido de sitio web de la Municipalidad de Guayaquil:

<https://guayaquil.gob.ec/Ordenanzas/Emergencia%20Sanitaria%202020/2020-04%20Ordenanza%20que%20establece%20las%20medidas%20para%20evitar%20la>

%20propagacio%CC%81n%20del%20virus%20Covid-19%20en%20los%20establecimientos%20del%20canto%CC%81n%20Guayaquil.pdf

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez, P. R. (18 de Junio de 2020). *Pandemia convirtió el delivery en oportunidad para jóvenes*. Obtenido de Forbes Centroamérica: <https://forbescentroamerica.com/2020/06/18/pandemia-convirtio-el-delivery-en-oportunidad-para-jovenes/>

Rojas, G. (17 de Octubre de 2017). *PressReader*. Obtenido de sitio web de PressReader: <https://www.pressreader.com/catalog>

Salesforce. (2015). *Social media marketing*. Obtenido de sitio web de Salesforce: <https://www.salesforce.com/mx/products/marketing-cloud/pricing/social-media-marketing/>

Secretaría General de Comunicación de Presidencia. (27 de Julio de 2020). *Gobierno Nacional presenta herramientas para la reactivación económica del país*. Obtenido de sitio web de la Secretaría General de Comunicación de la Presidencia: <https://www.comunicacion.gob.ec/gobierno-nacional-presenta-herramientas-para-la-reactivacion-economica-del-pais/>

Sobrero, F. S. (2009). *Análisis de Viabilidad: La cenicienta en los Proyectos de inversión*. FCE –UNL, Santa Fe.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.

# APÉNDICES

## Formulario para la encuesta

### Estudio del perfil de consumidores de los restaurantes de mariscos

La siguiente encuesta se realizará con el fin de estudiar las características, preferencias y comportamientos de compra de las personas que consumen platos a base de mariscos y que residen en el sector de Sauces y sus alrededores. Los datos obtenidos serán importantes para realizar dicha investigación y su uso es estrictamente para el estudio. El cuestionario le tomará alrededor de 5 minutos y es totalmente confidencial. Se le agradece por la colaboración y veracidad con las que se respondan las preguntas.

**\*Obligatorio**

1. ¿En qué sector de la ciudad reside? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Los Sauces, Garzota o Alborada  
 Urdenor, Guayacanes o Acuarela  
 Samanes, Juan Montalvo o El Cóndor  
 Otro

#### Sección 2

2. ¿Ha visitado alguna vez un restaurante que se especialice en la cocina de mariscos? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí *Salta a la pregunta 3*  
 No

#### Sección 3

3. ¿Cuál es su género? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Masculino  
 Femenino

4. ¿Cuántos años tiene? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Entre 18 - 25 años  
 Entre 26 - 35 años  
 Entre 36 - 45 años  
 Más de 45 años

5. ¿Cuál es su ocupación? \*

Puede seleccionar más de una opción.

Selecciona todos los que correspondan.

- Estudia
- Trabaja
- Se dedica al hogar
- Desempleado/a

6. ¿Cuál es su estado civil? \*

Marca solo un óvalo.

- Soltero/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Viudo/a
- Unión libre

7. ¿Cuál es su nivel de ingreso neto mensual? \*

Marca solo un óvalo.

- Menos de \$400
- Entre \$400 - \$1,000
- Entre \$1,001 - \$2,000
- Más \$2,000
- No trabajo actualmente

8. ¿Qué forma de consumo en restaurantes prefiere realizar? \*

Marca solo un óvalo.

- A domicilio
- Presencial

9. ¿Por qué motivos prefiere realizar su consumo de esta manera? \*

Puede seleccionar más de una opción.

Selecciona todos los que correspondan.

- Comodidad
- Tiempo
- Seguridad
- Distancia

Otro:  \_\_\_\_\_

10. ¿Con qué frecuencia ordena a domicilio o visita a un restaurante? \*

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frecuentemente
- Muy frecuentemente

11. Ordene en grado de importancia las siguientes características para elegir un restaurante, siendo 1 la más importante y 7 la menos importante: \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6	7
Decoración	<input type="radio"/>						
Música amena	<input type="radio"/>						
Comida	<input type="radio"/>						
Servicio	<input type="radio"/>						
Precio	<input type="radio"/>						
Facilidad de parqueo	<input type="radio"/>						
Cumple con los protocolos de seguridad e higiene	<input type="radio"/>						

12. ¿Cómo se entera la mayoría de las veces acerca de restaurantes que no ha visitado? \*

Marca solo un óvalo.

- Volantes
- Redes sociales
- Aplicaciones de envío a domicilio (Ej. Glovo)
- Pasando cerca del restaurante
- Recomendaciones personales
- Otro: \_\_\_\_\_

13. ¿Cuál es el principal motivo que le lleva a regresar a un restaurante? \*

Puede seleccionar hasta 2 opciones.

Selecciona todos los que correspondan.

- La calidad de los alimentos
- El servicio recibido
- Las normas de higiene
- Otro:  \_\_\_\_\_

14. ¿Cuántas veces al mes ordena a domicilio o visita a un restaurante que se especialice en la cocina de mariscos? \*

Marca solo un óvalo.

- 1 - 2 veces  
 3 - 4 veces  
 5 - 6 veces  
 Más de 6 veces

15. ¿Con quién suele principalmente visitar este tipo de restaurantes? \*

Marca solo un óvalo.

- Amigos  
 Compañeros de trabajo o estudio  
 Familiares (adultos y niños)  
 Familiares (solo adultos)  
 Pareja  
 Solo/a

16. ¿Cuánto dinero en promedio suele gastar cuando visita este tipo de restaurantes? \*

Marca solo un óvalo.

- Entre \$5 - \$20  
 Entre \$21 - \$40  
 Entre \$41 - \$60  
 Entre \$61 - \$80  
 Más de \$80

17. ¿Qué producto es que el consume con mayor frecuencia en restaurantes que se especializan en la cocina de mariscos? \*

Puede seleccionar hasta 2 opciones.

Selecciona todos los que correspondan.

- Platos a base de cangrejo  
 Platos a base de pescado  
 Platos a base de camarón  
 Bebidas alcohólicas  
 Siempre varía

18. ¿En qué horario del día generalmente ordena a domicilio o visita este tipo de restaurantes? \*

Marca solo un óvalo.

- Almuerzo  
 Cena  
 Cualquier horario

19. ¿Cuál de los siguientes restaurantes que se especializan en la cocina de mariscos conoce? \*

Puede seleccionar más de una opción.

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Cangrejal Marthita
- Cangrejos de Nilo
- Cangrejal Ochipinti
- Cangrejal HLHAL
- Mundo Cangrejo

Otro:  \_\_\_\_\_

20. ¿A cuál de este tipo de restaurantes visita generalmente? \*

Puede seleccionar más de una opción.

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Cangrejal Marthita
- Cangrejos de Nilo
- Cangrejal Ochipinti
- Cangrejal HLHAL
- Mundo Cangrejo

Otro:  \_\_\_\_\_

21. ¿Qué tan satisfecho/a se encuentra con los restaurantes que hay en el mercado actualmente que se especializan en la cocina de mariscos? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Muy insatisfecho/a
- Insatisfecho/a
- Parcialmente satisfecho/a
- Satisfecho/a
- Muy satisfecho/a

22. ¿Qué preocupaciones, quejas o sugerencias tiene acerca de cómo mejorar el servicio que proveen dichos restaurantes actualmente? \*

---

---

---