

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA

ESTRATEGIASDIGITALES PERSONALIZADAS PARA FORTALECER  
LA *E-LOYALTY* Y LA RETENCIÓN DE CLIENTES EN EL BAR-  
RESTAURANTE KATARI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ  
DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE  
LOCAL Y GLOBAL

MATEO XAVIER ORTIZ ARAUJO

DIRECTOR: MTR. FERNANDO ROSAS

QUITO, JULIO 2025

**DIRECTOR:**

Mtr. Fernando Rosas

**LECTOR:**

Mtr. Francisco Moscoso

## **DEDICATORIA**

A mis padres, con todo mi amor y gratitud.

Este trabajo es el reflejo de años de esfuerzo, constancia y dedicación, pero sobre todo del amor incondicional que ustedes me han brindado desde el inicio de mi camino. Gracias por ser mi refugio en los momentos difíciles, por sus palabras de aliento cuando me faltaban fuerzas y por enseñarme el valor del trabajo honesto, la humildad y la perseverancia.

Mamá, gracias por tu ternura infinita, por tus oraciones silenciosas, por cada gesto de cuidado y amor. Tu fuerza escondida detrás de cada abrazo me ha sostenido más veces de las que puedo contar.

Papá, gracias por enseñarme a no rendirme, por ser un ejemplo de compromiso y responsabilidad. Cada consejo tuyo ha sido una brújula en mi vida, y cada uno de tus sacrificios me ha impulsado a ser mejor.

Esta tesis no solo representa un logro académico, sino también un homenaje a todo lo que ustedes han hecho por mí. Todo lo que soy y todo lo que voy lograr, se lo debo a ustedes. Con profunda admiración, respeto y amor, les dedico esta meta que no habría sido posible sin su constante presencia.

Gracias por ser mi mayor inspiración.

## AGRADECIMIENTOS

En esta etapa tan significativa de mi vida académica, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a quienes han sido parte fundamental en la realización de esta tesis y en mi formación personal y profesional.

En primer lugar, agradezco a Dios, por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría para seguir adelante en los momentos de incertidumbre. Su guía espiritual ha sido el pilar que me sostuvo durante todo este proceso, dándome paz en los momentos de dificultad y claridad cuando más lo necesitaba.

A mis padres, gracias por su amor incondicional, su apoyo constante y su fe inquebrantable en mí. Su esfuerzo, sacrificio y ejemplo de vida han sido mi mayor fuente de inspiración. Esta meta alcanzada es también suya, pues han estado presentes en cada paso, animándome a no rendirme y a seguir adelante con convicción.

Agradezco profundamente al profesor Fernando Rosas, por su valioso acompañamiento como tutor de esta tesis. Su orientación, paciencia, compromiso y dedicación fueron claves para el desarrollo de este trabajo. Agradezco su disponibilidad para guiarme, sus sugerencias y su confianza en mi capacidad.

También extiendo mi gratitud a todos los profesores que me acompañaron a lo largo de los diferentes semestres. Cada uno de ustedes ha dejado una huella en mi formación, no solo a nivel académico, sino también en lo humano. Gracias por compartir sus conocimientos, por motivarme a superarme y por fomentar en mí una actitud crítica y reflexiva.

A todos ustedes, gracias por ser parte esencial de este logro. Sin su apoyo, este camino no habría sido posible.

## ÍNDICE GENERAL

1.	DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE KATARI .....	12
1.1	Marco teórico .....	12
1.1.1	Definición de diagnóstico situacional.....	12
1.1.2	¿Por qué se debe realizar un diagnóstico situacional?.....	12
1.1.3	¿Para qué es importante un diagnóstico situacional para un emprendimiento?...12	
1.1.4	¿Cómo realizar un diagnóstico situacional en emprendimientos (pasos y componentes)?.....	13
1.1.5	Macroentorno.....	13
1.1.6	Microentorno.....	17
1.1.7	Análisis interno de la empresa.....	21
1.1.8	Diagnóstico situacional online.....	23
1.2	Aplicación .....	25
1.2.1	Análisis externo.....	25
1.2.2	Análisis interno de la organización.....	35
1.2.3	Diagnóstico situacional online.....	39
2.	DISEÑO DE ESTRATEGIASPERSONALIZADAS POR SEGMENTO EMOCIONAL	44
2.1	Marco teórico .....	44
2.1.1	Segmentación.....	44
2.1.2	Estudio exploratorio .....	47
2.1.3	Estudio descriptivo .....	47
2.1.4	Seleccionar el o los segmentos objetivos.....	48
2.1.5	Buyer persona.....	49
2.2	Aplicación .....	51
2.2.1	Segmentación del mercado.....	51
2.2.2	Estudio exploratorio .....	53
2.2.3	Estudio descriptivo .....	60
2.2.4	Análisis del atractivo de cada segmento .....	67

2.2.5	Estrategia de cobertura de microsegmentación .....	69
2.2.6	Buyer persona.....	69
3.	Propuesta de integración de tecnologías digitales y las estrategias de e-loyalty .....	74
3.1.1	Marco Teórico .....	74
3.1.2	Objetivos SMART.....	75
3.1.3	Etapas para el desarrollo de la propuesta de integración de tecnologías digitales y estrategias de e-loyalty .....	76
3.2	Aplicación .....	78
3.2.1	Diagnóstico de capacidades tecnológicas y nivel de fidelización actual .....	78
3.2.2	Definición de objetivos SMART .....	81
3.2.3	Selección de tecnologías digitales apropiadas .....	82
4.	Propuesta para evaluar el impacto en la retención e ingresos de Katari .....	90
4.1	Marco teórico .....	90
4.1.1	¿Qué es la evaluación del impacto y desempeño de e-loyalty?.....	90
4.1.2	¿Para qué se debe proyectar y evaluar el impacto y desempeño de las estrategias y tácticas de e-loyalty? .....	90
4.1.3	¿Por qué proyectar y evaluar el impacto y desempeño de las estrategias y tácticas de e-loyalty? .....	91
4.1.4	¿Cuáles son las métricas, fórmulas e interpretaciones útiles para evaluar la e-loyalty? .....	91
4.2	Aplicación .....	94
4.2.1	Tácticas digitales, herramientas, KPI y costos Estimados.....	96
4.2.2	ROI Marketing .....	97
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	99
5.1	Conclusiones .....	99
5.2	Recomendaciones.....	101
	Bibliografía	
	Anexos	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Modelo Matriz MEFE.....	16
<b>Tabla 2.</b> Modelo Matriz 5 fuerzas de Porter.....	20
<b>Tabla 3.</b> Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	22
<b>Tabla 4.</b> Guía de entrevista para el análisis del macroentorno.....	25
<b>Tabla 5.</b> Matriz MEFE Katari .....	30
<b>Tabla 6.</b> Entrevista fuerzas de Porter .....	32
<b>Tabla 7.</b> Matriz de análisis del entorno competitivo .....	34
<b>Tabla 8.</b> Guía de entrevista análisis interno.....	36
<b>Tabla 9.</b> Análisis de la matriz de recursos y capacidades .....	38
<b>Tabla 10.</b> Matriz FODA.....	39
<b>Tabla 11.</b> Herramientas de análisis de redes sociales.....	40
<b>Tabla 12.</b> Análisis de las redes sociales de Katari .....	41
<b>Tabla 13.</b> Métricas de la competencia en Instagram .....	42
<b>Tabla 14.</b> Métricas de la competencia en TikTok .....	42
<b>Tabla 15.</b> Variables de segmentación para mercados de consumo .....	46
<b>Tabla 16.</b> Modelo Matriz de Perfil.....	48
<b>Tabla 17.</b> Variables de segmentación .....	52
<b>Tabla 18.</b> Guía de entrevista para estudio exploratorio.....	53
<b>Tabla 19.</b> Resumen narrativo de la entrevista a Steven.....	55
<b>Tabla 20.</b> Resumen método de observación .....	57
<b>Tabla 21.</b> Guía de cuestionario .....	60
<b>Tabla 22.</b> Descripción de la fórmula de la muestra .....	63
<b>Tabla 23.</b> Segmentos .....	65
<b>Tabla 24.</b> Matriz de Perfil de Segmento .....	63
<b>Tabla 25.</b> Análisis de la demanda .....	67
<b>Tabla 26.</b> Análisis Ciclo de Vida Producto Mercado .....	68
<b>Tabla 27.</b> Análisis del Entorno Competitivo.....	68
<b>Tabla 28.</b> Información buyer persona “Exploradores sociales y gastronómicos” .....	70
<b>Tabla 29.</b> Información buyer persona “Buscadores de ambiente y diversión” .....	71
<b>Tabla 30.</b> Información buyer persona “apreciadores del sabor y la calidad” .....	71
<b>Tabla 31.</b> Objetivos estratégicos SMART por segmento emocional.....	81
<b>Tabla 32.</b> Tipos de CRM.....	83
<b>Tabla 33.</b> Plan de e-loyalty personalizadas .....	88
<b>Tabla 34.</b> Tácticas digitales, herramientas, KPIS y costos estimados .....	94

## RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio analiza la disminución en la retención de clientes del bar-restaurante Katari ubicado en Cumbayá, cuyo índice bajó del 68 % en 2022 al 60 % en 2024, a pesar de contar con una propuesta gastronómica diferenciada y presencia digital activa. Se identificó como causa raíz la falta de estrategias estructuradas para recopilar, analizar y utilizar datos de clientes, lo que impide generar experiencias personalizadas y fortalecer el vínculo emocional con el consumidor.

El objetivo principal fue diseñar estrategias digitales personalizadas, apoyadas en tecnologías como *CRM*, automatización de *marketing* y contenido emocional, con el fin de fortalecer la *e-loyalty* y revertir la caída de retención. Para ello, se adoptó un enfoque metodológico mixto: cualitativo (observación y entrevistas) en la fase exploratoria, y cuantitativo (encuestas estructuradas) en la fase descriptiva. La muestra, extraída de una base de 30.000 clientes, estuvo compuesta por 265 personas.

El estudio permitió segmentar emocionalmente a los clientes en tres grupos: “Exploradores sociales y gastronómicos”, “Buscadores de ambiente y diversión”, y “apreciadores del sabor y la calidad”. Esta clasificación fue clave para diseñar experiencias digitales a medida, siguiendo los lineamientos del *marketing* 5.0 propuestos por Kotler, donde la tecnología permite conectar emocionalmente con los consumidores.

Se propone un modelo integral y replicable de *e-loyalty* para negocios gastronómicos, que combina segmentación emocional, herramientas tecnológicas y un sistema de monitoreo de impacto en tiempo real. Las estrategias planteadas incluyen la implementación de programas de fidelización personalizados, contenidos digitales centrados en emociones y el uso de inteligencia de datos para optimizar la experiencia del cliente. Esta propuesta no solo busca mejorar la retención y el valor del cliente a largo plazo, sino también consolidar a Katari como referente en innovación y fidelización digital en el sector gastronómico.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas enfrentan grandes desafíos para diferenciarse, y los profesionales de *marketing* buscan constantemente nuevas formas de destacar frente a la competencia. En este contexto, las estrategias de fidelización digital (*e-loyalty*), que integran tecnología con experiencias personalizadas, se han convertido en una vía clave para mantener relaciones duraderas con los clientes. Partiendo de esta premisa, se llevó a cabo el presente estudio en el bar-restaurant Katari, ubicado en Cumbayá, con el fin de fortalecer la retención de sus clientes mediante estrategias digitales alineadas a sus motivaciones emocionales.

La importancia de esta investigación radica en presentar un modelo que integre la segmentación emocional de clientes, el uso de tecnologías digitales como *CRM*, automatización de *marketing* y programas de recompensas, y el diseño de tácticas personalizadas que permitan mejorar la experiencia del cliente en el entorno digital. El modelo desarrollado incluye un diagnóstico del entorno, la identificación de segmentos emocionales, el diseño de estrategias *e-loyalty* por perfil, así como la proyección del impacto de dichas acciones sobre la retención e ingresos.

El alcance del estudio fue descriptivo cuantitativo mediante encuestas aplicadas a clientes de Katari. A su vez, se adoptó un enfoque exploratorio cualitativo, basado en observaciones directas y entrevistas para la obtención de información.

Una de las principales limitaciones fue la falta de un sistema estructurado de fidelización previo en el negocio, lo que dificultó el acceso a registros históricos de comportamiento. Sin embargo, se trabajó con una base de datos activa de más de 30.000 clientes y el uso de herramientas actuales como *AppSheet* e *Instagram Insights* para sustentar la propuesta.

El problema de investigación planteado fue: ¿Cómo diseñar estrategias digitales personalizadas para fortalecer la *e-loyalty* y revertir la caída de retención de clientes en el bar-restaurant Katari?

Por consiguiente, el objetivo general fue diseñar estrategias personalizadas integradas con tecnologías digitales para fortalecer la *e-loyalty* y la retención de clientes en el bar-restaurant Katari. De manera específica, se establecieron cuatro objetivos: realizar un diagnóstico interno y externo de Katari; identificar los segmentos emocionales de sus clientes y sus motivaciones; integrar tecnologías digitales en las estrategias de fidelización; y proyectar el impacto de su aplicación en la retención e ingresos del negocio.

En la fase exploratoria de la investigación, se efectuaron entrevistas a clientes de Katari, así como observaciones directas en el establecimiento y en sus plataformas digitales, con el fin de comprender las emociones y comportamientos asociados a la experiencia del cliente.

El campo de estudio se centró en los clientes y seguidores del bar-restaurant Katari, ubicado en Cumbayá. La población de estudio se estimó a partir de la base de datos activa del local, que incluye aproximadamente 30.000 registros. El tamaño de la muestra alcanzó los 265 participantes para la encuesta y se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Por otro lado, en la fase descriptiva se aplicó una encuesta estructurada con el fin de identificar los segmentos emocionales, hábitos de consumo, motivaciones digitales y percepciones del servicio.

Las técnicas empleadas para el análisis de la información incluyeron tablas y figuras, matrices FODA, MEFE y MEFI, así como la elaboración de plantillas de *buyer* persona para el tratamiento de los datos cualitativos. Para los datos cuantitativos obtenidos mediante encuestas estructuradas, se utilizó estadística descriptiva, complementada con la construcción de tablas de frecuencia absoluta y relativa, y el análisis cruzado de variables para identificar patrones de comportamiento y segmentación emocional de los clientes. Estas técnicas permitieron interpretar los resultados desde una perspectiva integral, combinando el análisis estratégico con el perfilamiento del consumidor.

# 1. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE KATARI

## 1.1 Marco teórico

### 1.1.1 *Definición de diagnóstico situacional.*

El diagnóstico situacional es un proceso de análisis que ayuda a reconocer los elementos internos y externos que afectan a una organización, brindando una perspectiva clara del entorno para apoyar en la formulación de decisiones estratégicas (Kotler y Keller, 2016).

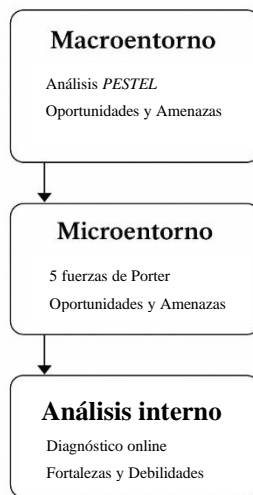
### 1.1.2 *¿Por qué se debe realizar un diagnóstico situacional?*

Porque permite identificar si lo que se está haciendo en el proyecto está funcionando como se esperaba o no. Es una forma de detectar problemas, errores u oportunidades que no eran evidentes al principio. Según Kotler y Keller (2016), este análisis ayuda a entender la situación real del proyecto y así reconocer las causas que pueden estar afectando su desarrollo.

### 1.1.3 *¿Para qué es importante un diagnóstico situacional para un emprendimiento?*

El diagnóstico situacional es importante para guiar al emprendimiento en la toma de decisiones estratégicas, establecer metas claras y definir el rumbo que debe seguir el negocio. Sirve para planificar acciones concretas, asignar mejor los recursos y enfocar los esfuerzos en lo que permitirá crecer de forma ordenada y efectiva (Kotler y Keller, 2016). Menciona que esta herramienta permite seleccionar las estrategias más adecuadas para lograr transformaciones internas que impulsen la eficiencia y el logro de resultados.

1.1.4 ¿Cómo realizar un diagnóstico situacional en emprendimientos (pasos y componentes)?



**Figura 1.** Diagnóstico situacional para un emprendimiento

**Fuente:** Adaptado de Moreno (2016)

1.1.5 *Macroentorno.*

1.1.5.1 *Concepto del macroentorno.*

Según Kotler y Keller (2016) el macroentorno está constituido por las grandes fuerzas de la sociedad que afectan a todos los actores del microentorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. Este comprende elementos de carácter más amplio y global. Estos factores externos pueden influir profundamente en la planificación estratégica y en las decisiones clave que toman las organizaciones (Cesur, 2024).

1.1.5.2 *Importancia del macroentorno.*

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), analizar el contexto externo de una organización ayuda a descubrir factores que pueden representar riesgos o beneficios, los cuales afectan la capacidad de la empresa para destacarse frente a la competencia.

### 1.1.5.3 ¿Cómo hacer un análisis del macroentorno?

Según Kotler y Keller (2016), el análisis PESTEL permite estructurar el estudio de factores del entorno general que pueden afectar el desempeño organizacional a largo plazo. Por eso es clave estar siempre pendiente de lo que pasa alrededor, ya que esto ayuda a que la empresa siga creciendo, a mejorar su trabajo y a estar preparada tanto para aprovechar nuevas oportunidades como para enfrentar posibles amenazas que puedan aparecer en el futuro (*HubSpot*, 2025).

Análisis PESTEL.

La Figura 2 esquematiza los factores que conllevan el análisis del macroentorno.



**Figura 2.** Factores PESTEL

**Fuente:** (Empresariales, 2022, p. 89)

*Factores políticos.*

Según Johson et al. (2016) es el impacto que las decisiones gubernamentales y de otras entidades tienen sobre la situación política sobre el entorno en el que operan las empresas. Estas decisiones pueden influir en aspectos como leyes laborales, políticas fiscales, regulaciones ambientales o estabilidad institucional, lo que a su vez afecta la planificación y el desarrollo de las estrategias empresariales (*HubSpot*, 2025).

### *Factores económicos.*

Incluye aspectos como el comportamiento del mercado, el nivel de empleo o el poder adquisitivo de la población, que pueden influir en el rendimiento del negocio (Johnson et al. 2016, p. 50). Es importante tomar en cuenta el entorno económico donde trabaja la empresa, porque puede influir en sus ventas, en lo que gasta y en cuánto gana. Algunos cambios que pueden pasar en la economía son: impuestos, intereses de los bancos, el precio del dólar o crisis económicas. Estar pendiente de estos temas ayuda a que las empresas se preparen mejor y no se queden atrás (*HubSpot, 2025*).

### *Factores sociales.*

Toma en cuenta las costumbres, valores, creencias y cambios en la población que podrían modificar los hábitos de consumo (Johnson et al. 2016, p. 50). Por ejemplo, si una sociedad empieza a preocuparse más por la salud o el medio ambiente, es probable que busque opciones más naturales o sostenibles. Las empresas deben estar atentas a estas tendencias para adaptar su oferta a las nuevas expectativas del público (*HubSpot, 2025*).

### *Factores tecnológicos.*

Examina cómo los nuevos inventos, avances técnicos o herramientas digitales pueden mejorar procesos o hacer que ciertas prácticas queden atrás. (Johnson et al. 2016, p. 50). Estar al día con los cambios de la tecnología permite mejorar productos, reducir costos y ofrecer un mejor servicio. No adaptarse, en cambio, puede hacer que una empresa pierda competitividad frente a otras más innovadoras (*HubSpot, 2025*).

### *Factores ecológicos.*

Abarca temas como el clima, el uso de recursos naturales y la presión por adoptar prácticas más verdes dentro de la organización. (Johnson et al. 2016, p. 50). Hoy en día, muchas personas prefieren marcas que demuestran compromiso con la sostenibilidad, por

lo que adoptar prácticas ecológicas no solo ayuda al planeta, sino que también puede mejorar la imagen y reputación de la empresa (*HubSpot, 2025*).

*Factores legales.*

Analiza las reglas y normativas que deben cumplirse, desde leyes laborales hasta normas relacionadas con la calidad de los productos o servicios (Johnson et al. 2016, p. 50). Cumplir con estas reglas no solo evita sanciones, sino que también genera confianza en los clientes y garantiza una operación ética y responsable (*HubSpot, 2025*).

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

“La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.” (David, 2013, p. 125). Esta herramienta permite identificar las oportunidades y amenazas más relevantes que pueden afectar a una organización. Al asignar un peso y una calificación a cada factor, la empresa puede medir su capacidad de respuesta ante estos elementos externos, lo que resulta fundamental para tomar decisiones estratégicas más acertadas y alineadas con la realidad del entorno. (*HubSpot, 2023*)

**Tabla 1.** Modelo Matriz MEFE

<b>Factores Externos</b>	<b>Ocurrencia (Po)</b>	<b>Nivel de impacto (I)</b>	<b>Total</b>
Político			
Factor X	-3 a -1 o 1 a 3	0 = no ocurrirá 1= si ocurrirá	(Po * I)
Económico			
Factor X	-3 a -1 o 1 a 3	0 = no ocurrirá 1= si ocurrirá	(Po * I)
Social			
Factor X	-3 a -1 o 1 a 3	0 = no ocurrirá 1= si ocurrirá	(Po * I)
Tecnológico			
Factor X	-3 a -1 o 1 a 3	0 = no ocurrirá 1= si ocurrirá	(Po * I)
Ambiental			

<b>Factores Externos</b>	<b>Ocurrencia (Po)</b>	<b>Nivel de impacto (I)</b>	<b>Total</b>
Factor X	-3 a -1 o 1 a 3	0 = no ocurrirá 1= si ocurrirá	(Po * I)

**Fuente:** (Rosas, 2025)

Para elaborar esta matriz, según Rosas (2025) se comienza identificando los principales elementos del entorno externo que pueden influir en la organización. A cada uno se le asigna un valor positivo si representa una oportunidad (de 1 a 3 según su grado de beneficio) o un valor negativo si representa una amenaza (de -1 a -3 según su nivel de riesgo). Además, se estima la probabilidad de que ese factor ocurra, utilizando una escala donde 0 significa que no sucederá y 1 que es seguro que suceda. Posteriormente, se multiplica el valor asignado al impacto por la probabilidad de ocurrencia, lo que permite calcular una puntuación final que refleja la relevancia estratégica de cada factor. Así, se puede identificar con mayor claridad cuáles elementos externos deben recibir mayor atención.

#### 1.1.6 *Microentorno.*

##### 1.1.6.1 *Concepto del microentorno.*

“El microentorno está compuesto por aquellos actores y fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes. Estos incluyen la empresa misma, sus proveedores, los competidores, los intermediarios, los clientes y los grupos de interés” (Johnson et al. 2016, p. 55). Conocer bien este entorno permite a la empresa tomar decisiones más acertadas, adaptarse a los cambios del mercado y fortalecer sus relaciones comerciales (Go Daddy, 2025).

##### 1.1.6.2 *Importancia del microentorno.*

“El microentorno tiene una importancia crucial, ya que los actores y factores cercanos a la empresa afectan directamente su capacidad de operación. Estos influyen en las decisiones estratégicas de la empresa y en cómo se enfrenta a sus competidores y satisface

las demandas de los clientes” (Johnson et al. 2016, p. 55). Además, al tener una comprensión clara del microentorno, la empresa puede anticiparse a cambios inmediatos del mercado, responder con mayor agilidad a las necesidades del cliente y construir relaciones sólidas con los actores clave de su entorno, lo que mejora su competitividad y eficiencia operativa (GoDaddy, 2025).

### 1.1.6.3 ¿Cómo hacer un análisis del microentorno?

Según Porter (2008), las 5 Fuerzas ayudan a comprender cómo la competencia, el poder de los proveedores y de los clientes afectan a una empresa, mostrando las presiones externas del mercado (Figura 3). Mientras tanto, el análisis FODA, que se centra en las fortalezas y debilidades, permite a la empresa ver qué aspectos internos puede mejorar para tomar decisiones que la hagan más competitiva. (Kotler y Keller, 2016)



**Figura 3.** Las 5 fuerzas que dan forma a la competencia del sector

**Fuente:** (Porter, 2008, p. 2)

#### *Amenaza de nuevos entrantes.*

Cuando un sector es fácil de acceder, más negocios intentan entrar. Esto obliga a las empresas ya establecidas a estar más alertas, a mejorar sus productos o bajar precios para seguir siendo relevantes (Porter, 2008). Además, la baja barrera de entrada genera un entorno competitivo más dinámico, donde la innovación constante y la eficiencia operativa se vuelven esenciales para mantener la participación en el mercado (Asana, 2024).

### *Amenaza de productos o servicios sustitutos.*

Si existen productos diferentes que hacen lo mismo o algo parecido, los clientes podrían cambiarse, lo que obliga a las marcas a mantenerse competitivas e innovadoras. (Porter, 2008). Esta amenaza obliga a las marcas a mantenerse competitivas e innovadoras, ya que, si no lo hacen, pueden perder clientes frente a opciones que ofrezcan un mejor precio, mayor calidad o una experiencia superior (Alonso, 2024).

### *Poder de negociación de los proveedores.*

Si pocas compañías controlan los recursos o insumos que necesita una industria, pueden poner condiciones que afecten los costos o la calidad de lo que ofrecen las empresas (Porter, 2008). Cuando los proveedores tienen un control significativo sobre los insumos o recursos clave que una empresa necesita para operar, pueden influir en las condiciones comerciales, como los precios y la calidad de los productos (Alonso, 2024).

### *Poder de negociación de los compradores.*

Cuando los consumidores tienen muchas opciones o buena información, pueden exigir mejores precios o servicios, forzando a las empresas a adaptarse o perder ventas. (Porter, 2008). Este poder de negociación aumenta cuando los consumidores tienen acceso a comparaciones fáciles de productos y precios, ya sea a través de Internet o por medio de diversas plataformas de compra (Alonso, 2024).

### *Rivalidad entre los competidores existentes.*

En sectores donde muchas marcas luchan por el mismo público, la batalla puede volverse fuerte, con campañas agresivas, bajadas de precios o promociones que terminan reduciendo las ganancias para todos (Porter, 2008). La rivalidad intensa entre

competidores puede llevar a una guerra de precios, donde las empresas, en su intento por ganar cuota de mercado, recortan márgenes y sacrifican rentabilidad (Alonso, 2024).

*Matriz de análisis de las 5 fuerzas.*

Para analizar el entorno competitivo, se utiliza una matriz basada en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, adaptado según la propuesta de Rosas (2025). Esta herramienta consiste en identificar los distintos factores que influyen en cada una de las fuerzas competitivas del mercado y asignarles una puntuación del 1 al 5, donde 1 representa un impacto bajo y 5 un impacto alto. Al calcular el promedio de estas valoraciones, se obtiene una medida del nivel de atractivo de la industria: cuanto más cercano al 1, menor será su atractivo; y mientras más próximo al 5, mayor será su atractivo para competir.

**Tabla 2.** Modelo Matriz 5 fuerzas de Porter

<b>5 fuerzas Competitivas</b>	<b>Promedio de Impacto</b>
<b>Rivalidad entre los competidores existentes</b>	
Factor X Nivel de rivalidad competitiva en el mercado	1-5 Promedio
<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>	
Factor X Facilidad de ingreso al mercado de nuevos competidores	1-5 Promedio
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	
Factor X Nivel de impacto de los productos sustitutos en el mercado	1-5 Promedio
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	
Factor X Nivel de incidencia de proveedores sobre atractivo de mercado	1-5 Promedio
<b>Poder de negociación de los compradores</b>	
Factor X Nivel de incidencia de clientes sobre atractivo de mercado	1-5 Promedio

**Fuente:** (Rosas, 2025)

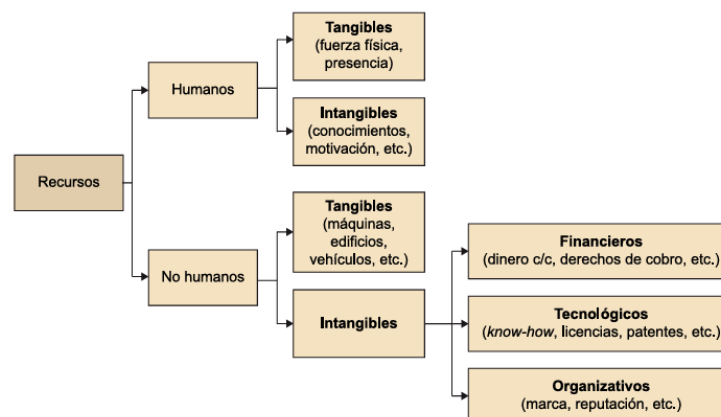
## 1.1.7 Análisis interno de la empresa.

### 1.1.7.1 ¿Qué es análisis interno?

Según David (2013), el análisis interno es el proceso mediante el cual una organización identifica y evalúa sus fortalezas y debilidades en áreas clave de su funcionamiento. Evaluar de manera honesta las fortalezas y debilidades es crucial para desarrollar estrategias efectivas que ayuden a la empresa a mantener o mejorar su posición competitiva en el mercado (*HubSpot*, 2024).

### 1.1.7.2 ¿Por qué es importante el análisis interno?

Este análisis es importante porque permite conocer la capacidad y recursos de la empresa para competir en el mercado, aprovechar oportunidades externas y enfrentar amenazas. El objetivo es comprender los recursos, capacidades y competencias que conforman la base de su desempeño estratégico (David, 2013). Además, el análisis interno proporciona a la empresa una visión clara sobre sus ventajas competitivas, tales como el acceso a tecnología avanzada, una red de distribución sólida o un equipo de trabajo altamente capacitado (*HubSpot*, 2024).



**Figura 4.** Clasificación de los recursos

**Fuente:** (López, 2019, p.19)

### 1.1.7.3 ¿Cómo hacer un análisis interno?

Para construir la matriz EFI, se deben listar los recursos y capacidades que posee la organización y analizarlos en función de dos criterios: escasez y relevancia (ver Tabla 3). La escasez se evalúa con un puntaje de 1 o 0, y se refiere a si un recurso representa una ventaja competitiva. Si la empresa cuenta con un recurso que sus competidores no tienen, se asigna un 1. En cambio, si la competencia también dispone de ese recurso, se asigna un 0, ya que no representa una ventaja diferencial (Rosas, 2023). Por otro lado, la relevancia mide el grado en que ese recurso o capacidad es útil para entregar un producto o servicio con características valoradas por los clientes. Esta utilidad se califica en una escala del 1 al 3, donde:

- 1 indica que el recurso no es útil.
- 2 que tiene una utilidad media.
- 3 que posee una alta utilidad.

Finalmente, se calcula una columna llamada valoración, que resulta de multiplicar escasez por relevancia ( $E \times R$ ). Esta operación permite identificar cuáles recursos aportan más valor estratégico a la empresa y cuáles áreas requieren ser fortalecidas (Rosas, 2023).

**Tabla 3.** Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

<b>Recursos y capacidades</b>	<b>Escasez (E)</b>	<b>Relevancia (R)</b>	<b>Valoración</b>
Físicos y operaciones	0 o 1	De 1 a 3	(E * R)
Financiera	0 o 1	De 1 a 3	(E * R)
Humanos y capacidad de la persona	0 o 1	De 1 a 3	(E * R)
Organizativa	0 o 1	De 1 a 3	(E * R)
Tecnológica	0 o 1	De 1 a 3	(E * R)
Comercial	0 o 1	De 1 a 3	(E * R)

**Fuente:** Rosas (2025)

## Análisis FODA.

Según David (2020) sostiene que el análisis FODA resulta valioso porque ayuda a las empresas a vincular sus elementos internos como sus puntos fuertes y débiles con los factores externos del entorno como las oportunidades y amenazas. Esta relación permite desarrollar estrategias mejor orientadas. El análisis FODA es un recurso clave para cualquier organización, ya que facilita la toma de decisiones tanto en el presente como a futuro, permite identificar las áreas que se están gestionando de manera efectiva y reconocer los desafíos actuales o posibles que podrían surgir (*HubSpot, 2024*).

<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lo que hace bien la empresa.</li><li>• Cualidades que diferencian de la competencia.</li><li>• Recursos y elementos internos como la experiencia.</li><li>• Bienes tangibles como propiedades, inversiones o tecnologías.</li></ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aspectos que la empresa carece.</li><li>• Aspectos que la competencia hace mejor.</li><li>• Recursos limitados.</li><li>• Propuesta de venta poco clara.</li></ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mercados desatendidos.</li><li>• Pocos competidores en la industria o área.</li><li>• Necesidad inmediata por los servicios o productos.</li><li>• Cobertura de los medios de comunicación.</li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevos competidores.</li><li>• Cambios fiscales, ambientales o legales.</li><li>• Mala cobertura de los medios de comunicación.</li><li>• Cambios de actitud de los clientes hacia la marca.</li></ul>

**Figura 5.** Matriz FODA

**Fuente:** (*HubSpot, 2024*)

### 1.1.8 *Diagnóstico situacional online.*

#### 1.1.8.1 *¿Qué es diagnóstico situacional online?*

El diagnóstico digital consiste en un análisis detallado de la presencia de una empresa en internet. Implica revisar diversos elementos de la estrategia digital, como su página web, su actividad en redes sociales, las acciones de *marketing* digital y la visibilidad en los motores de búsqueda (Herrera, 2023).

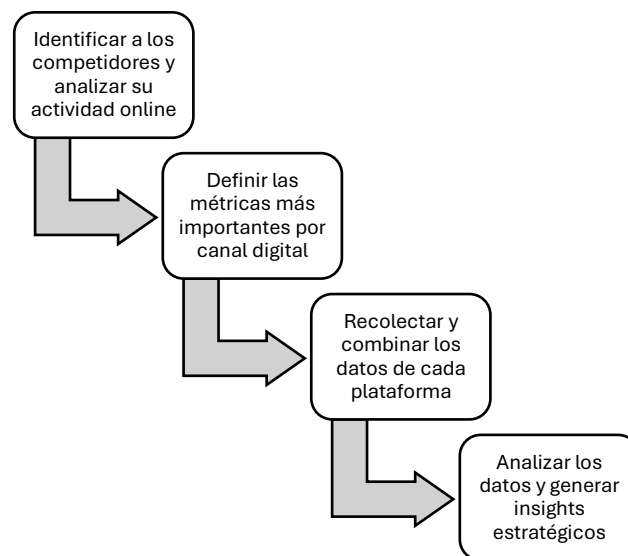
### 1.1.8.2 ¿Por qué se debe realizar un diagnóstico situacional online?

Realizar un diagnóstico digital es esencial para conocer cómo se desempeña una empresa en el entorno online. Permite analizar aspectos clave como visitas al sitio, presencia en redes y resultados de campañas. Con esta información se detectan fallos y oportunidades de mejora. Ayuda también a definir objetivos precisos y orientar la estrategia digital. Esto facilita un uso más eficiente del presupuesto (Herrera, 2023).

### 1.1.8.3 ¿Para qué es importante un diagnóstico situacional online?

Un diagnóstico situacional online sirve para conocer el estado actual de la presencia digital del emprendimiento, orientar estrategias de *marketing*, definir metas claras, mejorar la toma de decisiones, optimizar recursos disponibles y fortalecer la relación con los clientes en plataformas digitales (Herrera, 2023).

### 1.1.8.4 ¿Cómo realizar un análisis de posicionamiento online?



**Figura 6.** Pasos para realizar un análisis de posicionamiento online

**Fuente:** Adaptación de Tuñón (2024)

## 1.2 Aplicación

Para llevar a cabo el análisis situacional del restaurante Katari, se indagaron fuentes secundarias y se recopiló información de fuentes primarias. Para ello, se realizó una entrevista presencial con el comercial de Katari, cuyo registro se encuentra disponible en el Anexo A. El objetivo fue obtener datos relevantes, desde su perspectiva, sobre los factores internos y externos que inciden en el desempeño de la empresa.

### 1.2.1 Análisis externo.

#### 1.2.1.1 Macroentorno.

El análisis del macroentorno se basó en una revisión de fuentes secundarias. Adicionalmente, se elaboró una guía de preguntas semiestructuradas que fueron aplicadas durante una entrevista realizada a la coordinadora comercial de Katari. Las preguntas realizadas se encuentran en la Tabla 4.

Las preguntas utilizadas para la entrevista fueron generadas con el apoyo de la inteligencia artificial *ChatGPT*, adaptadas al contexto del restaurante Katari. Se diseñaron específicamente para abordar amenazas y oportunidades según el modelo PESTEL.

**Tabla 4.** Guía de entrevista para el análisis del macroentorno

Variables	Preguntas
<b>Factores políticos</b>	¿Qué riesgos políticos o decisiones gubernamentales recientes considera que podrían afectar negativamente la operación del restaurante Katari? ¿Existen políticas públicas o incentivos estatales que podrían beneficiar o impulsar el crecimiento de Katari?
<b>Factores económicos</b>	¿Cómo impactan factores como la inflación o la disminución del poder adquisitivo en el desempeño comercial de Katari? ¿Qué oportunidades económicas actuales ve para expandir o fortalecer la oferta comercial del restaurante?

<b>Factores sociales</b>	¿Qué cambios en los hábitos de consumo o en las preferencias sociales podrían representar un desafío para Katari? ¿Qué tendencias sociales actuales podrían ser aprovechadas para atraer a nuevos clientes o fidelizar a los actuales?
<b>Factores tecnológicos</b>	¿Existe alguna innovación tecnológica reciente que podría afectar la competitividad de Katari si no se implementa a tiempo? ¿Qué herramientas o avances tecnológicos considera que Katari podría utilizar para mejorar su eficiencia o su propuesta comercial?
<b>Factores Ecológicos</b>	¿Qué riesgos ambientales o regulaciones relacionadas con sostenibilidad podrían afectar las operaciones del restaurante? ¿De qué manera Katari podría aprovechar la creciente conciencia ecológica de los consumidores para fortalecer su imagen de marca?
<b>Factores legales</b>	¿Qué cambios en las leyes laborales, sanitarias o tributarias podrían representar una amenaza para el funcionamiento de Katari? ¿Existen nuevas normativas o certificaciones legales que Katari podría usar como ventaja competitiva en el mercado?

**Tabla 4.** (Continuación), **Nota:** La entrevista completa se encuentra en el Anexo A.

#### *Factores políticos.*

El marco normativo nacional ha introducido ajustes que repercuten de manera directa en los costos operativos de Katari en Cumbayá. Mediante el Decreto Ejecutivo No. 470 del 4 de diciembre de 2024 se ratificó el aumento de la tasa de IVA del 13 % al 15 % para todo 2025, lo cual encarece tanto los insumos como los servicios vinculados al sector gastronómico (Lexis, 2024). A su vez, el Ministerio de Trabajo, a través del Acuerdo Ministerial MDT-2024-300 del 17 de diciembre de 2024, fijó el Salario Básico Unificado en USD 470 mensuales desde el 1 de enero de 2025, incrementando la carga salarial de microempresas como Katari (Ministerio del trabajo Ecuador, 2025).

En el ámbito municipal, el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Cumbayá aprobó en mayo de 2024 el Plan de Uso y Gestión de Suelo (PUGS), declarando la Plaza de Cumbayá como “Zona de Protección Urbana Patrimonial” y restringiendo la concesión de nuevos permisos para bares y discotecas; además, exige la instalación de costosos sistemas de insonorización y el mantenimiento de distancias mínimas respecto a áreas

residenciales (La hora, 2024). Por otro lado, el Ministerio de Turismo, alineado con la Política 2.3 del Eje Económico del Plan de Creación de Oportunidades 2021–2025, lanzó el Plan de Turismo 2024, que contempla campañas de promoción interna, la inclusión de destinos emergentes como Cumbayá en ferias nacionales y alianzas con gobiernos locales, con el fin de incrementar el flujo de visitantes y dinamizar la demanda de servicios gastronómicos en establecimientos como Katari (Ministerio del turismo del Ecuador, 2021).

#### *Factores económicos.*

La economía ecuatoriana registró en 2024 una disminución del Producto Interno Bruto del 2,0 % respecto al año anterior, reflejo de una menor inversión y contracción del consumo interno, según Tapia (2024) quien difundió el dato el 17 de abril de 2025. Aunque la inflación se mantuvo contenida en 1,36 % anual al cierre de octubre de 2024 (Primicias, 2024), tal como informó El Comercio, este control no ha sido suficiente para impulsar el crecimiento. Además, el Observatorio PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar reportó en su Informe Macro Social y Económico N° 58 que la tasa de desempleo alcanzó el 4,0 % en septiembre de 2024, evidenciando un mercado laboral con escasa mejoría.

Por su parte, el sector turístico mostró signos de reactivación que podrían beneficiar a Katari en Cumbayá. El Informe de Rendición de Cuentas 2023 del Ministerio de Turismo, a través de la Subsecretaría de Migración, documentó 1 426 725 arribos de turistas internacionales durante 2023. Asimismo, América Economía informó que entre enero y junio de 2024 se registraron 589 082 visitantes al país, impulsando el gasto en servicios gastronómicos locales.

#### *Factores sociales.*

La población de Cumbayá, parte del Distrito Metropolitano de Quito, se caracteriza por un nivel socioeconómico predominantemente medio-alto: alrededor del 60,4 % de los hogares pertenecen a la clase media y un 8,5 % al estrato alto, según el informe de Calidad de Vida de Quito Cómo Vamos (2021). A esto se suma una penetración de redes sociales

muy elevada con 13,3 millones de usuarios en Ecuador, equivalentes al 74 % de la población, según Herrera Ruiz de ICEX (junio 2024), lo cual potencia las estrategias digitales de Katari en plataformas como *Instagram* y *Facebook* para fidelizar a su clientela y promocionar sus eventos.

En cuanto a las pautas de consumo, hay una clara inclinación hacia productos saludables y transparentes, Wahli presidente de ANFAB, destaca que los ecuatorianos buscan cada vez más alternativas orgánicas, bajas en azúcar y sin gluten, optando incluso por superalimentos y formulaciones vegetales. A su vez, datos de Kantar (2024) muestran que el 44 % de los compradores revisa cuidadosamente el etiquetado nutricional en busca de beneficios para la salud, mientras que el comercio electrónico de alimentos y bebidas aumentó un 22 % en 2024, reflejo de la preferencia creciente por pedidos online y servicios de entrega a domicilio.

#### *Factores tecnológicos.*

La mayoría de los hogares ecuatorianos ya está conectada como se evidencia en julio de 2024 el 66 % contaba con acceso a internet y el 77,2 % de la población navegaba regularmente, mientras que los *SMART*phones alcanzaron una penetración del 57,7 % (Tower, 2024). Sin embargo, la fuerte dependencia de aplicaciones de entrega a domicilio como *Rappi* o *Uber Eats* que pueden retener hasta un 25 % de comisión por pedido junto con el creciente riesgo de ataques cibernéticos obliga a que Katari destine recursos constantes a reforzar su ciberseguridad (Tower, 2024). Además, la desigualdad en la cobertura entre zonas urbanas 73,6 % y rurales 48,1 % exige inversiones adicionales para garantizar conectividad estable en todos los puntos de servicio.

Por otro lado, el auge del comercio electrónico en Ecuador abre múltiples vías de crecimiento. Se proyecta que este segmento alcance los USD 7 100 millones en 2024, con un ritmo de expansión anual del 9,26 % (Ruiz, 2024). Y las conexiones móviles rozaron el 96 % en febrero de 2024 (DataReportal, 2024). Estas cifras incitan a Katari a diversificar sus canales digitales mediante plataformas de venta online, incorporar sistemas avanzados de gestión de clientes (*CRM*) y explotar el análisis de datos para personalizar ofertas. Asimismo, la implementación de puntos de venta inteligentes,

aplicaciones para reservas y menús digitales interactivos puede optimizar procesos internos y enriquecer la experiencia de su público.

#### *Factores ecológicos.*

El conjunto de normas ambientales impone requerimientos que pueden traducirse en desembolsos adicionales para Katari. El Código Orgánico del Ambiente y su Reglamento de la Ley de Economía Circular Inclusiva exigen la separación de residuos en origen y promueven la reutilización y el reciclaje, lo cual implica habilitar zonas de acopio y definir procedimientos internos de manejo de desechos (Ministerio del ambiente, 2023). Asimismo, la Ley de Racionalización, Reutilización y Reducción de Plásticos de Un Solo Uso fija metas graduales para eliminar envases plásticos descartables, obligando al restaurante a sustituir utensilios y empaques por versiones biodegradables, con la inversión que ello conlleva en materiales y capacitación del personal (Alcaldía de Quito, 2024).

No obstante, estas mismas disposiciones abren posibilidades estratégicas para Katari. El Libro Blanco de la Economía Circular en Ecuador impulsa la valorización de residuos orgánicos a través de convenios con el sector *agroIndustrial*, lo que permitiría a Katari convertir sus desechos en compost para huertos urbanos locales, reforzando su imagen de sostenibilidad (Ministerio de economía, 2014). Además, los incentivos vigentes para la generación distribuida de energía con tarifas preferenciales para auto consumidores hasta 2024 y la autorización legal para desarrollar proyectos fotovoltaicos privados de hasta 10 MW sin ceder activos al Estado, configuran un entorno propicio para instalar paneles solares, reducir costos energéticos y posicionar a Katari como un modelo de responsabilidad ecológica en Cumbayá (Energía estratégica, 2024).

#### *Factores legales.*

Los factores legales que afectan a Katari en Cumbayá incluyen la Ley de Fomento al Turismo, que regula las operaciones de las empresas del sector, como restaurantes y bares. Esta legislación establece normas sobre sostenibilidad, higiene y seguridad, y determina

los permisos y licencias necesarios para operar conforme a la ley. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2024).

Asimismo, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (LODC) es fundamental, ya que vela por los derechos de los consumidores, obligando a los comercios a cumplir con estándares de calidad en el servicio, precios claros y proporcionar información precisa a los clientes. Adicionalmente, las regulaciones de salud pública, dictadas por el Ministerio de Salud Pública, imponen requisitos sobre higiene y seguridad alimentaria que los restaurantes deben seguir para asegurar la salud y bienestar de los comensales (Gobierno del Ecuador, 2012).

### *Matriz MEFE – PESTEL*

La matriz MEFE se realizó a partir de las fuentes primarias y secundarias, en la Tabla 5 se demuestra la matriz MEFE con sus respectivos factores macroeconómicos que influyen en el desempeño de Katari.

**Tabla 5.** Matriz MEFE Katari

<b>Factores</b>	<b>Ocurrencia (Po)</b>	<b>Impacto (I)</b>	<b>Valoración</b>
<b>Políticos/Legales</b>			
Apoyo gubernamental a proyectos turísticos locales.	1	3	3
Inestabilidad política por cambios de gobierno.	1	-3	-3
Normativas de sostenibilidad para locales comerciales.	1	2	2
Requisitos legales para funcionamiento de bares y restaurantes.	1	3	3
<b>Económicos</b>			
Crecimiento moderado del PIB ecuatoriano (+2,5%).	1	2	2
Inestabilidad en tasas de interés que afecta inversiones.	1	-2	-2
Recuperación del consumo interno post-pandemia.	1	3	3
<b>Sociales</b>			
Mayor preferencia por experiencias gastronómicas únicas.	1	3	3

Aumento de la población extranjera residente en Cumbayá.	0	2	0
Tendencia a celebrar eventos en restaurantes	1	3	3
<b>Tecnológicos</b>			
Mayor uso de plataformas de delivery (Uber Eats, Rappi).	0	1	0
Redes sociales como principal canal de <i>marketing</i> .	1	3	3
Automatización de inventarios y gestión de cocina.	0	2	0
<b>Ecológicos</b>			
Demanda de productos locales y orgánicos.	1	2	2
Presión social hacia prácticas de reducción de residuos.	0	2	0
Mayor conciencia ambiental en clientes jóvenes.	1	2	2

**Tabla 5.** (Continuación)

Las principales oportunidades para Katari son apoyo: gubernamental a proyectos turísticos locales, recuperación del consumo interno postpandemia, mayor preferencia por experiencias gastronómicas únicas tendencia a celebrar eventos en restaurantes, redes sociales como principal canal de *marketing*. Mientras que los riesgos para tener en cuenta son políticos y económicos como inestabilidad política por cambios de gobierno, Inestabilidad en tasas de interés que afecta inversiones.

#### 1.2.1.2 Análisis del microentorno

Como parte del proceso investigativo, se llevó a cabo una entrevista con la coordinadora comercial de Katari, con el objetivo de conocer los elementos que influyen directamente en su entorno y también de fuentes secundarias. La Tabla 6 muestra el conjunto de preguntas utilizadas, las cuales fueron diseñadas con el apoyo de la herramienta de inteligencia artificial *ChatGPT*, tomando como referencia el modelo de las cinco fuerzas de Porter para el análisis de la competencia.

**Tabla 6.**Entrevista fuerzas de Porter

<b>Factores</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Rivalidad entre los competidores existentes</b>	¿Cuántos competidores directos existen en el mercado? ¿Cómo te diferencias frente a la competencia?
<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>	¿Han aparecido nuevos competidores en el último año? ¿Qué tan probable es que nuevos restaurantes abran en la zona?
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	¿Qué haces para que prefieran Katari en lugar de un sustituto?
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	¿Cuántos proveedores diferentes tienen para insumos clave? ¿Qué tan fácil es cambiar de proveedor si fuera necesario?
<b>Poder de negociación de los compradores</b>	¿Qué nivel de exigencia tienen los compradores respecto a calidad o servicio?

**Nota:** La entrevista completa se encuentra en el Anexo B.

### *Rivalidad entre los competidores existentes*

La cantidad de establecimientos gastronómicos en Cumbayá es notablemente alta, según TripAdvisor (2025), existen al menos 117 restaurantes que compiten directamente por el mismo público, lo que incrementa la presión sobre los precios, la calidad y la necesidad de una constante diferenciación. Esta concentración obliga a Katari a mantener altos estándares y a innovar continuamente en su propuesta de valor para no perder cuota de mercado.

Además, la mayoría de estos locales están ubicados cerca de la Plaza Central, donde plataformas como OpenTable destacan siete opciones principales, creando un clúster que facilita la comparación directa y aumenta la competencia por la visibilidad en línea (OpenTable, 2025). Para Katari, esto significa la necesidad de invertir estratégicamente en reservas online y *marketing* digital, ya que perder visibilidad en estos portales puede resultar en una disminución directa en el número de clientes.

### *Amenaza de nuevos entrantes*

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) de Cumbayá 2019–2023 señala que, tras la emergencia sanitaria, se implementaron medidas para reactivar la economía

local, facilitando la apertura de nuevos negocios en zonas comerciales consolidadas (GAD Parroquial de Cumbayá, 2023). Esto implica que la barrera regulatoria al ingreso es relativamente baja, ya que el municipio promueve licencias ágiles para emprendedores gastronómicos.

Sin embargo, el costo de alquiler de locales en áreas prime de Cumbayá promedia USD 12/m<sup>2</sup> mensuales, lo que encarece la inversión inicial para quien quiera abrir un restaurante. Este factor actúa como barrera económica para pequeños emprendimientos y modera la entrada masiva, beneficiando a Katari, que ya cuenta con su infraestructura establecida (Properati, 2024).

#### *Amenaza de productos sustitutos*

El comercio electrónico en el sector de alimentos y bebidas ha experimentado un crecimiento notable, ya que, en el primer trimestre de 2024, las ventas online alcanzaron los USD 5,600 millones, lo que representa un aumento del 32 % en comparación con el año anterior (Coba, 2024). Las plataformas de entrega a domicilio y los supermercados en línea brindan a los consumidores opciones convenientes y económicas, sustituyendo la experiencia tradicional de comer en el restaurante.

Por otro lado, el informe e-País de ICEX (2024) indica que el 82 % de las empresas en Ecuador planean fortalecer o crear su canal de ventas en línea en 2025, lo que amplificará la oferta de alternativas al servicio físico. Esta expansión de opciones digitales obliga a Katari a incorporar soluciones de delivery de alta calidad, servicios de recogida “*pick-up*” y una estrategia omnicanal para mantener a sus clientes.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

La Feria de Proveedores 2024, organizada por la Agremiación de Restaurantes de Pichincha, reunió a más de 60 proveedores de insumos y servicios dirigidos al sector HoReCa, lo que evidencia una amplia y competitiva oferta de materias primas en la región (Agremiación de Restaurantes de Pichincha, 2024). Esta variedad de opciones brinda a

Katari la posibilidad de negociar mejores precios y condiciones de pago, disminuyendo la dependencia de un solo proveedor.

Por otro lado, según el Servicio de Rentas Internas (2022), en Pichincha hay más de 100 microempresas registradas como productoras nacionales de pulpas de frutas, conservas y otros insumos de cocina, lo que facilita la búsqueda de nuevas opciones y la renovación de proveedores. Sin embargo, para productos importados o de especialidad (como vinos premium y carnes curadas), el número de proveedores es limitado, lo que podría incrementar los costos en esos segmentos.

#### *Poder de negociación de los compradores*

La página de *Facebook* de Katari Cumbayá registra 11 361 me gusta y 2 244 personas que han hecho *check-in*, lo que evidencia una comunidad activa y fiel que valora la marca y tiene voz en línea (Katari Cumbayá, 2025). Estos consumidores, bien informados y conectados, ejercen presión para obtener promociones, eventos exclusivos y un nivel de servicio diferenciado.

Asimismo, el informe de Calidad de Vida de Quito Cómo Vamos (2023) señala que el 60,4 % de los hogares de Cumbayá corresponde a clase media y 8,5 % a clase alta, con un alto poder adquisitivo y exigencia de calidad en sus consumos. Este segmento de clientes está dispuesto a pagar precios premium por experiencias gastronómicas de valor, pero también espera estándares muy rigurosos en todos los aspectos del servicio, lo que aumenta su poder de negociación frente a la oferta del restaurante.

**Tabla 7.** Matriz de análisis del entorno competitivo

<b>Fuerzas Competitivas</b>	<b>Promedio de Impacto</b>
<b>Rivalidad entre los competidores existentes</b>	
Alta concentración de competidores	5
Dependencia de la visibilidad online	4
Innovación constante	5
Nivel de servicio al cliente	4
<b>Nivel de rivalidad competitiva en el mercado</b>	<b>4,50</b>
<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>	
Bajas barreras regulatorias	4
Costo elevado de alquileres	4

Demanda y saturación del mercado	3
Propuesta de valor	5
<b>Facilidad de ingreso al mercado de nuevos competidores</b>	<b>4</b>
<hr/>	
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	
Crecimiento del comercio electrónico	4
Integración de soluciones omnicanal	4
Cambio en las preferencias de los consumidores	3
Posicionamiento	3
<b>Nivel de impacto de los productos sustitutos en el mercado</b>	<b>3,50</b>
<hr/>	
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	
Diversidad de proveedores	3
Escasez de proveedores especializados	4
Capacidad de negociación	3
Precios elevados	4
<b>Nivel de incidencia de proveedores sobre atractivo de mercado</b>	<b>4,50</b>
<hr/>	
<b>Poder de negociación de los compradores</b>	
Comunidad activa en redes sociales	4
Exigencia de calidad y estándares altos	5
Expectativa de valor agregado	4
Percepción sobre la marca	4
<b>Nivel de incidencia de clientes sobre atractivo de mercado</b>	<b>4,25</b>
<hr/>	
<b>Nivel de atractivo del mercado</b>	<b>4,15</b>
<hr/>	

**Fuente:** (Rosas, 2025)

El análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter para Katari Cumbayá refleja un mercado intensamente competitivo y muy dinámico. El nivel de atractivo global del mercado alcanza un promedio de 4.15, indicando una alta presión competitiva que exige estrategias sólidas para sostener el posicionamiento de la marca.

### *1.2.2 Análisis interno de la organización*

Para la elaboración del análisis interno, se procedió a entrevistar al jefe comercial de Katari, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades del establecimiento. La grabación correspondiente a esta entrevista se adjunta en el Anexo C, y las preguntas planteadas se detallan en la Tabla 8.

**Tabla 8.** Guía de entrevista análisis interno

Recursos físicos	¿Qué inversiones en infraestructura considera prioritarias para fortalecer la experiencia del cliente en Katari en los próximos años?
Recursos y capacidad financiera	¿Cómo evalúa la rentabilidad de las últimas inversiones realizadas en Katari, y qué mecanismos utiliza para medir su impacto financiero?
Recursos humanos	¿Qué programas de capacitación o incentivos considera necesarios para potenciar el desempeño del equipo de Katari?
Capacidad organizativa	¿De qué manera la estructura interna de Katari ha contribuido al logro de sus objetivos estratégicos?
Capacidad tecnológica	¿Qué tecnologías emergentes considera que Katari debería incorporar para mantenerse competitivo en el sector gastronómico?
Capacidad comercial	¿Qué nuevas estrategias de <i>marketing</i> o alianzas comerciales está considerando Katari para expandir su base de clientes?

**Nota:** La entrevista completa se encuentra en el Anexo C.

#### *Recursos físicos y capacidad de operaciones*

Se identificó como prioridad la inversión en la ampliación de las áreas de atención al cliente, la modernización de cocinas y la mejora en la ambientación de los locales. Se plantea la incorporación de sistemas de iluminación inteligente y mobiliario más confortable para optimizar la experiencia del cliente.

#### *Recursos y capacidad financiera*

Las últimas inversiones realizadas han mostrado una rentabilidad positiva, especialmente en proyectos de renovación y expansión de servicios. Para evaluar el impacto financiero, se utilizan indicadores como el incremento en las ventas por local, el retorno sobre inversión (*ROI*) y el análisis periódico del flujo de caja.

### *Recursos humanos y capacidad del personal*

Se considera necesario fortalecer el desempeño del personal mediante programas de capacitación continua en servicio al cliente, sommelería y técnicas de ventas cruzadas. Además, se propone implementar un sistema de incentivos basado en el desempeño individual y reconocimientos periódicos.

### *Recursos y capacidad organizativa*

La estructura organizativa actual ha facilitado la consecución de los objetivos estratégicos, gracias a una comunicación ágil entre las áreas operativas y comerciales. Esto ha permitido adaptarse rápidamente a las nuevas demandas del mercado, integrando servicios como shows en vivo y autoservicio.

### *Recursos y capacidad tecnológica*

Se identifica como área de oportunidad la incorporación de tecnologías emergentes, tales como sistemas de reservas automatizadas mediante aplicaciones móviles, programas de fidelización digital y herramientas de análisis de comportamiento del cliente.

### *Recursos y capacidad comercial*

En el ámbito comercial, se están fortaleciendo alianzas estratégicas con productoras de eventos y marcas premium de bebidas. Asimismo, se busca potenciar la presencia digital a través de campañas de *marketing* de contenidos y colaboraciones con influencers locales para expandir la base de clientes.

### *Matriz de recursos y capacidades*

Como se demuestra en la Tabla 9 del análisis interno del negocio. Las fortalezas de gran importancia para su crecimiento son: Su infraestructura moderna, dispensadores

(autoservicio), personal especializado y capacitado, políticas establecidas y sus sistemas tecnológicos únicos en el país.

**Tabla 9.** Análisis de la matriz de recursos y capacidades

Recursos y capacidades	Escasez (E)	Relevancia (R)	Valoración
<b>Recursos físicos y capacidad de operaciones</b>			
Infraestructura moderna	1	3	3
Dispensadores de cerveza y vino (autoservicio)	1	3	3
Equipamiento de cocina de alta gama	0	2	0
Espacios al aire libre	1	2	2
<b>Recursos y capacidad financiera</b>			
Estabilidad financiera	0	3	0
Inversiones	1	2	2
Retorno sobre la inversión	1	2	2
Financiamiento	0	2	0
<b>Recursos humanos y capacidad del personal</b>			
Equipo capacitado	0	3	0
Personal de cocina especializado	1	3	3
Programas de capacitación	0	2	3
Flexibilidad del equipo para adaptarse	1	2	0
<b>Recursos y capacidad organizativa</b>			
Procesos internos estandarizados	0	3	0
Comunicación eficiente	1	2	2
Rapidez en la atención al cliente	1	2	2
Políticas de calidad establecidas	1	3	3
<b>Recursos y capacidad tecnológica</b>			
Sistemas de dispensadores automáticos	1	3	3
Uso de software de gestión de reservas	1	3	3
Presencia digital consolidada	0	3	0
Sistemas de pago electrónico	0	2	0
<b>Recursos y capacidad comercial</b>			
Marca reconocida localmente	0	3	0
Calidad y variedad de productos	0	3	0
Eficacia en promoción y publicidad	1	2	2
Marketing digital	0	3	0

**Fuente:** (Rosas, 2025)

### Análisis FODA

Se realizó la matriz FODA para identificar los puntos más importantes sobre el análisis de los factores externo e interno de Katari.

**Tabla 10. Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia en redes sociales</li> <li>• Contenido de calidad</li> <li>• Infraestructura moderna</li> <li>• Marca reconocida</li> <li>• Oferta única</li> <li>• Ambiente atractivo</li> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Sistemas tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada inversión en publicidad digital</li> <li>• Falta de una estrategia integral</li> <li>• Alta Rotación de personal</li> <li>• Falta de diferenciación en comida</li> <li>• Horarios limitados para ciertos públicos</li> <li>• Falta de presencia en plataformas de <i>delivery</i></li> <li>• Atención al cliente deficiente con largos tiempos de espera.</li> <li>• No se evidencia estrategias de fidelización</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del comercio electrónico</li> <li>• <i>Marketing</i> digital segmentado</li> <li>• Tendencias de sostenibilidad</li> <li>• Alianzas con marcas</li> <li>• Implementar venta de merchandising</li> <li>• Campañas de fidelización y membresías</li> <li>• Expansión a nuevas ciudades</li> <li>• <i>Marketing</i> digital con influencers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia digital intensa</li> <li>• Cambios en algoritmos digitales</li> <li>• Ciberseguridad y reputación</li> <li>• Alta competencia gastronómico y bares</li> <li>• Malas reseñas</li> <li>• Nuevos competidores</li> <li>• Incremento de costos fijos</li> </ul>

### 1.2.3 Diagnóstico situacional online

#### Identificación de la competencia de Katari

Después de un benchmarking realizado por Katari sus principales competidores directos en el sector de Cumbayá son los siguientes:



**Figura 7. Competencia de Katari CBY**

**Fuente:** (Katari, 2025)

### 1.2.3.1 Herramientas de análisis de redes sociales

Con el objetivo de obtener información relevante, se analizaron las redes sociales tanto del negocio como de sus principales competidores. Además, se llevó a cabo una indagación sobre herramientas digitales disponibles que permiten monitorear el rendimiento y las estadísticas de dichas plataformas. La Tabla 10 presenta un resumen de las aplicaciones exploradas para la gestión de redes sociales, incluyendo comentarios sobre su funcionalidad y accesibilidad para emprendimientos.

**Tabla 11.** Herramientas de análisis de redes sociales

<b>Herramienta</b>	<b>Características</b>
<b><i>Hootsuite</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación y publicación en múltiples redes, análisis de rendimiento (<i>clicks, likes, shares</i>)</li> <li>• Planes: profesional: \$99/mes (1 usuario, 10 cuentas), plan Team: \$249/mes (3 usuarios, 20 cuentas).</li> </ul>
<b><i>Sprout Social</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes detallados por red social, Comparación con competidores</li> <li>• Planes: Standard: \$249/mes, professional: \$399/mes, advanced: \$499/mes.</li> </ul>
<b><i>Metricool</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación y análisis de contenido, Métricas en tiempo real, Informes visuales y descargables</li> <li>• Planes: Gratis (básico), pro 5: \$22/mes, pro 25: \$45/mes (más marcas y redes).</li> </ul>
<b><i>Instagram Insights</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra estadísticas básicas sobre publicaciones, stories, reels y seguidores (disponible para cuentas profesionales).</li> </ul>
<b><i>TikTok Analytics</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece datos sobre vistas, engagement, seguidores y rendimiento de contenido (solo para cuentas Pro o Business).</li> </ul>
<b><i>Ninjalitics</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Likes</i> promedio, Comentarios promedio, <i>engagement RATE</i> , número de seguidores y su crecimiento, frecuencia de publicaciones</li> <li>• Versión gratuita: Muy útil para revisar cuentas públicas sin necesidad de registrarte. Versión PRO (de pago)</li> </ul>
<b><i>Exolyt Tik Tok</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Likes</i> promedio, Comentarios promedio, <i>engagement RATE</i> , número de seguidores y su crecimiento, frecuencia de publicaciones</li> <li>• Versión gratuita: Muy útil para revisar cuentas públicas, necesitas de registrarte. Versión PRO 7 días gratis (de pago) \$ 250</li> </ul>

Las herramientas seleccionadas para el análisis de las redes sociales de Katari fueron *Instagram Insights*, *TikTok Analytics*, *Ninjalitics*, *Exolyt* son herramientas que ayudan a revisar cómo están funcionando las publicaciones y cómo se comporta el público en cada red social. Te muestran datos importantes como cuántas personas ven e interactúan con el contenido, cuántos seguidores incrementan y de qué tipo de personas se trata (edad, género, país, etc.). Esto permite saber qué publicaciones son las que mejor le gustan a una audiencia y en qué momento es mejor compartirlas. Son muy útiles para mejorar estrategias para un negocio y tener más presencia en internet (Sharethis, 2024).

### *Análisis de métricas de Katari en línea y su competencia*

El análisis actual de las redes sociales de Katari se llevó a cabo utilizando los informes proporcionados por las plataformas mismas. *Instagram* dispone de su herramienta interna de estadísticas, *Meta Insights*, que facilitó la recopilación de datos sobre el rendimiento en esta red social. De igual manera, *TikTok* proporciona información detallada sobre el rendimiento de los videos publicados, permitiendo evaluar de manera eficiente la interacción y visibilidad de los contenidos en esta plataforma.

**Tabla 12.** Análisis de las redes sociales de Katari

Red social	Alcance	Interacción	Seguidores
<i>Instagram</i>	25,831	595	35.325 mil
<i>TikTok</i>	50, 126	9758	6. 474

**Fuente:** Katari (2025)

Para evaluar cómo están posicionados los competidores en redes sociales, se realizó un análisis por separado de cada plataforma. En el caso de *Instagram*, se utilizó *Ninjalitics*, una herramienta que permite observar datos clave como el número de seguidores, la actividad mensual, promedio de publicaciones, *likes*, así como el nivel de interacción general que tiene la cuenta con su audiencia. Por otro lado, para *TikTok* se aplicó *Exolyt*, una plataforma enfocada exclusivamente en esa red, que facilita el estudio del rendimiento de los contenidos, el promedio de reacciones entre otros. Esta evaluación permitió entender mejor la presencia digital y el desempeño de cada competidor en sus respectivas plataformas.

**Tabla 13.** Métricas de la competencia en *Instagram*

Empresa	Seguidores	Publicaciones promedio por mes	Likes promedio por mes	Engagement RATE
<b>Katari CBY</b>	35.200	8	490	1.5%
<b>Latitud Cero</b>	27.600	17	52	0.19%
<b>Andesbrewing</b>	24.000	31	118	0.51%
<b>Abysmo</b>	17.600	8	37	0.22%

Fuente: Ninjalitics (2025)

Del análisis comparativo entre las cuentas de *Instagram* de los competidores, se observa que Katari CBY lidera claramente en número de seguidores y en la cantidad de *likes* promedio por mes, lo que refleja una mayor visibilidad y conexión con su audiencia, a pesar de tener una frecuencia de publicación más baja que otras marcas como Andesbrewing. Sin embargo, Andesbrewing, aunque con menos seguidores, mantiene una estrategia de publicación más activa (31 posts por mes) y un *engagement rate* moderadamente superior al de otros competidores, lo que sugiere un esfuerzo constante por generar interacción. Por otro lado, Latitud Cero y Abysmo, a pesar de sus publicaciones mensuales, presentan un bajo nivel de interacción, evidenciado por sus bajos *likes* promedio y tasas de *engagement*, lo que podría indicar que su contenido no está generando el impacto esperado en su comunidad. Se puede evidenciar que Katari destaca no solo por su alcance, sino también por su capacidad de mantener una audiencia relativamente comprometida en comparación con su competencia directa.

**Tabla 14.** Métricas de la competencia en *TikTok*

Empresa	Seguidores	Visualizaciones promedio por vídeo	Likes promedio por vídeo	Engagement
<b>Andesbrewing</b>	9.800	1.800	82	5.2%
<b>Katari CBY</b>	6.500	17.800	990	5.9%
<b>Abysmo</b>	2.800	2.200	46	2.3%
<b>Latitud Cero</b>	-	-	-	-

Fuente: Exolyt (2025)

Según los datos obtenidos a través de Exolyt (2025), Katari CBY destaca con claridad en *TikTok* al presentar el mayor promedio de visualizaciones y *likes* por video, a pesar de contar con menos seguidores que Andesbrewing, lo que refleja una estrategia de contenido altamente efectiva y viral. Su tasa de *engagement* del 5.9% también es la más

alta, indicando una audiencia activa y receptiva. En cambio, Andesbrewing, aunque con más seguidores, muestra un alcance y nivel de interacción significativamente menor. Abysmo, con una comunidad más reducida, mantiene un *engagement* moderado, pero con menor impacto en visualizaciones. La ausencia de datos de Latitud Cero sugiere una presencia nula o inactiva en esta red, lo que podría representar una oportunidad perdida en un canal clave para conectar con su público

## 2. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PERSONALIZADAS POR SEGMENTO EMOCIONAL

### 2.1 Marco teórico

#### 2.1.1 Segmentación.

##### 2.1.1.1 ¿Qué es la segmentación?

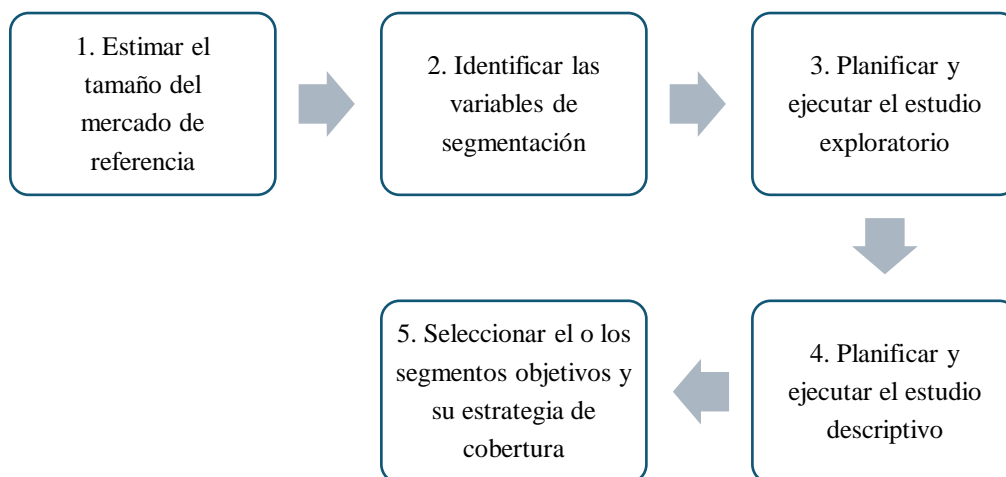
“La segmentación permite a las empresas identificar y satisfacer las necesidades específicas de diferentes grupos de consumidores, en lugar de adoptar un enfoque genérico. Esto mejora la efectividad del *marketing* y optimiza los recursos” (Kotler, 2021, p. 57)

##### 2.1.1.2 ¿Para qué sirve la segmentación?

Cuando se realiza correctamente, dividir el mercado en segmentos permite orientar las acciones de *marketing* hacia el público indicado, en el momento preciso y bajo las condiciones apropiadas. Esto contribuye a que las estrategias sean más eficientes, ya que se adaptan a cada cliente, fortaleciendo así el vínculo entre la marca y quienes encuentran valor en sus productos o servicios (HubSpot, 2024).

##### 2.1.1.3 ¿Cómo realizar una segmentación de mercados?

Los pasos para realizar una segmentación de mercados según Rosas (2025) son los siguientes:



**Figura 8.** Pasos para la Segmentación de Mercados

**Fuente:** (Rosas, 2025)

Estimación de la demanda potencial del mercado.

“La demanda potencial representa el límite superior del volumen de ventas dentro de un segmento o mercado determinado, si se lograra una cobertura total de mercado y una aceptación óptima del producto.” (Kotler et al, 2021, p. 59).

El método de proporciones en cadena es una técnica cuantitativa utilizada para estimar la demanda potencial de un producto o servicio, desarmando el mercado en filtros sucesivos que reducen la población total hasta llegar a los compradores potenciales (Kotler Y Keller, 2016). Se trata de multiplicar un número inicial por una sucesión de porcentajes de corrección que representan filtros realistas del comportamiento del consumidor.

Donde:

$D_p$  = Demanda potencial de mercado

$t$  = Tiempo determinado

$N$  ajustado = Número de compradores que manifiestan interés (mercado potencial) \*

Factores de ajuste (restricciones o criterios)

$q$  = Cantidad adquirida por un comprador promedio

$p$  = Precio referencial de una unidad de consumo

## Identificación de las variables de segmentación

- Geográficas
- Demográficas
- Psicográficas
- Conductuales

Kotler (2023) indica que estas categorías de segmentación son fundamentales para comprender y atender las diversas necesidades del mercado, permitiendo a las empresas diseñar estrategias más efectivas y dirigidas a segmentos específicos. Según Rosas (2025), es necesario elaborar un listado de variables en el que se identifique aquellas que influye directamente en la decisión de compra, conocida como variable clave, las demás variables que ayudan a describir o clasificar a los consumidores reciben el nombre de variables descriptivas o clasificatorias. La Tabla 15 presenta un listado de estas variables aplicadas a los mercados de consumo.

**Tabla 15.** Variables de segmentación para mercados de consumo

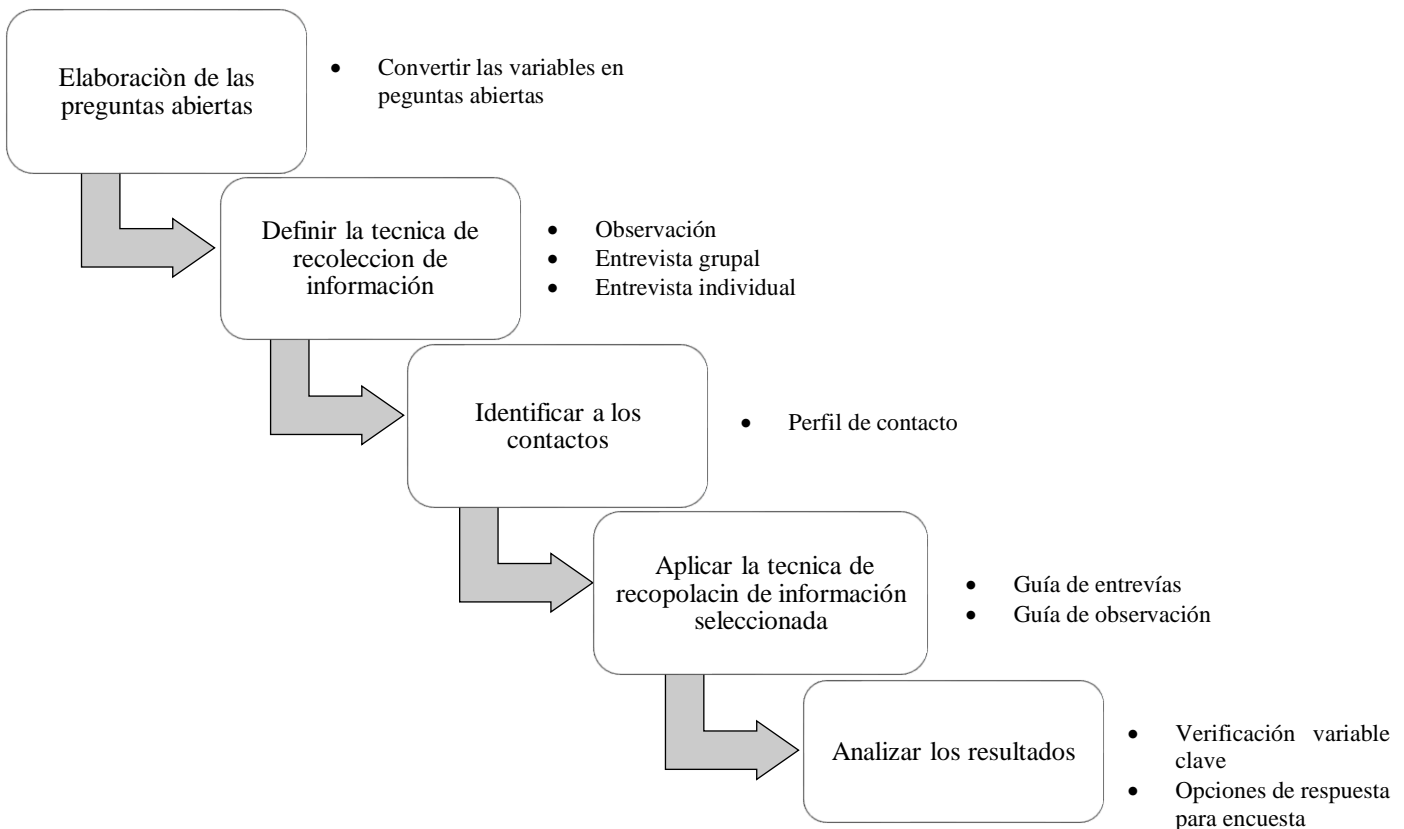
		<b>Generales</b>	<b>Específicos</b>
<b>Objetivos</b>	Variables demográficas	Sexo	
		Edad	
	Variables socioeconómicas	Estado civil	
		Nacionalidad	
Variables geográficas	Religión		
	Tamaño del hogar	Volumen de consumo	
		Ciclo de vida familiar	Momento de consumo
		Renta	Categoría de usuario
		Ocupación	Nivel de lealtad
		Nivel de estudios	Situación/lugar de compra
		Nación	
		Región	
		Hábitat	
		Densidad	
		Tamaño	
		Ciudad	
<b>Subjetivos</b>	Variables psicográficas	Clase social	Beneficios buscados
		Personalidad	Actitudes
		Estilos de vida	Percepciones
			Preferencias

**Fuente:** Rosas (2025)

### 2.1.2 Estudio exploratorio

Según Velasco (2024), la investigación exploratoria se utiliza para realizar una primera aproximación a un asunto desconocido o sobre el que no se ha investigado lo suficiente.

Los pasos para este estudio según Rosas (2025) son los siguientes:

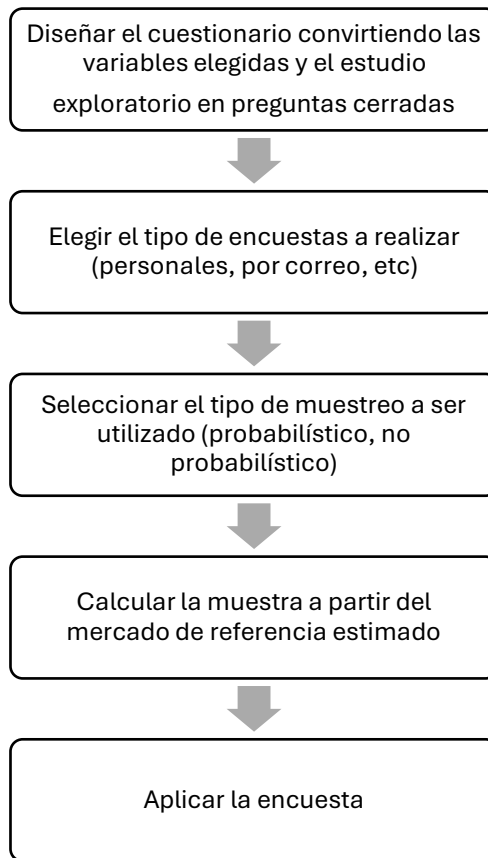


**Figura 9.** Etapas del estudio exploratorio

**Fuente:** Rosas (2025)

### 2.1.3 Estudio descriptivo

En este paso se utiliza la encuesta con tipo de preguntas cerradas como método. Según Sánchez y Barreto (2024), la encuesta permite obtener información precisa y confiable sobre variables específicas, facilitando el análisis estadístico y la generalización de los resultados a una población más amplia. Además, destacan que su diseño estructurado y estandarizado contribuye a la validez y confiabilidad de los datos recolectados. Según Rosas (2025) para realizar el estudio descriptivo los pasos son los siguientes:



**Figura 10.** Pasos para la segmentación de mercados

**Fuente:** (Rosas, 2025)

#### 2.1.4 Seleccionar el o los segmentos objetivos.

Una vez aplicada la encuesta, se recopilan los resultados que permiten elaborar la matriz de perfil con base en los segmentos identificados (Tabla 16). En esta matriz se organizan las respuestas según la variable clave establecida previamente (Rosas, 2025).

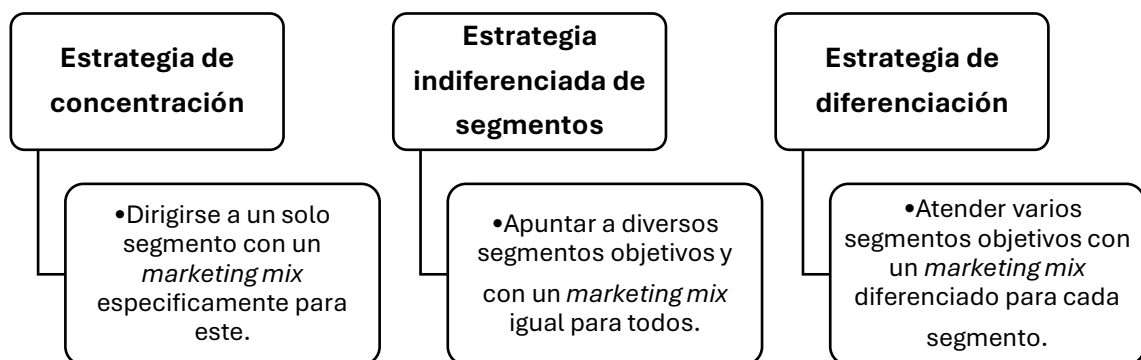
**Tabla 16.** Modelo Matriz de Perfil

Pregunta	Variable descriptiva	Opciones	Segmento 1		Segmento 2	
			Opción 1 variable clave	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Opción 2 variable clave
1	Variable 1	Opción 1				
		Opción 2				
2	Variable 2	Opción 1				
		Opción 2				

**Fuente:** (Rosas, 2025)

Para identificar cuáles segmentos del mercado son más atractivos, es necesario analizar cada uno de ellos en detalle. Este análisis se basa en tres aspectos clave: entender la demanda (cuántos clientes potenciales hay y qué necesitan), conocer en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto (si está en introducción, crecimiento, madurez o declive) y evaluar la competencia que existe en ese segmento (qué tan difícil es competir ahí) (Rosas, 2025).

Como último paso, se escoge el mercado meta y cual va hacer la estrategia de cobertura de microsegmentación de mercados.



**Figura 11.** Estrategia de cobertura de microsegmentación

**Fuente:** Rosas (2023)

### 2.1.5 *Buyer persona.*

#### 2.1.5.1 *Concepto de buyer persona.*

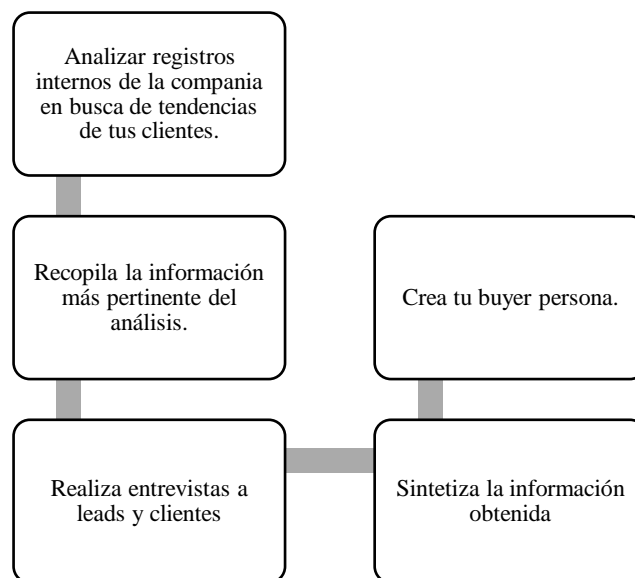
“Un *buyer persona* es una representación semificticia de tu cliente ideal, basada en datos reales y suposiciones fundamentadas sobre sus características demográficas, comportamientos, motivaciones y objetivos.” (IEBS Business School, 2021)

### 2.1.5.2 Importancia de los buyer persona

Según *Marketing4Science* (2023), elaborar un *buyer persona* es clave para conocer a fondo a los posibles clientes, lo que permite ajustar de forma más precisa las acciones y mensajes de *marketing*. Al identificar aspectos como sus datos demográficos, intereses, necesidades y metas, es posible crear comunicaciones personalizadas, segmentar de forma más eficaz y utilizar mejor los recursos disponibles. Gracias a esto, los mensajes se vuelven más relevantes para cada tipo de público, lo que incrementa las posibilidades de conversión y éxito de las campañas.

### 2.1.5.3 ¿Cómo diseñar un buyer persona?

A continuación, se presenta los pasos para la creación de un *buyer persona*:



**Figura 12.** Pasos para crear un Buyer Persona

**Fuente:** *HubSpot* (2024)

La creación de un *buyer persona* comienza con el análisis y la recopilación de información a partir de la observación de tendencias, comportamientos y necesidades del cliente. Este proceso implica identificar qué datos se desconocen y qué vacíos existen sobre el público objetivo. Para llenar esos espacios, es fundamental aplicar herramientas como entrevistas o encuestas dirigidas a clientes actuales, prospectos o personas que encajen con el perfil del mercado meta. Una vez obtenida la información, se debe interpretar y sintetizar

cuidadosamente para comprender patrones y motivaciones comunes. Finalmente, con base en estos hallazgos, se estructuran los perfiles de *buyer* persona, los cuales representan de forma detallada y estratégica al cliente ideal, ayudando a enfocar mejor las acciones de *marketing*, ventas y desarrollo de productos (HubSpot, 2024).

## 2.2 Aplicación

### 2.2.1 Segmentación del mercado

#### 2.2.1.1 Estimar la demanda potencial de mercado

Para estimar la demanda potencial del mercado en términos de número de compradores, unidades de consumo y valor monetario, se tiene previsto aplicar el método de proporciones en cadena propuesto por Kotler y Keller (2016). Este análisis se realizó luego de mantener una reunión con la coordinadora comercial de Katari, con el fin de establecer de forma conjunta los valores aproximados de las variables necesarias para la aplicación del modelo.

La demanda potencial del mercado en términos de compradores se realizó basado en los clientes registrados en la base de Katari del año 2024 que fueron de 30 000 clientes en el local de Cumbayá.

Para determinar la demanda en unidades se tomó en cuenta el número de clientes del 2024 y el número de los tickets promedio al año de un cliente.

$$Dp(t) = N \text{ ajustado} * q$$

$$Dp (\text{unidades}) \text{ número de clientes} * \text{tickets de compra promedio al año}$$

$$Dp (\text{unidades}) 30\ 000 * 48 \text{ tickets de compra promedio al año por 1 cliente}$$

$$Dp (\text{unidades}) = 1.440.000$$

Como último paso se estimó la demanda potencial en dólares como se demuestra:

$$Dp(t) = N \text{ ajustado} * q * p$$

$Dp$  (dòlares) = número de clientes \* tickets de compra promedio de un cliente  
 \* Valor promedio de un ticket de compra

$$Dp \text{ (dòlares)} = 30\,000 * 4 * \$25$$

$$Dp \text{ (dòlares)} = 3\,000\,000$$

### 2.2.1.2 Identificación de variables de segmentación

De acuerdo con el enfoque propuesto por Rosas (2025), se eligieron las variables descriptivas junto con una variable clave para realizar la segmentación. En este estudio, se identificó que la variable determinante corresponde a los beneficios que los clientes buscan al elegir Katari (Beneficios Buscados).

**Tabla 17.** Variables de segmentación

Variables	
Demográficas	Género
	Edad
	Estado civil
Socioeconómicas	Nivel de ingresos
	Ocupación
	Nivel educativo
Geográficas	Residencia
Psicográficas	Preferencia de ambiente
	Actividades preferidas
	Frecuencia de visita
De consumo	Momento de visita
	Tipo de cliente
	Lugar de consumo
	Canales de información digital
Específicas	Tipo de contenido preferido
	Expectativa emocional digital
	Intensidad deseada de emociones
	Beneficios Buscados

### 2.2.2 Estudio exploratorio

#### *Técnica de recolección de información*

Se empleó una entrevista individual como técnica para recopilar posibles respuestas del cuestionario. Esta entrevista se realizó mediante una reunión presencial.

#### *Guía de entrevista*

Para elaborar la guía de entrevista, las variables previamente identificadas fueron transformadas en preguntas abiertas, dirigidas a un perfil específico relevante para el estudio.

**Tabla 18.** Guía de entrevista para estudio exploratorio

<b>Pregunta</b>	<b>Variable</b>
¿Qué sensaciones o emociones te genera el ambiente general del local cuando entras?	Emociones generadas por el ambiente
¿Qué es lo primero que te llama la atención al llegar a Katari y por qué crees que te impacta?	Elementos del entorno que impactan emocionalmente
¿De qué manera la iluminación y la decoración influyen en tu estado de ánimo mientras estás en Katari?	Influencia de la estética del local
¿Qué efecto tiene la música que se escucha en Katari sobre tu ánimo o ganas de quedarte más tiempo?	Influencia de la música en el estado de ánimo
¿Cómo describirías la forma en que el personal te atiende y cómo eso afecta tu experiencia emocional en el local?	Calidad de la atención y su impacto emocional
¿Cómo crees que se sienten las personas que te acompañan o los demás clientes dentro del local? ¿Qué emociones percibes en el ambiente?	Emociones colectivas en el ambiente
¿Qué emociones te provoca la presentación de los alimentos y bebidas que consumes en Katari?	Reacción emocional a la presentación de productos
¿Cómo te hace sentir el sistema de autoservicio de cerveza y vino? ¿Qué emociones o sensaciones despierta en ti?	Emociones frente a la innovación del autoservicio
¿Cómo describirías la interacción entre los clientes y el personal? ¿Qué emociones crees que se generan en estas interacciones?	Emociones derivadas del trato interpersonal
¿Qué aspectos del servicio de Katari te hacen sentir más conectado o satisfecho emocionalmente?	Elementos que generan conexión emocional

<b>Pregunta</b>	<b>Variable</b>
¿Hay algo en el local o en la experiencia que te gustaría que cambiara para que te sintieras aún mejor? ¿Por qué?	Expectativas de mejora emocional
Cuando surge algún problema o situación inesperada, ¿cómo te hace sentir la reacción del personal?	Emociones frente a situaciones imprevistas
Después de tu visita, ¿qué impresión emocional general te queda de Katari? ¿Qué recuerdos o sentimientos te acompañan?	Impresión emocional post-visita
¿Cómo sueles enterarte de promociones o novedades de Katari? ¿Qué canales prefieres y por qué?	Canales digitales preferidos para información
¿Qué tipo de contenido digital te motiva a visitar Katari? ¿Ejemplos que te hayan inspirado?	Contenidos digitales motivadores
¿Qué emociones esperas experimentar a través de la presencia digital de Katari? ¿Alguna experiencia destacada?	Emociones evocadas por <i>marketing</i> digital

**Tabla 18.** (Continuación)

La entrevista en profundidad, realizada mediante una guía estructurada, tuvo como propósito recopilar datos que más adelante permitirán diseñar las opciones de respuesta del cuestionario correspondiente al estudio descriptivo.

#### *Perfil del entrevistado*

Se eligió un perfil representativo del grupo de clientes que tiene Katari CBY en el año 2024. La persona seleccionada para llevar a cabo la entrevista fue Steven, de 21 años, quien es un cliente habitual de Katari y conoció el establecimiento hace dos años por medio de una recomendación.

## Análisis de resultados

La Tabla 19 contiene un resumen de la entrevista realizada al perfil de interés.

**Tabla 19.** Resumen narrativo de la entrevista a Steven

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
¿Qué sensaciones o emociones te genera el ambiente general del local cuando entras?	El ambiente general del local genera una sensación acogedora, con una mezcla de nostalgia y aventura que invita a socializar.
¿Qué es lo primero que te llama la atención al llegar a Katari y por qué crees que te impacta?	Al llegar a Katari lo que más impacta son los dispensadores de cerveza y vino, junto con la decoración cálida que despierta curiosidad.
¿De qué manera la iluminación y la decoración influyen en tu estado de ánimo mientras estás en Katari?	La iluminación tenue y la decoración detallada influyen positivamente en el estado de ánimo, haciendo que uno se sienta tranquilo y cómodo.
¿Qué efecto tiene la música que se escucha en Katari sobre tu ánimo o ganas de quedarte más tiempo?	La música aporta energía sin ser invasiva, lo que anima a quedarse más tiempo y mejora la experiencia social.
¿Cómo describirías la forma en que el personal te atiende y cómo eso afecta tu experiencia emocional en el local?	El personal atiende con calidez y naturalidad, generando confianza y permitiendo disfrutar la visita con mayor relajación.
¿Cómo crees que se sienten las personas que te acompañan o los demás clientes dentro del local? ¿Qué emociones percibes en el ambiente?	Las personas en el local se ven felices y relajadas, creando un ambiente general alegre que propicia la conversación y la conexión.
¿Qué emociones te provoca la presentación de los alimentos y bebidas que consumes en Katari?	La presentación de los alimentos y bebidas sorprende de forma positiva, generando entusiasmo y ganas de compartir la experiencia.
¿Cómo te hace sentir el sistema de autoservicio de cerveza y vino? ¿Qué emociones o sensaciones despierta en ti?	El sistema de autoservicio de cerveza y vino resulta divertido y libre, despertando curiosidad.
¿Cómo describirías la interacción entre los clientes y el personal? ¿Qué emociones crees que se generan en estas interacciones?	La interacción entre clientes y personal es amable y natural, lo que fortalece la conexión emocional dentro del local.
¿Qué aspectos del servicio de Katari te hacen sentir más conectado o satisfecho emocionalmente?	La libertad, el ambiente relajado y la atención cercana hacen que la experiencia sea emocionalmente satisfactoria y auténtica.
¿Hay algo en el local o en la experiencia que te gustaría que cambiara para que te sintieras aún mejor? ¿Por qué?	Una zona tipo lounge sería un buen complemento para hacer que la experiencia sea aún más cómoda y prolongada.
Cuando surge algún problema o situación inesperada, ¿cómo te hace sentir la reacción del personal?	Cuando hay algún problema, el personal lo maneja con calma y buena actitud, haciendo sentir al cliente valorado y atendido.

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
Después de tu visita, ¿qué impresión emocional general te queda de Katari? ¿Qué recuerdos o sentimientos te acompañan?	Al finalizar la visita, queda una impresión de alegría y conexión, con recuerdos positivos que invitan a volver y compartir el lugar.
¿Cómo sueles enterarte de promociones o novedades de bares y restaurantes como Katari en el mundo digital?	Me entero principalmente por <i>Instagram</i> porque me gusta lo visual y es fácil de explorar. Reviso mucho las historias, ya que ahí suelen subir eventos y promociones. También uso <i>TikTok</i> cuando quiero buscar algo nuevo o ver recomendaciones.
¿Qué tipo de contenido digital te inspira o te motiva más a visitar un restaurante o bar como Katari?	Me motivan mucho los videos cortos que muestran la experiencia real, como cuando alguien se sirve cerveza del autoservicio o hay música en vivo. También me gusta cuando etiquetan a los clientes en las historias, porque eso me hace sentir parte de una comunidad y me dan ganas de estar ahí.
Cuando ves a Katari en redes sociales o en internet, ¿qué emociones o sensaciones esperas experimentar a través de su presencia digital?	Cuando veo a Katari en redes sociales, espero sentir curiosidad y conexión, muchas ganas de ir con mis amigos a vivir esa experiencia.

**Tabla 19.** (Continuación), **Nota:** La entrevista completa se encuentra en el Anexo D.

#### Técnica de recolección de información

La técnica de observación es una herramienta fundamental en la investigación cualitativa, ya que permite al investigador obtener datos directos y contextuales sobre el comportamiento, actitudes y dinámicas de los participantes en su entorno natural. Según Hernández (2021), "la observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas" (p. 384), lo que la convierte en una técnica útil para comprender fenómenos sociales desde la experiencia directa. Esta técnica no solo permite recolectar información de manera no invasiva, sino también captar detalles que podrían pasar desapercibidos en otros métodos, como entrevistas o encuestas, proporcionando así una comprensión más rica y profunda del objeto de estudio.

## Guion de la observación

<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>
Ambiente emocional percibido	¿El ambiente transmite sensaciones de calidez y recuerdos (nostalgia), exploración y novedad (aventura) o sociabilidad y diversión en grupo (sociales)?
Reacciones al entrar al local	¿Cómo reaccionan los clientes al entrar? (miradas de sorpresa, sonrisas, expresiones de relajación o entusiasmo)
Limpieza y orden	¿El orden y limpieza generan confianza y comodidad visibles en los clientes?
Iluminación y decoración	¿La iluminación crea un ambiente íntimo, vibrante o relajado?
Música y su influencia	¿Los clientes muestran energía, relajación o interacción social en respuesta a la música?
Atención del personal	¿Cómo es la interacción entre personal y clientes? ¿Hay cercanía, calidez, profesionalismo?
Comodidad y satisfacción de los clientes	¿Los clientes se ven relajados, sonrientes, animados o tranquilos?
Presentación de alimentos y bebidas	¿Los clientes reaccionan con interés, sorpresa o disfrute al recibir sus pedidos?
Uso del autoservicio de cerveza y vino	¿Los clientes exploran con curiosidad o se muestran reticentes?
Interacción entre clientes y personal	¿Se observan conversaciones informales, bromas o gestos amistosos?
Comportamiento grupal	¿Los clientes vienen en grupos grandes, parejas o solos?
Reacciones ante situaciones inesperadas	¿Cómo responde el personal y cómo reaccionan los clientes ante problemas o retrasos?
Impresión general y despedida	¿Los clientes se despiden con expresiones de satisfacción, planes de volver o recomendaciones a otros?

## Análisis de resultados

La Tabla 20 contiene un resumen de la observación realizada en el local de Katari cby.

**Tabla 20.** Resumen método de observación

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿El ambiente transmite sensaciones de calidez y recuerdos (nostalgia), exploración y novedad (aventura) o sociabilidad y diversión en grupo (sociales)?	Katari combina calidez nostálgica con energía social, decoración rústica y moderna, y un ambiente acogedor y novedoso.
¿Cómo reaccionan los clientes al entrar? (miradas de sorpresa, sonrisas, expresiones de relajación o entusiasmo)	Los clientes muestran curiosidad, sorpresa y alegría, explorando o yendo directo a las mesas, pero atentos al entorno.

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿El orden y limpieza generan confianza y comodidad visibles en los clientes?	El local es limpio, organizado y cómodo, con comentarios positivos sobre el autoservicio.
¿La iluminación crea un ambiente íntimo, vibrante o relajado?	La luz cálida crea un ambiente íntimo, y los clientes disfrutaban tomando fotos con la decoración.
¿Los clientes muestran energía, relajación o interacción social en respuesta a la música?	La música genera buen ambiente, risas y movimiento, con un impacto emocional positivo.
¿Cómo es la interacción entre personal y clientes? ¿Hay cercanía, calidez, profesionalismo?	El personal es amable, profesional y cercano, generando confianza y buen ánimo.
¿Los clientes se ven relajados, sonrientes, animados o tranquilos?	Los clientes están relajados, sonrientes y disfrutaban de la comida y bebidas.
¿Los clientes reaccionan con interés, sorpresa o disfrute al recibir sus pedidos?	Los pedidos se presentan bien, los clientes se emocionan y toman fotos.
¿Los clientes exploran con curiosidad el autoservicio?	Los clientes sienten curiosidad, se ayudan entre sí y conversan en la zona del autoservicio.
¿Se observan conversaciones informales, bromas o gestos amistosos?	Hay una relación cordial y social, con conversaciones informales y recomendaciones.
¿Los clientes vienen en grupos grandes, parejas o solos?	Predominan grupos y parejas, con charlas animadas, juegos y brindis; pocos van solos.
¿Cómo responde el personal y cómo reaccionan los clientes ante problemas o retrasos?	El personal maneja bien retrasos, ofreciendo disculpas y cortesías que mantienen buen ambiente.
¿Los clientes se despiden con expresiones de satisfacción, planes de volver o recomendaciones a otros?	Los clientes se despiden contentos, agradecen, planean volver y recomiendan el lugar.

**Tabla 20.** (Continuación), **Nota:** La guía de observación completa está disponible en el Anexo E.

Luego de analizar la información obtenida por el método de la entrevista y por medio de la observación, se seleccionaron las respuestas múltiples de cada variable para la posterior construcción del cuestionario en el estudio exploratorio.

- ¿Con qué frecuencia visitas Katari?: ocasionalmente (menos de una vez al mes), regularmente (1 a 3 veces al mes), frecuentemente (más de 3 veces al mes)
- ¿En qué momento sueles visitar Katari?: almuerzo, cena, *after office*, fines de semana, celebraciones, feriados, otro (especifique, ¿cuál?) \_\_\_\_\_
- ¿En qué momento sueles visitar Katari?: almuerzo, cena, *after office*, fines de semana, celebraciones, feriados, Otro (especifique, ¿cuál?) \_\_\_\_\_
- ¿Dónde prefieres consumir los productos de Katari?: en el local, para llevar
- Beneficios que más valoras al elegir Katari: un ambiente acogedor y natural que me haga sentir cómodo, variedad y calidad en cervezas artesanales, espacios para socializar y compartir con amigos o familia, la experiencia única de autoservicio de cerveza y vino, música en vivo o ambiente musical agradable, atención personalizada y amable, precios accesibles y promociones atractivas, opciones gastronómicas variadas y de calidad, un lugar para desconectarme y relajarme, oportunidad de probar nuevas experiencias y sabores, otro (especifique, ¿cuál?)
- ¿Qué tan intensamente deseas experimentar las siguientes emociones cuando visitas Katari? nostalgia, tranquilidad, descubrimiento, alegría, conexión social otra (especifique).
- ¿Qué tipo de ambiente prefieres en Katari?: tranquilo y relajado, dinámico y lleno de energía, social y amigable
- ¿Qué actividades disfrutas más cuando visitas Katari?: disfrutar de momentos de calma y reflexión, explorar nuevos sabores y experiencias, compartir con amigos y socializar, disfrutar del ambiente musical o los shows en vivo, probar vinos o cervezas de la casa, otro (especifique): \_\_\_\_\_
- ¿A través de qué canales digitales sueles enterarte de promociones o novedades de Katari?: *Instagram, Facebook, TikTok, Whatsapp*, correo electrónico, sitio web oficial, recomendaciones de amigos/familia, otro (especifique, ¿cuál?)
- ¿Qué tipo de contenido digital te motiva más a visitar Katari?: fotos y videos de platos y bebidas, historias o reels mostrando el ambiente y eventos, testimonios o reseñas de clientes, promociones y descuentos especiales, contenido que cuenta la historia o valores del lugar, otro (especifique, ¿cuál?)
- ¿Qué tipo de experiencia emocional esperas vivir al interactuar con Katari en redes sociales o medios digitales?: sentirme parte de una comunidad cercana y acogedora, inspirarme a descubrir nuevas experiencias, sabores o eventos, conectar con recuerdos

especiales y sentir nostalgia, sentir entusiasmo y ganas de compartir con amigos, otra (especifica, ¿cuál?)

- Intensidad vivida de emociones en tu última visita a Katari: nostalgia, tranquilidad, descubrimiento, alegría, conexión social otra (especifique).

### 2.2.3 Estudio descriptivo

#### Guion de la investigación

El cuestionario se diseñó a partir de las variables previamente mencionadas, transformándolas en preguntas cerradas con opciones de respuesta múltiples. Estas opciones fueron establecidas luego de analizar la información obtenida tanto en la entrevista al cliente como en la observación. El cuestionario final se presenta en la Tabla 21.

**Tabla 21.** Guía de cuestionario

Pregunta	Opciones
1. ¿Cuál es tu género?	a. masculino b. femenino c. prefiero no decir d. no binario e. otro
2. ¿En qué rango de edad te encuentras?	a. menos de 18 años b. 18-24 años c. 25-34 años d. 35-44 años e. 45-54 años f. 55 años o más
3. ¿Cuál es tu estado civil?	a. soltero/a b. casado/a o en unión libre c. divorciado/a d. viudo/a e. prefiero no decir
4. ¿Cuál es tu nivel de ingresos mensuales aproximados?	a. menos de \$500 b. \$500 - \$1000 c. \$1001 - \$2000 d. \$2001 - \$3500 e. más de \$3500 f. prefiero no decir
5. ¿Cuál es tu ocupación actual?	a. estudiante b. empleado/a privado c. empleado/a público d. independiente/empresario/a

Pregunta	Opciones
	e. desempleado/a f. otro
6. ¿Cuál es tu nivel máximo de estudios?	a. educación básica (primaria/secundaria) b. educación técnica o tecnológica c. educación universitaria incompleta d. educación universitaria completa e. postgrado o especialización
7. ¿En qué zona vives actualmente?	a. Cumbayá / Tumbaco b. Quito Norte c. Quito Centro d. Quito Sur e. Valles f. otra ciudad o sector
8. ¿Con qué frecuencia visitas Katari?	a. Ocasionalmente b. regularmente c. frecuentemente
9. ¿En qué momento sueles visitar Katari?	a. almuerzo b. cena c. <i>after office</i> d. fines de semana e. celebraciones f. feriados g. otro
10. ¿Dónde prefieres consumir los productos de Katari?	a. en el local b. para llevar
11. ¿Qué beneficios valoras al elegir Katari?	a. ambiente acogedor b. variedad en cervezas artesanales c. espacios para socializar d. autoservicio de cerveza y vino e. música en vivo f. atención personalizada g. precios accesibles h. opciones gastronómicas i. desconectarme y relajarme j. probar nuevas experiencias k. otro
12. ¿Qué tan intensamente deseas experimentar las siguientes emociones cuando visitas Katari? Valora cada emoción del 1 al 3	a. nostalgia b. tranquilidad c. descubrimiento d. alegría e. conexión social f. otra
13. ¿Qué tipo de ambiente prefieres en Katari?	a. tranquilo y relajado b. dinámico y lleno de energía c. social y amigable
14. ¿Qué actividades disfrutas más cuando visitas Katari?	a. momentos de calma y reflexión b. explorar nuevos sabores c. compartir con amigos d. ambiente musical o shows e. probar vinos o cervezas f. otro

<b>Pregunta</b>	<b>Opciones</b>
15. ¿A través de qué canales digitales te enteras de promociones o novedades de Katari?	a. <i>instagram</i> b. <i>facebook</i> c. <i>TikTok</i> d. <i>Whatsapp</i> e. correo electrónico f. sitio web g. recomendaciones h. otro
16. ¿Qué tipo de contenido digital te motiva más a visitar Katari?	a. fotos y videos de platos y bebidas b. historias o reels c. testimonios d. promociones y descuentos e. historia o valores f. otro
17. ¿Qué tipo de experiencia emocional esperas vivir en redes sociales o medios digitales?	a. sentirme parte de una comunidad b. inspirarme a descubrir c. conectar con recuerdos d. entusiasmo y compartir e. otra
18. ¿Qué tan intensamente sentiste las siguientes emociones durante tu última visita a Katari? Valora cada emoción del 1 al 3	a. nostalgia b. tranquilidad c. descubrimiento d. alegría e. conexión social f. otra

**Tabla 21.** (Continuación)

### *Técnica de recolección de información*

La técnica de recolección utilizada fue una encuesta en línea con la herramienta Microsoft Forms, se utilizó un código Qr lo cual al momento de interactuar con los clientes específicos en el local de Katari podían escanear el código y responder directamente la encuesta.

### *Muestra de estudio*

La población del estudio de la investigación fue finita ya que está conformada por la base de datos de clientes de Katari 2025. De acuerdo con las cifras proporcionadas por los dueños hay 30 000 clientes registrados.

El cálculo de la muestra corresponde a la fórmula de poblaciones finitas (Prieto, 2009)

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

En la Tabla 26, se muestra el cálculo del tamaño de la muestra, a partir de la fórmula para poblaciones finitas:

**Tabla 22.** Descripción de la fórmula de la muestra

Variable	Descripción	Valor
N	Tamaño de población	30.000
Z	Valor de Z crítico	1,96
p	Probabilidad de éxito	0,50
q	Probabilidad de fracaso	0,50
e	Margen de error	0,05

Al registrarse 265 encuestas contestadas a la fecha de corte del levantamiento de la información de campo, la tasa de respuesta fue del 70%. La Tabla 23 ilustra los perfiles de los segmentos atendidos por Katari. Los resultados corresponden al 5,99% de error muestral. Para elegir la muestra, se utilizó un muestreo aleatorio simple, que es un método probabilístico. Esto significa que todos los miembros de la población tuvieron la misma oportunidad de ser seleccionados, sin que nada ni nadie influyera en la elección. Básicamente, los participantes fueron escogidos de manera totalmente al azar, tomando como base la base de datos actual del negocio (Hernández, 2014).

Según SurveyLab (2024), un margen de error aceptable entre el 4% y el 8% con un nivel de confianza del 95% se utiliza comúnmente porque representa un equilibrio ideal entre precisión y costos. Un margen de error dentro de este rango permite obtener resultados confiables y representativos sin requerir tamaños de muestra excesivamente grandes, lo cual puede ser costoso y poco práctico. Además, el nivel de confianza del 95% garantiza que, si se repite la encuesta múltiples veces, el 95% de los resultados estarán dentro del margen de error estimado, proporcionando así un alto grado de seguridad en las conclusiones obtenidas.

Al agrupar en función de respuestas similares a la pregunta que medía los beneficios buscados, se identificaron 41 grupos, con el fin de reducir la complejidad de analizar las

265 encuestas, que inicialmente presentaban demasiadas combinaciones únicas de beneficios seleccionados, se realizó el siguiente proceso con el apoyo de Gemini Ai (2025)

Para empezar a simplificar, se agrupó los beneficios individuales en cinco categorías más amplias: Ambiente, Calidad y Variedad de Productos, Socialización y Entretenimiento, Experiencia Única, y Servicio y Precio. Cada encuestado seleccionó tres beneficios, y se analizó qué combinación de estas cinco categorías estaba presente en cada respuesta. Esto determinó 28 grupos distintos, basados en la presencia o ausencia de estas categorías en las respuestas. Aunque se redujo los grupos iniciales, 28 aún era un número considerable para un análisis.

Para entender cuáles categorías eran más relevantes, se analizó la frecuencia con la que cada una de las cinco categorías fue seleccionada individualmente por los encuestados. Se identificó que Socialización y Entretenimiento, Calidad y Variedad de Productos, y Ambiente eran las tres categorías más seleccionadas.

Para lograr una agrupación mutuamente exclusiva que sumara correctamente el total de encuestas (265) y el 100% en porcentajes, se enfocó en las cuatro categorías de beneficios más seleccionadas individualmente: Socialización y Entretenimiento y Calidad y Variedad de Productos.

A partir de estas cuatro categorías principales, se definió cuatro grupos mutuamente exclusivos basados en si los encuestados seleccionaron o no beneficios que se incluyen en cada una de ellas dentro de sus opciones preferidas:

- Grupo 1: “Exploradores sociales y gastronómicos”.

**Perfil:** Buscan una experiencia completa: disfrutan tanto del ambiente como de la comida/bebida. Son ideales para campañas de eventos, lanzamientos de productos, shows, y experiencias sensoriales.

- Grupo 2: “Buscadores de ambiente y diversión”.

**Perfil:** Priorizan lo social, el entretenimiento y el compartir. No les importa tanto la sofisticación gastronómica. Les atraen fiestas, *after office*, promociones y eventos sociales.

- Grupo 3: “Apreciadores del sabor y la calidad”.

**Perfil:** Son más reservados, van por la comida, la bebida o la experiencia gourmet. No buscan fiesta ni ambiente ruidoso. Son ideales para comunicar catas, nuevas recetas, maridajes, degustaciones.

- Grupo 4: Asistentes funcionales u ocasionales sin interés en la experiencia.

**Perfil:** Consumen por conveniencia, rapidez o compromiso. No se conectan con el concepto del lugar. Se les puede atraer con promociones simples o servicios prácticos.

Como último paso se procesó los datos de las 265 encuestas para determinar a qué grupo pertenecía cada una. Esto permitió calcular la frecuencia absoluta (el número de encuestas en cada grupo) y la frecuencia relativa (el porcentaje del total de encuestas) para cada uno de los cuatro grupos. Los resultados de este cálculo se presentan en la tabla 27.

**Tabla 23.** Segmentos

Segmentos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1: “Exploradores sociales y gastronómicos”	151	56.98
2: “Buscadores de ambiente y diversión”	78	29.43
3: “Apreciadores del sabor y la calidad”	26	9.81
4: “Asistentes funcionales u ocasionales sin interés en la experiencia”	10	5.66
Total	265	100.00

Este proceso permitió pasar de una gran cantidad de combinaciones únicas de beneficios a un esquema de cuatro grupos mutuamente exclusivos, basado en las categorías más relevantes para los encuestados, lo que facilita la identificación de segmentos clave dentro de la población estudiada.

A continuación, se presenta la matriz con la tabulación de las respuestas de la encuesta aplicada a 265 clientes del bar Katari en Cumbayá. Los datos se dividen en cuatro segmentos de clientes, definidos en función de si valoran la "Socialización y Entretenimiento" (SE) y/o la "Calidad y Variedad de Productos" (CVP), según sus respuestas a la pregunta 11 (P11). Las frecuencias absolutas (Abs) y relativas (Rel %) se muestran para las restantes 14 preguntas.

**Tabla 24.** Matriz de Perfil de Segmento

		Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3		Segmento 4	
		<b>“Exploradores sociales y gastronómicos”</b>		<b>“Buscadores de ambiente y diversión”</b>		<b>“Apreciadores del sabor y la calidad”</b>		<b>“Asistentes funcionales u ocasionales sin interés en la experiencia”</b>	
Tamaño	Total	151	100%	78	100%	26	100%	10	100%
Proyección	Total	151/265*30000 =17.094		78/265*30000 =8.830		26/265*30000 =2.943		10/265*30000 =1.133	
Variable descriptiva	Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Género	Masculino	87	57,6%	47	60,3%	14	53,8%	6	60%
	Femenino	64	42,4%	31	39,7%	12	46,2%	4	40%
	Total	151	100%	78	100%	26	100%	10	100%
Edad	18-24	114	75,5%	63	74,60%	17	65,3%	6	60%
	25-34	32	24,5%	15	25,40%	9	34,6%	4	40%
	Total	151	100%	78	100%	26	100%	10	100%
Estado civil	Soltero/a	135	89.40%	65	83.33%	20	76.92%	8	80%
	Casado/a	10	6.62%	10	12.82%	4	15.38%	1	10%
	Divorciado/a	6	3.97%	3	3.85%	2	7.69%	1	10%
	Total	151	100%	78	100%	26	100%	10	100%
Nivel de ingresos	Menos de \$500	40	26.49%	18	23.08%	8	38.46%	6	20.00%
	\$500 - \$1000	90	59.60%	50	64.10%	10	30.77%	2	60.00%
	\$1001 - \$2000	15	9.93%	6	7.69%	6	23.08%	1	10.00%
	Prefiero no decir	6	3.97%	4	5.13%	2	7.69%	1	10.00%

		Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3		Segmento 4	
		“Exploradores sociales y gastronómicos”		“Buscadores de ambiente y diversión”		“Apreciadores del sabor y la calidad”		“Asistentes funcionales u ocasionales sin interés en la experiencia”	
Total		151	100%	78	100%	26	100%	10	100%
Ocupación actual	Estudiante	60	39.74%	40	51.28%	5	19.23%	3	30.00%
	Empleado/a privado	45	29.80%	20	25.64%	10	38.46%	3	30.00%
	Empleado/a público	20	13.25%	10	12.82%	6	23.08%	2	20.00%
	Independiente/empresa rio/a	26	17.22%	8	10.26%	5	19.23%	2	20.00%
	Total	151	100%	78	100%	26	100%	10	100%
Nivel de estudios	Educación universitaria incompleta	72	47.7%	36	46.2%	5	19.2%	5	50.0%
	Educación universitaria completa	45	29.8%	33	42.3%	13	50.0%	2	20.0%
	Postgrado o especialización	34	22.5%	9	11.5%	8	30.8%	3	30.0%
	Total	151	100%	78	100%	26	100%	10	100%
Residencia	Cumbayá / Tumbaco	58	38.4%	28	35.9%	9	34.6%	2	20.0%
	Quito Norte (Ej: La Carolina, El Inca, El Condado)	35	23.2%	19	24.4%	7	26.9%	3	30.0%
	Quito Centro (Ej: La Mariscal, La Floresta, Centro Histórico)	22	14.6%	12	15.4%	4	15.4%	1	10.0%
	Quito Sur (Ej: El Recreo, Chillogallo, Quitumbe)	10	6.6%	8	10.3%	2	7.7%	2	20.0%
	Valles (Ej: Los Chillos, Conocoto, Sangolquí)	36	17.2%	11	14.1%	4	15.4%	2	20.0%
	Total	151	100%	78	100%	26	100%	10	100%

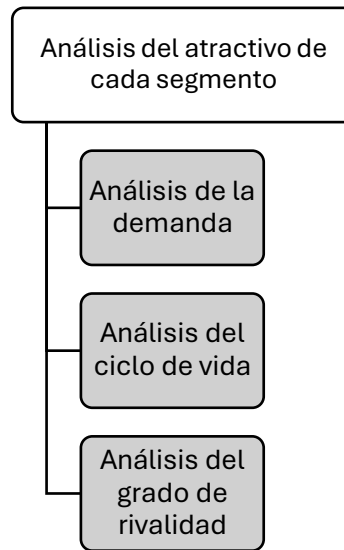
		Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3		Segmento 4	
		“Exploradores sociales y gastronómicos”		“Buscadores de ambiente y diversión”		“Apreciadores del sabor y la calidad”		“Asistentes funcionales u ocasionales sin interés en la experiencia”	
Frecuencia visitas	Ocasionalmente (he ido pocas veces, menos de una vez al mes)	48	31.8%	26	33.3%	9	34.6%	7	70.0%
	Regularmente (1 a 3 veces al mes, visito regularmente)	67	44.4%	41	52.6%	10	38.5%	2	20.0%
	Frecuentemente (más de 3 veces al mes, me considero un cliente leal, siempre vuelvo y lo recomiendo)	36	23.8%	11	14.1%	7	26.9%	1	10.0%
	Total	151	100%	78	100%	26	100%	10	100%
	Almuerzo	2	1.32%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Momento de visita	Cena	55	36.42%	30	38.46%	8	30.77%	3	30.00%
	Fines de semana	40	26.49%	25	32.05%	6	23.08%	2	20.00%
	After office	30	19.87%	10	12.82%	4	15.38%	2	20.00%
	Celebraciones	18	11.92%	9	11.54%	6	23.08%	2	20.00%
	Feridos	6	3.97%	4	5.13%	2	7.69%	1	10.00%
	Total	151	100%	78	100%	26	100%	10	100%
Ambiente preferido	Tranquilo y relajado	3	1.99%	1	1.28%	6	23.08%	6	60.00%
	Dinámico y lleno de energía	55	36.42%	35	44.87%	6	23.08%	4	40.00%
	Social y amigable	93	61.59%	42	53.85%	14	53.85%	0	0.00%
	Total	151	100%	78	100%	26	100%	10	100%
	Disfrutar de momentos de calma y reflexión	20	13.25%	5	15	7	57.69%	7	70.00%
	Explorar nuevos sabores y experiencias	75	49.67%	20	20	2	76.92%	2	20.00%

		Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3		Segmento 4	
		“Exploradores sociales y gastronómicos”		“Buscadores de ambiente y diversión”		“Apreciadores del sabor y la calidad”		“Asistentes funcionales u ocasionales sin interés en la experiencia”	
Actividades disfrutadas más	Compartir con amigos y socializar	120	79.47%	65	5	1	19.23%	1	10.00%
	Disfrutar del ambiente musical o los shows en vivo	90	59.60%	50	5	0	19.23%	0	0.00%
	Probar vinos o cervezas de la casa	65	43.05%	30	10	1	38.46%	1	10.00%
	Total	370	100%	170	100%	55	100%	11	100%
Canales digitales	<i>Instagram</i>	90	59.60%	45	57.69%	10	38.46%	2	20.00%
	Facebook	35	23.18%	30	38.46%	20	76.92%	16	60.00%
	<i>TikTok</i>	65	43.05%	30	38.46%	5	19.23%	1	10.00%
	<i>Whatsapp</i>	20	13.25%	10	12.82%	8	30.77%	2	20.00%
	Correo electrónico	2	1.32%	0	0.00%	1	3.85%	1	10.00%
	Sitio web oficial	2	1.32%	0	0.00%	2	7.69%	1	10.00%
	Recomendaciones de amigos	7	4.64%	2	2.56%	2	7.69%	3	30.00%
	Total	370	100%	170	100%	55	100%	11	100%
Motivación digital	Fotos y videos de platos y bebidas	60	39.74%	30	38.46%	15	57.69%	3	30.00%
	Historias o reels del ambiente y eventos	65	43.05%	35	44.87%	7	26.92%	5	50.00%
	Testimonios o reseñas	50	33.11%	25	32.05%	8	30.77%	2	20.00%
	Promociones y descuentos especiales	75	49.67%	35	44.87%	10	38.46%	4	40.00%
	Historia o valores del lugar	30	19.87%	5	6.41%	5	19.23%	2	20.00%
	Recomendaciones de amigos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0	0.00%	1	10.00%
	Total	280	100%	130	100%	45	100%	17	100%

		Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3		Segmento 4	
		“Exploradores sociales y gastronómicos”		“Buscadores de ambiente y diversión”		“Apreciadores del sabor y la calidad”		“Asistentes funcionales u ocasionales sin interés en la experiencia”	
Experiencia emocional	Sentirme parte de una comunidad cercana y acogedora	50	33.11%	25	32.05%	10	38.46%	2	20.00%
	Inspirarme a descubrir nuevas experiencias, sabores o eventos	55	36.42%	15	19.23%	5	19.23%	3	30.00%
	Conectar con recuerdos especiales y sentir nostalgia	35	23.18%	30	38.46%	10	38.46%	2	20.00%
	Sentir entusiasmo y ganas de compartir con amigos	11	7.28%	8	10.26%	1	3.85%	3	30.00%
	Total	151	100%	78	100%	26	100%	10	100%

**Tabla 24.** Continuación

## 2.2.4 Análisis del atractivo de cada segmento



**Figura 13.** Análisis del atractivo de cada segmento

**Fuente:** (Rosas, 2025)

### 2.2.4.1 Tabla análisis de atractivo de segmentos

**Tabla 25.** Análisis de la demanda

Análisis de la demanda (cuantitativo)	<b>Segmento 1:</b> “Exploradores sociales y gastronómicos”	<b>Segmento 2:</b> “Buscadores de ambiente y diversión”	<b>Segmento 3:</b> “Apreciadores del sabor y la calidad”	<b>Segmento 4:</b> “Asistentes funcionales u ocasionales sin interés en la experiencia”
Compradores	151/265=57%/30000 =17094	78/265=29%/30000 =8830	26/265=10%/30000 =2943	10/265=4%/30000 =1132
	17094/44%=7590 consumiciones	8830/52.60%=4821 consumiciones	2943/38.50%=1133 consumiciones	1132/70%=792 consumiciones
Cuantificación de la demanda del segmento	17094*\$25*3=\$1.282.050	8830*\$25*3=\$662.250	2943*\$25*3=\$220.725	1132*\$25*1=\$566.000
¿La cantidad demandada (q) del servicio es sensible (insensible) o elástica (inelástica) al precio (p)?	Moderadamente inelástica al precio	Relativamente inelástica	Elástica	Muy elástica
¿La cantidad demandada (q) es sensible (insensible) o elástica (inelástica) al gasto de <i>marketing</i> (gm)?	Elástica	Relativamente Elástica	Moderadamente elástica	Inelástica
La cantidad demandada (q) es elástica o (inelástica) a los precios de los restaurantes	Elástica	Elástica	Elásticos	

### 2.2.4.2 Análisis del ciclo de vida

**Tabla 26.** Análisis Ciclo de Vida Producto Mercado

Análisis Ciclo de Vida Producto Mercado	Segmento 1: “Exploradores sociales y gastronómicos”	Segmento 2: “Buscadores de ambiente y diversión”	Segmento 3: “Apreciadores del sabor y la calidad”	Segmento 4: “Asistentes funcionales u ocasionales sin interés en la experiencia”
Sensibilidad o elasticidad de la cantidad demanda frente al precio	Poco sensible al precio	Poco sensible al precio	Sensible al precio	Sensible al precio
Número de competidores	Pocos	Muchos	Muchos	Muchos
Enfoque de competencia	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	Precio
Necesidades de inversión	Considerable	Moderada	Moderada	Baja
¿Crecimiento de las ventas?	Rápido	Rápido	Alcanza un nivel constante	Disminuye
Nivel de conocimiento de los consumidores sobre la categoría del producto y servicio	Considerable	Moderado	Considerable	Bajo
Potencial de beneficios	Considerable	Moderado	Poco moderado	Bajo
Esfuerzo de comercialización ( <i>marketing</i> + ventas + servicio)	Para defender posiciones	Para capturar mercado	Moderado	Limitado
Etapas del mercado	Madurez	Crecimiento	Crecimiento	Introducción

### 2.2.4.3 Análisis del grado de rivalidad

**Tabla 27.** Análisis del Entorno Competitivo

Análisis del Entorno competitivo (estructural)	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
Poder de negociación de proveedores	Considerable	Bajo	Moderado	Bajo
Amenaza de nuevos competidores	Considerable	Moderado	Moderado	Bajo
Barreras de ingreso al mercado	Muchas	Pocas	Moderadas	Pocas
Poder de negociación de compradores	Moderado	Considerable	Moderado	Bajo
Nivel e intensidad de la competencia	Considerable	Considerable	Moderado	Bajo
Capacidad de la empresa para desarrollar y mantener una ventaja competitiva	Considerable	Moderado	Considerable	Bajo
NIVEL ATRACTIVO DEL MERCADO	Considerable	Moderado	Moderado	Bajo

## 2.2.5 Estrategia de cobertura de microsegmentación

### 2.2.5.1 Identificación de los segmentos objetivos

La estrategia de cobertura de microsegmentación será diferenciada y el esfuerzo comercial priorizará la atención a los segmentos “Exploradores sociales y gastronómicos” (S1), “Buscadores de ambiente y diversión” (S2), “apreciadores del sabor y la calidad” (S3).

### 2.2.6 Buyer persona

A continuación, se detalla cómo se elaboraron los perfiles de cliente ideales que reflejan las características clave de cada uno de los segmentos identificados para Katari.

El primer paso fue analizar la matriz de segmentación emocional de los clientes de Katari. Esta se elaboró previamente con encuestas que identificaron tres aspectos importantes: cuánto valoran socializar y entretenerse, la calidad y variedad de los productos, y las emociones que los motivan (como nostalgia, aventura o interacción social). A partir de estos tres factores se definieron cuatro grupos de clientes con emociones similares. Estos grupos sirvieron como base para crear los *buyer persona*, es decir, perfiles que representan a los distintos tipos de clientes del restaurante.

A partir de la matriz de segmentos se definieron los siguientes perfiles:

1. “Exploradores sociales y gastronómicos”
2. “Buscadores de ambiente y diversión”
3. “Apreciadores del sabor y la calidad”

Se diseñó un guion específico de preguntas para cada segmento. Estas preguntas contienen:

- Comportamientos (qué hacen)
- Motivaciones (por qué lo hacen)

- Necesidades (qué buscan)
- Canales (dónde interactúan)
- Emociones (cómo se sienten)

Estas preguntas permitieron simular una entrevista profunda con un cliente representativo de cada grupo.

Por medio de la herramienta de inteligencia artificial *ChatGPT*, se elaboró el siguiente prompt: “eres un experto en generación de *buyer* persona y conocedor del sector de restaurantes de gastro bar. Basándote en la matriz de perfil de los tres segmentos objetivo del Katari, tu tarea consiste en generar 3 *buyer* personas contestando la plantilla que también se anexa”.

Para presentar visualmente a cada *buyer* persona, se usó una plantilla editable de Edit.org. Esta plantilla se adaptó con la información específica de cada personaje. En ella se incluyó un nombre representativo, una foto que refleje su perfil, su edad, ocupación y lugar de residencia. También se añadieron frases que suelen decir, sus objetivos y necesidades, sus motivaciones emocionales y los canales que prefieren para comunicarse o interactuar con la marca. Esto permitió dar vida a cada perfil de forma clara y visual.

*Buyer persona segmento “Exploradores sociales y gastronómicos”*

**Tabla 28.** Información *buyer* persona “Exploradores sociales y gastronómicos”

Pregunta	Respuesta
Nombre	Valentina
Edad	20
Estado Civil	Soltera
Nivel de estudios	Universitaria
Ocupación profesional	Estudiante
¿Con qué frecuencia sales con amigos?	Casi todos los fines de semana, a veces también jueves.
¿Qué tipo de lugares prefieres?	Gastrobares, rooftops con buena música y ambiente juvenil.
¿Qué esperas de un sitio como Katari?	Gente buena onda, shows, experiencias distintas y fotos para redes.
¿Qué te hace volver a un lugar?	La vibra, los recuerdos y las fotos que me tomé.
¿Qué contenido en redes te atrae más?	Reels con fiesta, luces, shots y gente divirtiéndose.
¿Sigues a bares en redes?	Sí, para ver promociones y eventos.
¿Qué emoción te genera un buen ambiente?	Me siento libre, divertida y parte de algo cool.

Característica clave:

Busca lugares con ambiente vibrante y experiencias sociales que pueda compartir en redes sociales.

*Buyer persona segmento “Buscadores de ambiente y diversión”*

**Tabla 29.** Información *buyer* persona “Buscadores de ambiente y diversión”

Pregunta	Respuesta
Nombre	Javier
Edad	25
Estado Civil	Soltero
Nivel de estudios	Universitaria
Ocupación profesional	Asistente de <i>marketing</i>
¿Qué buscas al salir?	Todo: buen ambiente, comida rica, tragos y servicio ágil.
¿Repites lugares o prefieres nuevos?	Si me gusta, vuelvo. Pero también me gusta probar cosas nuevas.
¿Qué importancia tiene la comida y bebida?	Mucha. Si no es buena, no vuelvo, aunque el lugar sea bonito.
¿Qué combinación ideal esperas?	Buen trato, música animada, comida rica y promos.
¿Dónde descubres nuevos lugares?	<i>Instagram, TikTok</i> y recomendaciones.
¿Qué tipo de contenido te motiva a ir?	Reels con shows, menús nuevos o promociones temáticas.
¿Qué te hace leal a un lugar?	Consistencia en ambiente, trato y promociones.

Característica clave:

Valora una experiencia completa que combine ambiente, buena comida, tragos y promociones, lo que lo convierte en un cliente frecuente y leal.

*Buyer persona segmento “apreciadores del sabor y la calidad”*

**Tabla 30.** Información *buyer* persona “apreciadores del sabor y la calidad”

Pregunta	Respuesta
Nombre	Andrea
Edad	28
Estado Civil	Casada
Nivel de estudios	Universitaria
Ocupación profesional	Arquitecta
¿Qué tan importante es la calidad?	Es lo más importante. Si no es excelente, no vuelvo.

¿Qué tipo de experiencias buscas?	Catas, cenas maridadas, cocteles de autor y propuestas con historia.
¿Qué te hace elegir un sitio?	Carta, presentación de platos y servicio.
¿Qué ambiente prefieres?	Tranquilo y exclusivo, donde se pueda conversar.
¿Qué te atrae en redes sociales?	Reels con fiesta, luces, shots y gente divirtiéndose.
¿Lees reseñas antes de ir?	Siempre. Me guío por opiniones de personas con gustos similares.
¿Qué emoción te da encontrar un buen sitio?	Me emociona y lo valoro mucho. Lo comparto con otros.

**Tabla 30.** (Continuación)

Característica clave:

Prioriza la calidad gastronómica y la atención personalizada, prefiriendo ambientes tranquilos y exclusivos.

### 2.2.6.1 Generación de Infografías Buyers persona

Tras completar las plantillas de los tres *buyer persona*, se pudieron crear las infografías respectivas para representarlos de forma visual a través de la herramienta Edit.org. A continuación, se presenta las infografías:

*Generación de infografía “Exploradores sociales y gastronómicos”*



**Figura 14.** Infografía “exploradores sociales y gastronómicos”

## Generación de infografía “Buscadores de ambiente y diversión”



Figura 15. Infografía “buscadores de ambiente y diversión”

## Generación de infografía “apreciadores del sabor y la calidad”



Figura 16. Infografía “apreciadores del sabor y la calidad”

### 3. Propuesta de integración de tecnologías digitales y las estrategias de e-loyalty

#### 3.1.1 Marco Teórico

##### 3.1.1.1 ¿Qué es la integración de tecnologías digitales y la e-loyalty?

La integración de tecnologías digitales en un bar-restaurant como Katari se refiere al uso coordinado y estratégico de herramientas tecnológicas como aplicaciones móviles, sistemas POS, CRM, pagos digitales, plataformas de automatización y analítica para mejorar la experiencia del cliente y gestionar los procesos de fidelización. Según Kotler et al (2021), esta integración busca no solo facilitar las operaciones, sino también generar relaciones de valor mediante interacciones digitales inteligentes y personalizadas. Por su parte, el concepto de *e-loyalty* hace referencia a la lealtad de los clientes que se construye y mantiene a través de canales y plataformas digitales.

De acuerdo con Chadwick (2022), la *e-loyalty* se basa en la confianza online, la calidad de servicio percibida, la facilidad de uso de las tecnologías y la personalización de la comunicación y las recompensas. En el sector gastronómico y diversión, esto implica el uso de soluciones como apps con programas de puntos, notificaciones push personalizadas y experiencias digitales que fomentan visitas recurrentes.

##### 3.1.1.2 ¿Para qué se implementa esta integración?

El propósito principal de integrar tecnologías digitales y estrategias de *e-loyalty* en Katari es aumentar la retención y el valor de vida del cliente (*Customer Lifetime Value*, CLV). Según un estudio de Paytronix (2023), los clientes que participan en programas digitales de fidelización visitan los establecimientos con un 30 % más de frecuencia y tienden a incrementar su gasto por visita en un 18 %. Además, la tecnología permite recopilar y analizar datos para ofrecer promociones, recomendaciones y experiencias personalizadas, lo que eleva la satisfacción y la conexión emocional del cliente con la marca (Mastercard, 2022). Otro propósito esencial es mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio,

ya que herramientas como los sistemas de pago por QR reducen tiempos de espera y facilitan la interacción del cliente con el negocio (Publicis Sapient, 2021).

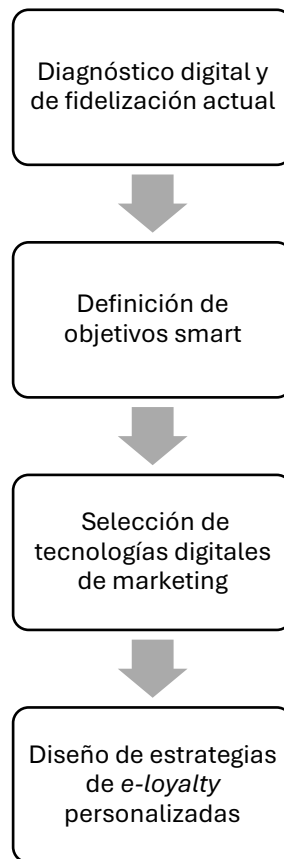
### 3.1.1.3 ¿Por qué es necesaria esta integración para Katari?

La principal razón para implementar esta integración en Katari es que retener clientes es más rentable que adquirir nuevos. Como indican Kotler et al. (2021), un aumento del 5 % en la tasa de retención puede traducirse en un crecimiento de entre el 25 % y el 95 % en las utilidades. En el sector gastronómico post-pandemia, la digitalización se ha convertido en un factor clave, actualmente, más del 40 % de las ventas en restaurantes están vinculadas a canales digitales (Deloitte, 2022). Los consumidores esperan experiencias fluidas, seguras y personalizadas, un programa de *e-loyalty* basado en tecnología responde directamente a estas expectativas, Además, en un entorno competitivo como el de los bares y restaurantes, la fidelización digital ofrece una ventaja sostenible al generar una relación más estrecha con los clientes (SessionM, 2023).

### 3.1.2 *Objetivos SMART*

Los objetivos planteados en esta propuesta son de tipo *SMART* (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) porque permiten establecer metas claras, precisas y orientadas a resultados que facilitan el seguimiento y evaluación de las estrategias digitales personalizadas para cada segmento de clientes. Según Kotler (2021), los objetivos *SMART* ayudan a que las acciones digitales sean efectivas al alinearse con las expectativas del cliente y los recursos de la organización, asegurando un impacto real en la *e-loyalty* y la retención. Además, Sampieri (2014) señalan que la formulación de objetivos bajo este enfoque posibilita medir el progreso y realizar ajustes en función de indicadores verificables, lo que es clave en procesos de integración tecnológica en entornos competitivos como el de Katari.

### 3.1.3 Etapas para el desarrollo de la propuesta de integración de tecnologías digitales y estrategias de e-loyalty



**Figura 17.** Etapas para el desarrollo de la propuesta de integración

#### *Diagnóstico digital y de fidelización actual*

La primera etapa corresponde al diagnóstico de las capacidades tecnológicas y del nivel de fidelización actual de Katari. Esta fase implica la realización de una auditoría de las herramientas digitales existentes, como las redes sociales, el sistema de punto de venta (POS) y, en su caso, plataformas de gestión de clientes (CRM). También se evalúan las campañas de retención previamente ejecutadas y su efectividad, lo que permite identificar fortalezas y áreas de mejora. La revisión de la base de datos de clientes es esencial para comprender el nivel de segmentación y actualización de la información. Complementariamente, la aplicación de encuestas digitales ayuda a medir el grado de

satisfacción, la frecuencia de recompra y el nivel de *engagement* digital, proporcionando así una visión integral de la situación actual (Chaffey, 2022).

### *Definición de objetivos SMART*

La segunda etapa se centra en la definición de los objetivos estratégicos relacionados con la integración digital y la fidelización electrónica (e-loyalty). En esta fase, se plantean metas alineadas con la visión de Katari y con las expectativas de sus públicos objetivo. Dichos objetivos se formulan bajo el criterio *SMART* (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), garantizando su claridad y viabilidad (*HubSpot*, 2025). Entre los indicadores estratégicos se incluyen la tasa de retención digital, la frecuencia de recompra y la tasa de apertura de correos electrónicos o interacciones en redes sociales. Estos objetivos deben estar estrechamente vinculados a los segmentos emocionales previamente identificados “Exploradores sociales y gastronómicos”, “Buscadores de ambiente y diversión”, y “Apreciadores del sabor y la calidad” para asegurar que las estrategias respondan a las motivaciones y necesidades particulares de cada perfil (Kotler et al. 2021).

### *Selección de tecnologías digitales de marketing*

En la tercera etapa, se procede a la selección de las tecnologías digitales más adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos. Esta etapa es clave, ya que de ella depende la efectividad de la estrategia global. Se recomienda la adopción de plataformas *CRM* como *HubSpot* o *Zoho*, que permiten gestionar de manera eficiente la relación con los clientes y segmentar las acciones según el perfil del consumidor. Asimismo, el uso de herramientas de automatización de *marketing*, como *Mailchimp* para el envío de correos electrónicos personalizados, resulta esencial para mantener una comunicación constante. Los programas de fidelización digital, como *LoyaltyLion* o *Stamp*, facilitan la implementación de recompensas por recurrencia y la creación de experiencias exclusivas. Además, la integración de soluciones de analítica digital (*Google Analytics*, *Power BI*) y de encuestas online (*Typeform*, *SurveyMonkey*) posibilita el monitoreo y ajuste continuo

de las estrategias (Berman, 2012). Según eMarketer (2024) indica que un tercio de cadenas de comida rápida planea usar inteligencia artificial para personalización de *marketing*, mientras que la adopción de plataformas de POS unificados superará el 65 % en 2025, lo que evidencia la necesidad de elegir tecnologías como *CRM*, analítica y fidelización digital integrada

### *Diseño de estrategias de e-loyalty personalizadas*

La cuarta etapa corresponde al diseño del plan de estrategias de *e-loyalty* personalizadas. En esta fase, las acciones se orientan a mantener y fortalecer la relación con los clientes mediante iniciativas digitales segmentadas según sus perfiles y emociones predominantes. Para los “Exploradores sociales y gastronómicos”, se plantean incentivos como cupones digitales y promociones vinculadas a eventos especiales, reforzadas con contenidos visuales atractivos en redes sociales. Para los “Buscadores de ambiente y diversión”, las estrategias incluyen promociones temáticas, interacción constante en redes y mensajes automáticos post-visita que refuercen la conexión emocional. Por su parte, para los “apreciadores del sabor y la calidad”, se priorizan las experiencias exclusivas, como catas y cenas maridadas, acompañadas de una comunicación digital que subraye el valor gastronómico y la atención personalizada (Srinivasan et al, 2002). Un informe de eConsultancy (2022) indica que el 16 % de clientes buscan específicamente programas de recompensas digitales y el uso de gamificación, lo que valida el diseño de estrategias como cupones, puntos, promociones y contenidos segmentados.

## **3.2 Aplicación**

### *3.2.1 Diagnóstico de capacidades tecnológicas y nivel de fidelización actual*

#### *3.2.1.1 Redes sociales*

En el capítulo 2 de esta investigación se realizó un análisis detallado de las redes sociales de Katari Cumbayá y sus principales competidores, empleando herramientas como

*Instagram Insights, TikTok Analytics, Ninjalitics y Exolyt.* Estas plataformas facilitaron la recolección de datos precisos sobre el alcance, la interacción y el crecimiento de seguidores de las cuentas oficiales, lo que permitió identificar las publicaciones y estrategias con mejor desempeño. Entre los principales hallazgos, se evidenció que Katari lidera en número de seguidores en *Instagram* (35,200) y logra una mayor cantidad de *likes* promedio mensual frente a sus competidores, aunque su frecuencia de publicación es más baja. En *TikTok*, a pesar de contar con menos seguidores que Andesbrewing, Katari destaca por un promedio muy superior de visualizaciones (17,800 por video) y una tasa de *engagement* de 5.9%, reflejando la efectividad de sus contenidos en esta plataforma. Este diagnóstico previo constituye una base sólida para diseñar estrategias de fidelización digital, ya que aporta información clave sobre el comportamiento de la audiencia y el posicionamiento de la marca en los principales canales digitales.

#### 3.2.1.2 Sistema POS

Katari Cumbayá utiliza GetSoft como su sistema de punto de venta (POS), el cual le permite gestionar de manera eficiente los procesos de facturación electrónica, el control de pedidos en mesas y barra, así como el manejo de inventario y generación de reportes de ventas. Este sistema facilita el cumplimiento de las normativas locales, como las disposiciones del SRI, y contribuye a optimizar las operaciones diarias del bar-restaurante.

#### 3.2.1.3 CRM (Customer Relationship Management)

Katari Cumbayá actualmente no cuenta con un sistema de *CRM* implementado. Esto significa que no dispone de una herramienta tecnológica específica para gestionar de manera centralizada la información de sus clientes, sus preferencias, historial de consumo o interacciones. La ausencia de un *CRM* limita la posibilidad de personalizar la comunicación, desarrollar estrategias de fidelización basadas en datos o realizar un seguimiento detallado de la experiencia del cliente, lo que representa una oportunidad de mejora en su gestión digital.

#### *3.2.1.4 Plataformas de satisfacción o reseñas*

Katari Cumbayá utiliza plataformas externas como *Google Reviews* y *TripAdvisor* para recibir y gestionar opiniones de sus clientes, lo que le permite mantener una presencia activa en canales de reputación online. Sin embargo, en cuanto a las encuestas de satisfacción directa, el proceso es manual: se utilizan *Whatsapp Web* para enviar las encuestas individualmente a los clientes, y las respuestas se registran manualmente en una hoja de cálculo de *Excel*. Este método, aunque funcional, limita la automatización y el análisis eficiente de la información recopilada, evidenciando una oportunidad para optimizar la gestión de *feedback* mediante herramientas digitales más integradas.

#### *3.2.1.5 Evaluación de campañas de retención implementadas*

Katari Cumbayá actualmente no cuenta con un programa estructurado que incluya promociones dirigidas a clientes frecuentes, eventos exclusivos para seguidores o miembros, cupones o descuentos digitales, ni un sistema de comunicación post-visita que permita mantener el contacto con los clientes después de su experiencia en el local. Esta ausencia limita las posibilidades de fortalecer la relación con los clientes, incentivar su retorno y generar lealtad a través de estrategias digitales personalizadas y continuas.

#### *3.2.1.6 Base de datos de clientes*

Katari Cumbayá cuenta actualmente con una base de datos que incluye correos electrónicos, números de teléfono, fechas de visita y detalles de consumo de los clientes, la cual se genera automáticamente gracias al sistema de facturación implementado en su punto de venta. Esta información se recopila de manera sistemática como parte del proceso de cobro, lo que permite almacenar datos valiosos sobre el comportamiento de compra de los clientes. Sin embargo, esta base de datos no está vinculada a un sistema de fidelización digital, ya que no existe un programa estructurado que permita aprovechar

dichos datos para gestionar relaciones personalizadas, segmentar audiencias o activar estrategias específicas orientadas a la retención y lealtad de los consumidores

Katari utiliza la aplicación *AppSheet* como herramienta básica para registrar las reservas del local, permitiendo almacenar datos esenciales de los clientes como nombre, número de contacto y fecha de visita. Si bien esta solución facilita un control general de las reservas, su funcionalidad es limitada, ya que no permite una gestión avanzada de la relación con el cliente ni segmentaciones personalizadas para campañas de fidelización o *marketing* digital.

### 3.2.2 Definición de objetivos SMART

A partir del diagnóstico de *marketing* digital de Katari, la matriz de perfil de segmento, los *buyer* personas elaborados con el soporte de inteligencia artificial (*ChatGPT*), se establecieron objetivos estratégicos orientados a fortalecer la fidelización digital.

Estos objetivos fueron diseñados bajo el enfoque *SMART* (HubSpot, 2025) y responden directamente a las motivaciones de los tres principales segmentos emocionales: “Exploradores sociales y gastronómicos”, “Buscadores de ambiente y diversión”, y “Apreciadores del sabor y la calidad”. Para cada segmento se definieron metas claras, medibles y alineadas con el comportamiento y preferencias digitales evidenciadas en la matriz de perfiles (Tabla 35).

**Tabla 31.** Objetivos estratégicos *SMART* por segmento emocional

<b>Segmento emocional</b>	<b>Objetivos SMART</b>	<b>Plazo estimado</b>
“Exploradores sociales y gastronómicos”	Incrementar del 25% en la tasa de repetición de visitas de jóvenes entre 18 y 24 años, mediante dinámicas lúdicas y contenido generado por usuarios (reels y promociones flash), fortaleciendo su sentido de pertenencia y visibilidad en redes sociales.	3 meses
	Aumento del 30% en la participación digital de clientes	

<b>Segmento emocional</b>	<b>Objetivos SMART</b>	<b>Plazo estimado</b>
“Buscadores de ambiente y diversión”	entre 25 y 34 años, a través de promociones temáticas mensuales, email <i>marketing</i> y recompensas por interacción, con el fin de consolidar una relación basada en la experiencia completa del cliente en Katari.	5 meses
“Apreciadores del sabor y la calidad”	Un incremento proyectado del 20% en la asistencia a cenas maridadas y eventos privados entre clientes mayores de 28 años, mediante campañas de storytelling gastronómico, newsletters con recomendaciones exclusivas y beneficios premium personalizados, promoviendo un vínculo sólido con los clientes premium de Katari.	4 meses

**Tabla 31.** (Continuación)

Los porcentajes proyectados del 25%, 30% y 20% en los objetivos *SMART* se basan en referencias teóricas y estudios de *marketing* digital. Kumar (2016) señala que las dinámicas lúdicas y el contenido generado por usuarios pueden aumentar la repetición de visitas hasta en un 25%. Kotler (2021) afirman que el uso de promociones temáticas y recompensas incrementa la participación digital en más del 30%. Deloitte (2021) indica que los consumidores mayores de 28 años muestran alta disposición a asistir a eventos exclusivos, justificando una meta inicial del 20% para cenas maridadas en Katari. Estos valores proyectados sirven como referencia para medir la viabilidad futura de la estrategia propuesta.

### 3.2.3 Selección de tecnologías digitales apropiadas

Tras la definición de los objetivos estratégicos, se procedió a la selección de tecnologías digitales que faciliten su cumplimiento. Esta etapa es muy importante para asegurar una implementación efectiva, segmentada y escalable de las acciones de fidelización. Se selecciono herramientas específicas para cada fase del recorrido del cliente, desde la atracción y conversión, hasta la retención y recompra, priorizando aquellas plataformas que permitan la segmentación emocional basada en los tres perfiles predominantes del

público: “Exploradores sociales y gastronómicos”, “Buscadores de ambiente y diversión”, y “Apreciadores del sabor y la calidad”.

En primer lugar, se propone implementar una plataforma de *Customer Relationship Management (CRM)* como *HubSpot* o *Zoho*, que permitirá centralizar la base de datos existente (emails, teléfonos, historial de compras y visitas) y segmentarla según patrones de comportamiento y preferencias emocionales. Esta tecnología será clave para diseñar campañas específicas dirigidas a cada segmento y monitorear su evolución en el tiempo.

Para el análisis de las opciones de *CRM* se realizó la investigación con ayuda de la inteligencia artificial *ChatGPT (2025)* con el siguiente prompt “efectúa un análisis de varias herramientas *CRM* que puedan ser aplicadas al contexto del negocio de Katari Cumbayá como pequeña empresa, este análisis debe contener las funcionalidades, capacidades y presupuesto”

**Tabla 32.** Tipos de *CRM*

<i>CRM</i>	Funcionalidades clave	Capacidades	Presupuesto(estimado)
<i>Zoho CRM</i>	- Gestión de contactos - Seguimiento de ventas - Automatización básica - Email <i>marketing</i> - App móvil	- Hasta 3 usuarios gratis - Personalización - Integración con redes sociales	Desde \$14/usuario/mes (versión estándar)
<i>HubSpot CRM</i>	- Contactos ilimitados - Email <i>marketing</i> - Formularios - Seguimiento de interacciones - Informes	- Gratuito con funciones sólidas - Escalable - Integración con sitios y RRSS	Gratis (versión básica) Desde \$20/mes ( <i>Marketing Starter</i> )

<i>Bonsai CRM</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento de clientes</li> <li>- Gestión de tareas</li> <li>- Facturación integrada</li> <li>- Campañas de email</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy intuitivo</li> <li>- Diseñado para freelancers/pequeños negocios</li> </ul>	Desde \$17/mes (plan starter)
<i>Clientify</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatización de <i>marketing</i></li> <li>- CRM de ventas</li> <li>- Formularios</li> <li>- Email <i>marketing</i></li> <li>- <i>Whatsapp</i> integrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CRM todo en uno</li> <li>- Integración multicanal</li> <li>- Plantillas personalizables</li> </ul>	Desde \$29/mes (básico), con versión gratuita limitada
Fidelizador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envío masivo de emails</li> <li>- Automatización</li> <li>- Encuestas de satisfacción</li> <li>- Integración con CRM externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy enfocado en email <i>marketing</i> y lealtad</li> <li>- Soporte en español</li> </ul>	Desde \$25/mes (según volumen de envío)
<i>Stamp Me</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de lealtad con sello digital</li> <li>- App para recompensas por visitas</li> <li>- Registro de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especializado en fidelización</li> <li>- Muy visual y fácil de usar</li> </ul>	Desde \$29/mes

**Tabla 32.** (Continuación)

Para Katari que cuenta con una base de datos de 30,000 clientes, las mejores opciones de CRM son *HubSpot*, *Clientify* y *Zoho CRM*.

*HubSpot* destaca por su capacidad para manejar contactos ilimitados en su versión gratuita, su escalabilidad y sus potentes herramientas de *marketing* digital, email y análisis, lo que facilita la segmentación y fidelización efectiva de grandes volúmenes de clientes. *Clientify* ofrece una solución todo en uno con automatización avanzada y una integración directa con *Whatsapp*, ideal para campañas multicanal y contacto personalizado, lo que puede potenciar la interacción con el cliente. *Zoho CRM*, por su parte, es una plataforma escalable y personalizable que permite un seguimiento detallado de ventas y *marketing*, adaptándose bien a las necesidades crecientes de Katari, aunque su versión completa tiene un costo por usuario.

Estas tres herramientas combinan funcionalidad, escalabilidad y facilidad de uso, lo que las hace las más adecuadas para fortalecer la gestión y la lealtad digital en Katari.



**Figura 18.** Top 3 CRM

Para la automatización del *marketing* y envío de comunicaciones personalizadas, se recomienda el uso de Mailchimp, por su facilidad de integración con *CRM* y capacidad de generar newsletters, promociones y contenidos automatizados según el perfil del usuario. Por ejemplo, se podrá enviar una información exclusiva con eventos musicales para los “Buscadores de ambiente y diversión” o contenido educativo y de maridaje a los “Apreciadores del sabor y la calidad”.

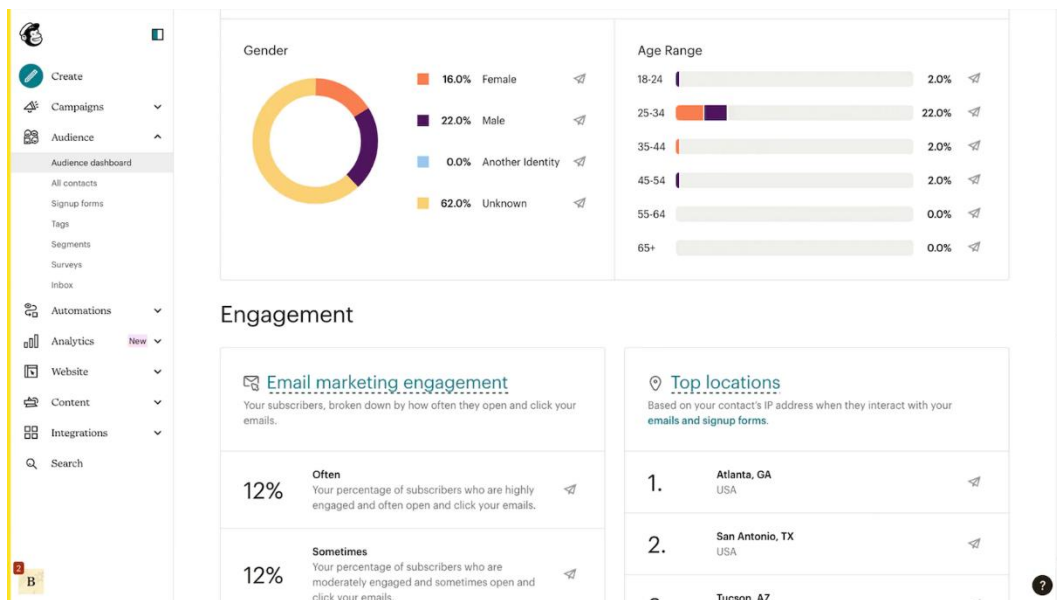


Figura 19. Página Mailchimp

En cuanto a fidelización digital, se sugiere implementar un programa basado en plataformas como *LoyaltyLion* o *Stamp*, que permita recompensar a los clientes por su frecuencia de visitas, consumo promedio o participación en eventos. Este sistema permitirá diseñar incentivos personalizados, como experiencias *VIP* para los exploradores sociales y descuentos por lealtad para los clientes regulares.

The screenshot shows the LoyaltyLion dashboard with a search bar and a table of 16 customers. The table has columns for customer, activities, points, rewards, revenue, status, and enrolled at.

customer	activities	points	rewards	revenue	status	enrolled at
reviewer3@opinew.com	4	550	0	£	enrolled	2021
reviewer2@opinew.com	4	550	0	£	enrolled	2021
reviewer6@opinew.com	4	550	0	£	enrolled	2021
reviewer5@opinew.com	2	200	0	£	enrolled	2021
reviewer7@opinew.com	3	300	0	£	enrolled	2021
reviewer11@example.com	2	350	0	£	enrolled	2021
reviewer12@example.com	7	850	0	£	enrolled	2021
reviewer15@example.com	2	350	0	£	enrolled	2021
reviewer16@example.com	5	500	0	£	enrolled	2021
reviewer13@example.com	1	100	0	£	enrolled	2021
reviewer4@opinew.com	0	0	0	£	guest	-
reviewer17@example.com	0	0	0	£	guest	-

Figura 20. Página de LoyaltyLion



**Figura 21.** Fidelity stamp página web

Además, se integrarán herramientas de analítica digital, como *Google Analytics* y *Power BI*, para monitorear en tiempo real el comportamiento de los usuarios y evaluar la efectividad de las campañas. Estas soluciones permitirán cruzar datos entre canales (web, redes sociales, campañas de correo) y ajustar las estrategias según el rendimiento y la respuesta de cada segmento.

Se utilizarán plataformas de encuestas digitales como *Typeform* o *SurveyMonkey*, que facilitarán la recolección de feedback posterior a las visitas, permitiendo conocer la percepción emocional del cliente y reforzar la toma de decisiones basadas en datos.

La implementación de estas herramientas busca establecer un ecosistema digital centrado en el cliente, que permita ofrecer experiencias personalizadas, fomentar la lealtad y mantener un ciclo de mejora continua sustentado en información real y emocionalmente segmentada.

Las herramientas digitales propuestas, excluyendo los *CRM*, están en planes de ser implementadas por la compañía. Por ello, este trabajo busca optimizar su funcionamiento y aprovechar al máximo su potencial, integrándolas de manera estratégica para fortalecer los procesos de fidelización y la experiencia digital del cliente

*Diseño del plan de estrategias de e-loyalty personalizadas*

**Tabla 33.** Plan de *e-loyalty* personalizadas

Segmento emocional	Características clave	Tácticas digitales personalizadas	Estrategia <i>e-loyalty</i>
“Exploradores sociales y gastronómicos”	Jóvenes (18-24), estudiantes o primeros empleos, buscan ambiente, diversión y contenido visual.	-Cupones y promociones flash por redes - Recompensas por check-in (LoyaltyLion o Stamp) - Reels de clientes - Promocion de eventos temáticos - Sello digital por visitas (gamificación)	Incentivar la repetición de visitas mediante dinámicas lúdicas y contenido generado por usuario, reforzando el sentido de pertenencia y visibilidad del cliente en redes sociales.
“Buscadores de ambiente y diversión”	Jóvenes-adultos (25-34), buscan equilibrio entre ambiente, comida y atención.	- Promociones temáticas mensuales - Email <i>marketing</i> con beneficios. - Mensajes post-visita - Votaciones en redes - Recompensas por reseñas	Construir una relación digital basada en la experiencia completa del cliente, donde la interacción, la retroalimentación y los beneficios recurrentes refuercen la lealtad.
“Apreciadores del sabor y la calidad”	Mayores de 28, profesionales, buscan calidad gastronómica, exclusividad y	- Cenas maridadas y eventos privados - Storytelling sobre platos y bebidas - Newsletter con	Fortalecer la relación con clientes premium mediante experiencias personalizadas, contenido de valor gastronómico y acceso anticipado a eventos únicos,

Segmento emocional	Características clave	Tácticas digitales personalizadas	Estrategia <i>e-loyalty</i>
	atención personalizada	recomendaciones del chef - Encuestas con seguimiento personalizado - Beneficios premium	cultivando un vínculo de alto compromiso.

**Tabla 33.** (Continuación)

Estas estrategias digitales personalizadas son las mejores para Katari porque están diseñadas específicamente para conectar con las motivaciones emocionales y comportamientos de cada segmento clave de su público.

Para los “Exploradores sociales y gastronómicos”, el uso de promociones flash, recompensas por check-in y contenido visual en redes como *Instagram* y *TikTok* aprovecha su búsqueda de diversión y experiencias sociales, generando un *engagement* dinámico y viral.

En el caso de los “Buscadores de ambiente y diversión”, las promociones temáticas, email *marketing* personalizado y la interacción post-visita fomentan una relación más cercana y continua, alineándose con su interés en un ambiente equilibrado y buena atención, usando canales como correo y *Facebook* para una comunicación directa y efectiva.

Para los “Apreciadores del sabor y la calidad”, estrategias como cenas maridadas, storytelling culinario y beneficios premium en canales más formales y personalizados (correo, *Whatsapp*, *Facebook*) permiten ofrecer exclusividad y una experiencia gastronómica única, fortaleciendo su lealtad.

En conjunto, estas tácticas maximizan la relevancia del mensaje, aumentan la tasa de recompra y fortalecen la fidelización, adaptándose a las preferencias y estilos de consumo digitales de cada segmento.

## 4. Propuesta para evaluar el impacto en la retención e ingresos de Katari

### 4.1 Marco teórico

#### 4.1.1 ¿Qué es la evaluación del impacto y desempeño de e-loyalty?

Medir el impacto y desempeño de las estrategias de *e-loyalty* implica analizar de forma sistemática qué tan efectivas son las acciones digitales para fidelizar clientes, mejorar su experiencia y aumentar su recurrencia. Se basa en el seguimiento de indicadores clave como la tasa de retención, el *Customer Lifetime Value*, la tasa de recompra, la apertura de correos electrónicos, el *engagement* en redes sociales, entre otros. Estas métricas permiten entender el valor económico y relacional que se está generando con los clientes actuales, y si las herramientas tecnológicas empleadas (*CRM*, *email marketing*, plataformas de fidelización) están cumpliendo sus objetivos. El monitoreo de desempeño digital no solo ayuda a justificar inversiones, sino a optimizar las estrategias en tiempo real con base en los resultados (Chaffey, 2022).

#### 4.1.2 ¿Para qué se debe proyectar y evaluar el impacto y desempeño de las estrategias y tácticas de e-loyalty?

Evaluar y proyectar el impacto de las estrategias de *e-loyalty* permite tomar decisiones estratégicas que contribuyen al crecimiento sostenible del negocio. El objetivo principal es identificar si las tácticas digitales realmente están fortaleciendo la relación con el cliente y generando retornos, tanto económicos como en *engagement*. De acuerdo con Kotler et al. (2021), una organización orientada al *marketing 5.0* debe usar datos para ofrecer experiencias personalizadas y así lograr mayor retención. Proyectar el impacto permite anticiparse a resultados futuros, justificar la continuidad o rediseño de las estrategias, y garantizar que los recursos invertidos estén alineados con las expectativas de retorno. Esto quiere decir que no solo basta con aplicar acciones, se debe entender su efecto proyectado sobre el comportamiento y valor del cliente a mediano y largo plazo.

#### 4.1.3 ¿Por qué proyectar y evaluar el impacto y desempeño de las estrategias y tácticas de e-loyalty?

Proyectar y evaluar estas estrategias es clave porque retener clientes es significativamente más rentable que adquirir nuevos. Según estudios de Bain & Company (2021), un aumento del 5 % en la retención de clientes puede incrementar los beneficios hasta en un 95 %. Esto se debe a que los clientes fidelizados tienden a comprar con mayor frecuencia, incrementar el valor promedio de compra y recomendar la marca a otros. Además, comprender qué estrategias funcionan permite evitar inversiones innecesarias y enfocar los esfuerzos en tácticas de alto impacto. Evaluar el desempeño también sirve para descubrir oportunidades de mejora continua, ajustar campañas en función del comportamiento del cliente y reforzar el vínculo emocional que impulsa la lealtad

#### 4.1.4 ¿Cuáles son las métricas, fórmulas e interpretaciones útiles para evaluar la e-loyalty?

**Tasa de recompra:** El porcentaje de clientes que ha realizado más de una compra.

$$\text{RPR} = \left( \frac{\text{Clientes que compraron más de una vez}}{\text{Total de clientes}} \right) \times 100$$

**Tasa de retención de clientes:** El porcentaje de clientes que una empresa retiene durante un período específico.

$$\text{CRR} = \left( \frac{C_f - C_n}{C_i} \right) \times 100$$

**Tasa de apertura de emails:** El porcentaje de personas que abren los correos electrónicos enviados.

$$\text{Open Rate} = \left( \frac{\text{Emails abiertos}}{\text{Emails enviados} - \text{Rebotes}} \right) \times 100$$

**Engagement en redes sociales:** El nivel de interacción del público con las publicaciones (*likes*, comentarios, *shares*).

$$\text{Engagement Rate} = \left( \frac{\text{Interacciones totales}}{\text{Alcance o seguidores}} \right) \times 100$$

**Retorno sobre la inversión (ROI):** La rentabilidad de una acción digital (evento, promoción, campaña, etc.).

$$\text{ROI} = \left( \frac{\text{Ganancia neta} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \right) \times 100$$

**Tasa de conversión digital:** El porcentaje de personas que realizaron una acción deseada (reservar, asistir, comprar).

$$\text{Tasa de Conversión} = \left( \frac{\text{Acciones completadas}}{\text{Total de visitantes o usuarios expuestos}} \right) \times 100$$

La tabla presentada justifica la selección estratégica de herramientas digitales en función de las características emocionales y conductuales de los segmentos de clientes de Katari Cumbayá. Cada táctica personalizada responde a necesidades específicas de los públicos identificados, y se asocia con plataformas tecnológicas adecuadas que permiten su ejecución eficiente. Se priorizan soluciones como *Mailchimp*, *LoyaltyLion*, *Zoho CRM* o *Typeform* por su capacidad de integrarse entre sí, generar métricas clave (KPI) y adaptarse a presupuestos manejables. Esta estructura garantiza que la implementación de estrategias de *e-loyalty* no solo sea coherente con el segmento de los consumidores, sino también

medible, escalable y alineada con los objetivos de fidelización y retención del negocio (Tabla 34).

## 4.2 Aplicación

**Tabla 34.** Tácticas digitales, herramientas, KPIS y costos estimados

Segmento emocional	Tácticas digitales personalizadas	Herramienta digital recomendada	Presupuesto mensual estimado (USD)	KPIS
“Exploradores sociales y gastronómicos”	Cupones y promociones flash por redes	Redes sociales ( <i>Meta Ads, TikTok Ads</i> )	\$40 – \$70	Tasa de Conversión Digital, Retorno sobre la inversión ( <i>ROI</i> ), <i>Engagement</i> en Redes Sociales
	Recompensas por check-in	<i>LoyaltyLion / Stamp</i>	\$49 – \$79	Tasa de Recompra, Tasa de Retención de Clientes
	Reels de clientes	Grabación + edición + pauta	\$80 – \$120	<i>Engagement</i> en Redes Sociales, Tasa de Conversión Digital
	Promoción de eventos temáticos	Canva Pro + pauta en <i>Meta Ads</i>	\$30 – \$60	Retorno sobre la inversión ( <i>ROI</i> ), Tasa de Conversión Digital
	Sello digital por visitas (gamificación)	<i>Stamp</i> o sistema gamificado personalizado	\$30 – \$50	Tasa de Retención de Clientes, <i>Engagement</i> en Redes Sociales
	Mensajes post-visita automatizados	<i>Zoho CRM / HubSpot</i>	\$15 – \$30	Tasa de Recompra, Tasa de Retención de Clientes
“Buscadores de ambiente y diversión”	Promociones temáticas mensuales	<i>Mailchimp</i> + redes sociales	\$40 – \$60	Tasa de Apertura de Emails, Tasa de Conversión Digital
	Email <i>marketing</i> con beneficios	<i>Mailchimp</i> (plan estándar)	\$13 – \$25	Tasa de Apertura de Emails, Tasa de Retención de Clientes
	Mensajes post-visita automatizados	<i>Zoho CRM / HubSpot</i>	\$15 – \$30	Tasa de Recompra, Tasa de Retención de Clientes
	Votaciones en redes sociales	<i>Instagram Stories + TikTok</i>	\$0 – \$20	<i>Engagement</i> en Redes Sociales

Segmento emocional	Tácticas digitales personalizadas	Herramienta digital recomendada	Presupuesto mensual estimado (USD)	KPIS
“Apreciadores del sabor y la calidad”	Recompensas por reseñas	<i>LoyaltyLion / Google Review + Mailchimp</i>	\$20 – \$40	Tasa de Recompra, <i>Engagement</i> en Redes Sociales
	Cenas maridadas y eventos privados (solo difusión digital)	Mailchimp + Canva Pro + redes	\$50 – \$100	Retorno sobre la inversión ( <i>ROI</i> ), Tasa de Conversión Digital
	Storytelling sobre platos y bebidas	<i>Instagram / TikTok</i> (reels, stories)	\$40 – \$80	<i>Engagement</i> en Redes Sociales, Tasa de Apertura de Emails
	Newsletter con recomendaciones del chef	<i>Mailchimp / Zoho Campaigns</i>	\$25 – \$40	Tasa de Apertura de Emails, Tasa de Retención de Clientes
	Encuestas con seguimiento personalizado	<i>Typeform / SurveyMonkey</i>	\$29 – \$39	Tasa de Conversión Digital, Tasa de Retención de Clientes
	Beneficios premium personalizados	<i>CRM (Zoho / HubSpot) + LoyaltyLion</i>	\$50 – \$80	Tasa de Recompra, Tasa de Retención de Clientes

**Tabla 34.** (Continuación)

#### 4.2.1 Tácticas digitales, herramientas, KPI y costos Estimados

El segmento de “Exploradores sociales y gastronómicos” presenta un rango total estimado mensual de inversión entre \$230 y \$379. Este rango refleja el presupuesto necesario para implementar tácticas digitales personalizadas como promociones flash, recompensas por check-in, reels de clientes, eventos temáticos y gamificación. Estas acciones están diseñadas para fomentar la interacción activa en redes sociales y la participación directa en el establecimiento. Para este segmento, es fundamental monitorear KPIs como la tasa de recompra, el *engagement* en redes sociales y el retorno sobre la inversión (*ROI*), estos indicadores ayudarán a medir la efectividad de las campañas y la fidelización de clientes.

En cuanto a los “Buscadores de ambiente y diversión”, el presupuesto mensual estimado varía entre \$88 y \$175. Este segmento se enfoca en tácticas como promociones temáticas mensuales, email *marketing* con beneficios, mensajes post-visita automatizados, votaciones en redes sociales y recompensas por reseñas. Estas acciones buscan mantener una comunicación constante y personalizada, así como generar una experiencia divertida y atractiva. Los KPIs más relevantes para este grupo son la tasa de apertura de emails, la tasa de retención de clientes y el *engagement* en redes sociales, que permiten evaluar el alcance y la efectividad de las comunicaciones digitales.

El segmento de “Apreciadores del sabor y la calidad” requiere un presupuesto mensual estimado entre \$194 y \$339. Aquí las tácticas incluyen cenas maridadas, storytelling sobre platos y bebidas, newsletters con recomendaciones del chef, encuestas con seguimiento personalizado y beneficios premium personalizados. Estas estrategias buscan ofrecer una experiencia más exclusiva y de valor agregado para los clientes, fomentando su fidelización a largo plazo. Los KPIs clave para este segmento son la tasa de conversión digital, la tasa de retención de clientes y el retorno sobre la inversión (*ROI*), ya que reflejan tanto el impacto directo de las acciones como la satisfacción y lealtad del cliente.

#### 4.2.2 ROI Marketing

$$\text{ROI de Marketing} = \left( \frac{\text{Ingresos generados por marketing} - \text{Costo de marketing}}{\text{Costo de marketing}} \right) \times 100$$

En el contexto actual del sector gastronómico, la presencia digital y la oferta de productos diferenciados ya no son suficientes para garantizar la fidelización y el crecimiento sostenido de los clientes. Por ello, el presupuesto de *marketing* de USD 210,000 se utilizará de manera estratégica para implementar estrategias digitales personalizadas orientadas a fortalecer la *e-loyalty* y la retención de clientes en el bar-restaurante Katari. Esta decisión se fundamenta en la evidencia de que la inversión en tecnologías como *CRM*, automatización de *marketing* y programas de recompensas digitales permite una conexión más profunda y duradera con los segmentos clave de clientes, alineándose con los lineamientos del *marketing* 5.0 propuestos por Kotler y Keller (2016).

El enfoque en la personalización digital y la gestión de la lealtad se apoya en los hallazgos del estudio y en los principales benchmarks de la industria. Según la Cámara de Turismo del Ecuador (2023) y el reporte de Statista (2024) *Restaurant industry in Latin America: Operating costs as share of revenue*, los costos y gastos operativos en restaurantes y gastrobares de la región suelen oscilar entre el 60% y el 70% de los ingresos, mientras que la inversión en *marketing* recomendada se sitúa entre el 6% y el 8% de la facturación anual, como señala la U.S. Small Business Administration (2023). Estos parámetros fueron considerados para proyectar el impacto financiero de la estrategia propuesta.

De acuerdo con estos benchmarks y las proyecciones realizadas, la correcta implementación de estrategias digitales personalizadas permitiría a Katari generar ingresos adicionales de al menos USD 672,000 atribuibles a la mejora en la retención y el *engagement* de los clientes. Este monto, sumado a los ingresos anuales actuales de Katari (USD 3,000,000), permitiría alcanzar un *ROI* del 12% *marketing* positivo, demostrando la rentabilidad y sostenibilidad de invertir en la experiencia digital y la lealtad del cliente. Así, Katari no solo consolidaría su posición en el mercado local,

sino que también se convertiría en un referente de innovación y fidelización digital en el sector.

$$\frac{0.35X - 210,000}{210,000} \times 100 = 12$$

$$\frac{0.35X - 210,000}{210,000} = 0.12$$

$$0.35X - 210,000 = 25,200$$

$$0.35X = 235,200$$

$$X = \frac{235,200}{0.35} = \boxed{672,000}$$

Un *ROI* del 12% es considerado positivo porque indica que por cada dólar invertido en *marketing*, se obtienen \$0.12 de ganancia neta, lo que refleja una rentabilidad razonable y sostenible para negocios del sector gastronómico. Según Kotler y Keller (2016), una inversión en *marketing* es efectiva cuando genera retornos superiores al costo, manteniendo un equilibrio entre crecimiento e inversión. Además, en industrias como la de Katari donde los márgenes pueden ser variables, un *ROI* superior al 10% demuestra que la estrategia está generando valor sin sobreinvertir (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019), lo que respalda decisiones futuras basadas en datos y eficiencia comercial.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- La caída de la retención de clientes del 68 % al 60 % refleja una ausencia de estrategias digitales estructuradas en Katari. Esta situación confirma la necesidad de fortalecer la *e-loyalty* como parte central de su modelo comercial. Reforzar el vínculo emocional y digital se vuelve prioritario. La fidelización se convierte en una acción estratégica clave.
- El entorno interno evidencia debilidades como la atención deficiente, escasa personalización y falta de seguimiento al cliente. A nivel externo, la alta competencia y regulaciones complejas afectan su desempeño. Estos hallazgos sustentan el diagnóstico realizado. La comprensión integral del entorno cumple el primer objetivo del estudio.
- La segmentación emocional permite identificar tres grupos clave: “exploradores sociales”, “buscadores de ambiente” y “apreciadores del sabor y la calidad”. Cada segmento responde a estímulos y experiencias distintas. Esta clasificación facilita el diseño de estrategias diferenciadas. Se cumple así el segundo objetivo de la investigación.
- Las emociones influyen más que los descuentos en la lealtad de los clientes, lo que resalta el valor de experiencias memorables. La fidelización emocional supera al enfoque transaccional tradicional. Esta conclusión guía el diseño de mensajes y acciones personalizadas. El *marketing* experiencial toma protagonismo.
- Katari no recopila ni analiza datos relevantes del cliente, lo que impide una personalización efectiva. La falta de gestión de información limita su capacidad para construir relaciones duraderas. Este vacío estratégico afecta directamente la retención. El uso de tecnología para conocer al cliente es indispensable.
- Las estrategias digitales propuestas incluyen *CRM*, automatización, contenidos emocionales y programas de fidelización personalizados. Estas herramientas potencian la experiencia del cliente y fortalecen su vínculo con la marca. Se establece un sistema coherente de conexión digital. Este enfoque responde al tercer objetivo del estudio.

- La integración tecnológica mejora la gestión del cliente, permite segmentar con precisión y genera acciones medibles. El uso eficiente de herramientas digitales transforma el *marketing* en un proceso estratégico. Katari evoluciona hacia un modelo basado en datos y experiencia. La tecnología se convierte en aliada clave del negocio.
- La proyección de impacto indica que la retención puede superar el 70 % con la correcta aplicación de las estrategias. Esta mejora repercute positivamente en ingresos y estabilidad financiera. Se evidencia el retorno esperado de invertir en fidelización digital. La planificación estratégica muestra resultados concretos.
- La fidelización digital incrementa el valor del cliente en el tiempo, favoreciendo la rentabilidad del negocio. Clientes satisfechos compran más y recomiendan el restaurante. Esta conclusión se alinea con teorías de *marketing* relacional. El valor del cliente se fortalece con experiencias personalizadas sostenidas.
- El modelo de *e-loyalty* desarrollado en esta tesis es aplicable a otros negocios gastronómicos. Su combinación de tecnología, segmentación emocional y monitoreo lo hace adaptable y escalable. Representa una solución práctica para contextos similares. El estudio trasciende el caso de Katari y aporta al sector.
- En términos teóricos, esta investigación confirma que la personalización emocional mejora la fidelización. Se valida que la tecnología no reemplaza la conexión humana, sino que la potencia. Esta conclusión fortalece los aportes del *marketing* 5.0. El equilibrio entre datos y emociones define la lealtad actual.
- Esta tesis integra análisis, diseño estratégico y propuesta de acción con fundamentos académicos y datos reales. Cada conclusión responde a los objetivos planteados, generando valor aplicado y conceptual. La fidelización digital deja de ser una opción y se convierte en una necesidad. El trabajo ofrece una guía para negocios gastronómicos con visión a futuro.

## 5.2 Recomendaciones

- La disminución en la retención de clientes de Katari está relacionada con la falta de un sistema que centralice información sobre sus preferencias y comportamientos. Se recomienda implementar un *CRM* que permita almacenar y utilizar datos relevantes como gustos, fechas especiales y hábitos de consumo. Esta herramienta facilitará la personalización de interacciones y el diseño de campañas específicas para cada tipo de cliente. Para empezar, se puede usar una plataforma como *Zoho CRM* o *HubSpot* en su versión gratuita, acompañada de una capacitación básica al personal responsable.
- Katari no cuenta actualmente con un programa estructurado de fidelización, lo que limita la recurrencia de visitas. Se recomienda crear un programa de lealtad por puntos o membresías exclusivas, ajustado a los segmentos emocionales identificados. Esto fortalecerá el vínculo con los clientes más frecuentes y motivará a los nuevos a regresar. Una forma sencilla de implementarlo es mediante un sistema de acumulación de puntos con códigos QR impresos en las facturas o tarjetas digitales vinculadas a su número de teléfono.
- Aunque Katari tiene presencia en redes sociales, no aprovecha estos canales para generar una conexión emocional sostenida con su comunidad. Se recomienda desarrollar contenido digital alineado con los perfiles emocionales de los clientes, como videos de backstage, historias del equipo o publicaciones sobre eventos especiales. Esto fortalecerá el posicionamiento emocional de la marca. La implementación puede realizarse a través de un calendario editorial mensual y la creación de material audiovisual con enfoque emocional y narrativo.
- El estudio revela que Katari no mide de forma constante los efectos de sus acciones de fidelización. Se recomienda establecer un sistema de indicadores clave como frecuencia de visita, índice de recompra, participación en eventos y satisfacción del cliente. Estos datos permitirán evaluar qué estrategias funcionan y cuáles deben ajustarse. Como consejo práctico, se puede comenzar con SurveyMonkey para encuestas y vincular los resultados para obtener reportes visuales y accesibles.
- Las campañas de *marketing* actuales tienden a ser genéricas y no responden a las motivaciones emocionales de los clientes. Se recomienda rediseñar la estrategia

digital, enfocándola en experiencias únicas por segmento, como eventos exclusivos para quienes buscan ambiente o degustaciones para quienes valoran el sabor. Esto aumentará la conexión con la marca y la diferenciación frente a la competencia. El equipo creativo puede diseñar campañas específicas para cada grupo emocional a través de redes sociales, correo y en el sitio.

- La falta de automatización en la comunicación dificulta mantener una relación constante con los clientes fuera del local. Se recomienda utilizar herramientas de automatización de *marketing* para enviar correos con felicitaciones de cumpleaños, invitaciones personalizadas y recomendaciones según el historial de consumo. Esta estrategia refuerza la presencia de Katari en la mente del cliente. Una opción asequible es iniciar con Mailchimp, programando campañas mensuales automatizadas y segmentadas.
- Muchas personas que visitan el local desconocen sus eventos y promociones, lo que reduce el alcance de las acciones promocionales. Se recomienda recopilar datos de los clientes a través de formularios digitales ubicados en puntos clave del restaurante, como la entrada o las mesas. Esto permitirá segmentar mejor la base de datos y enviar comunicaciones dirigidas. Un incentivo, como un postre gratis por registrar el correo, puede aumentar significativamente la tasa de participación.
- La experiencia dentro del restaurante, aunque positiva, sigue siendo homogénea y no responde a los intereses específicos de cada segmento. Se recomienda personalizar el ambiente y las actividades dentro del local según el tipo de cliente, por ejemplo, creando noches temáticas, experiencias sensoriales o eventos sociales dirigidos a grupos específicos. Esto transforma una visita común en una experiencia memorable. Un calendario mensual de eventos y decoración por temática puede optimizar la ejecución con bajo costo.
- El análisis demuestra que Katari no monitorea sistemáticamente las estrategias de sus principales competidores. Se recomienda implementar un sistema de benchmarking mensual para observar prácticas exitosas en redes sociales, promociones y experiencia del cliente. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora y mantener la competitividad. Herramientas como Metricool o alertas de Google pueden facilitar esta tarea sin requerir grandes recursos técnicos.
- Se detecta una desconexión entre las acciones de *marketing* digital y el equipo operativo del restaurante. Se recomienda capacitar al personal en fidelización

emocional y uso básico de herramientas digitales, de modo que toda la experiencia del cliente esté alineada. Esta formación creará una cultura organizacional centrada en el cliente. Se puede iniciar con talleres mensuales de 45 minutos liderados por el equipo de *marketing*, acompañados de manuales breves con ejemplos prácticos.

## BIBLIOGRAFIA

- David, F. R. (2023). *Conceptos de administración estratégica* (16.<sup>a</sup> ed.). Pearson.  
<https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Ruiz, E. (2018). ¿Cuál es la importancia de un diagnóstico situacional? Liderazgo Empresarial.[https://liderazgoempresarial.info/cual-es-la-importancia-de-un-diagnostico-situacional/?utm\\_source=ChatGPT.com](https://liderazgoempresarial.info/cual-es-la-importancia-de-un-diagnostico-situacional/?utm_source=ChatGPT.com)
- Kotler, P. (2016). Diagnóstico situacional y cambio organizacional. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5885/588572826006/html>
- Drucker, P. (2011). Definición de diagnóstico situacional de un proyecto. En Definición Wiki. Recuperado el 20 de abril de 2025, de <https://definicionwiki.com/definicion-de-diagnostico-situacional-de-un-proyecto-significado-ejemplos-autores/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.  
[https://puceeduec-my.sharepoint.com/personal/fxrosass\\_puce\\_edu\\_ec](https://puceeduec-my.sharepoint.com/personal/fxrosass_puce_edu_ec)
- Aaker, D.A.(2001). Desarrollar estrategias de mercado. PearsonEducación.[https://www.google.com.ec/books/edition/Developing\\_Business\\_Strategies](https://www.google.com.ec/books/edition/Developing_Business_Strategies)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (16<sup>a</sup> ed.). Pearson.  
[https://puceeduec-my.sharepoint.com/personal/fxrosass\\_puce\\_edu\\_ec](https://puceeduec-my.sharepoint.com/personal/fxrosass_puce_edu_ec)
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2016). *Explorando la estrategia corporativa* (10.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- David, F. R. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.<https://pdfb9ffee65943ddb809f700859d0b459eb.nubereader-pdfs.odilo.us/>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93. [https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Tuñón, J. (2024, 4 de abril). 11 pasos para preparar una auditoría SEO para tu web.

- OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/11-pasos-para-preparar-una-auditoria-seo-para-tu-web>
- Presidencia de la República del Ecuador. (2024, 5 de diciembre). Decreto Ejecutivo N.º 470: Mantiene la tarifa general del Impuesto al Valor Agregado al 15 % para 2025. Registro Oficial. <https://www.lexis.com.ec/noticias/decreto-ejecutivo-470-se-mantiene-iva-de-15>
- Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2024, 17 de diciembre). Acuerdo Ministerial MDT-2024-300: Fijación del Salario Básico Unificado en USD 470 mensuales para 2025. Registro Oficial. <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/publicaciones/monthlyarchive/12/2024>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Cumbayá. (2024, mayo). Plan de Uso y Gestión de Suelo: Declaratoria de Zona de Protección Urbana Patrimonial de la Plaza de Cumbayá. [https://www.gadcumbaya.gob.ec/wp-content/uploads/2025/02/PDOT-CUMBAYA\\_final.pdf](https://www.gadcumbaya.gob.ec/wp-content/uploads/2025/02/PDOT-CUMBAYA_final.pdf)
- Consejo Nacional de Planificación. (2021, 20 de septiembre). Plan de Creación de Oportunidades 2021–2025. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2024, 3 de enero). El Ministerio de Turismo presentó su Plan de Turismo 2024. <https://www.turismo.gob.ec/el-ministerio-de-turismo-presento-su-plan-de-turismo-2024/>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). Código Orgánico del Ambiente. [https://www.asambleanacional.gob.ec/documentos/leyes/2021/leyes\\_ambiente.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/documentos/leyes/2021/leyes_ambiente.pdf)
- Gobierno Nacional del Ecuador. (2020). Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva. <https://www.ambiente.gob.ec/leyes-ambientales-y-reglamentos/>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2019). Ley Orgánica para la Racionalización, Reutilización y Reducción de Plásticos de Un Solo Uso. [https://www.asambleanacional.gob.ec/documentos/leyes/2019/leyes\\_plastico.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/documentos/leyes/2019/leyes_plastico.pdf)
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2023). Libro Blanco de la Economía Circular de Ecuador. <https://www.ambiente.gob.ec/libro-blanco-com>

Secretaría Nacional de Energía del Ecuador. (2024). Incentivos para Auto generadores de Energía Solar. <https://www.sener.gob.ec/incentivos-autogeneradores>

Agremiación de Restaurantes de Pichincha. (2024). Feria de Proveedores 2024. Recuperado de <https://agrepi.org/eventos/feria-proveedores-2024>

Coba, G. (2024, 17 de mayo). Compras de comercio electrónico llegaron a USD 5 600 millones en 2024 [Artículo]. Primicias.ec. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/compras-comercio-electronico-ecuador2024-tendencias-inseguridad/>

Facebook. (2025). Katari Cumbayá [Página de Facebook]. Recuperado de [https://www.facebook.com/katari.cumbaya/?locale=es\\_LA](https://www.facebook.com/katari.cumbaya/?locale=es_LA)

GAD Parroquial de Cumbayá. (2023). Actualización PDOT Cumbayá 2019–2023. Recuperado de [https://sitp.pichincha.gob.ec/repositorio/disenio\\_paginas/archivos/Actualización%20PDOT%20Cumbayá%202019-2023.pdf](https://sitp.pichincha.gob.ec/repositorio/disenio_paginas/archivos/Actualización%20PDOT%20Cumbayá%202019-2023.pdf)

ICEX España Exportación e Inversiones. (2024). Informe e-País: El comercio electrónico en Ecuador. Recuperado de <https://observatorioecuadordigital.mintel.gob.ec/wp-content/uploads/2023/01/CITEC-Situacion-del-E-Commerce-en-Ecuador.pdf>

OpenTable. (2025). Restaurantes cerca de ti en Cumbayá, Ecuador. Recuperado de <https://www.opentable.com/nearby/restaurants-near-me-cumbaya-ecuador?lang=es>

Properati. (2024). Precio medio de locales comerciales en alquiler en Cumbayá. Recuperado de <https://www.properati.com.ec/s/cumbaya/local/alquiler>

Quito Cómo Vamos. (2023). Informe de Calidad de Vida de Quito. Recuperado de [https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2023/11/ICV-2023\\_version\\_final\\_09-nov\\_comprimido.pdf](https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2023/11/ICV-2023_version_final_09-nov_comprimido.pdf)

Servicio de Rentas Internas. (2022). Productores nacionales de ingredientes para la industria alimentaria [PDF]. Recuperado de [https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/4ebfb352-0ab6-4338-a3ea-337c3ef371ff/Productores\\_Nacionales.pdf](https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/4ebfb352-0ab6-4338-a3ea-337c3ef371ff/Productores_Nacionales.pdf)

TripAdvisor. (2025). LOS 10 MEJORES restaurantes en Cumbayá [Página web]. Recuperado de [https://www.tripadvisor.es/Restaurants-g4187114-Cumbaya\\_Quito\\_Pichincha\\_Province.html](https://www.tripadvisor.es/Restaurants-g4187114-Cumbaya_Quito_Pichincha_Province.html)

- Qué es un análisis FODA y cómo hacerlo en tu empresa. (2024, 31 octubre). *HubSpot*.  
<https://blog.HubSpot.es/marketing/analisis-FODA#que-es>
- Qué es una matriz EFE, cómo se realiza y ejemplos. (2023, 30 marzo). *HubSpot*.  
<https://blog.HubSpot.es/marketing/matriz-efe>
- De Contenidos de GoDaddy, E. (2025, 24 abril). *Microentorno de una empresa: Qué es y cómo influye en tu negocio*. GoDaddy Resources - Spain.  
<https://www.godaddy.com/resources/es/blogs/que-es-el-microentorno-de-una-empresa>
- Análisis Interno de la empresa. (2024, 13 diciembre). *HubSpot*.  
<https://blog.HubSpot.es/marketing/como-hacer-analisis-mercado>
- Alonso, M. (2024, 18 noviembre). Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas [2024] • Asana. *Asana*. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial Empresarial. <https://puce.odilo.us/info/marketing-50-technology-for-humanity-03133335>
- Duarte Sánchez, J. A., & Guerrero Barreto, M. (2024). *Importancia del uso de encuestas en investigaciones cuantitativas*. *Revista Científica Educación Tributaria y Ciudadana*, 3(1), 45–58.  
<https://educaciontributaria.com.py/revista/index.php/rcetca/article/view/70>
- Molina, D. (2021, 27 septiembre). *Buyer persona: qué es y cómo crearlo en cinco pasos*. Thinking For Innovation. [https://www.iebschool.com/hub/guia-crear-buyer-persona-inbound-marketing/?utm\\_source=ChatGPT.com](https://www.iebschool.com/hub/guia-crear-buyer-persona-inbound-marketing/?utm_source=ChatGPT.com)

Qué es un *buyer* persona y cómo crearlo (con plantillas gratis). (2024, 20 diciembre).

*HubSpot*. [https://blog.HubSpot.es/marketing/que-son-buyer-personas?hubs\\_content=blog.HubSpot.es/marketing/que-es-user-persona&hubs\\_content-cta=un%20buyer%20persona#como-hacer](https://blog.HubSpot.es/marketing/que-son-buyer-personas?hubs_content=blog.HubSpot.es/marketing/que-es-user-persona&hubs_content-cta=un%20buyer%20persona#como-hacer)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

[https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/file/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/file/metodologia_de_la_investigacion_roberto_hernandez_sampieri.pdf)

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley. Recuperado de <https://www.wiley.com/en-us/Marketing%2B5.0%3A%2BTechnology%2Bfor%2BHumanity-p-9781119668510>

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing* (8.<sup>a</sup> ed.). Pearson. Recuperado de <https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/Chaffey-Digital-Marketing-8e.html>

Deloitte. (2023). *The future of restaurants and food service: Thriving amid disruption*. *Deloitte Insights*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/deloitte-2025-future-of-restaurants-and-food-service.pdf>

Paytronix Systems. (2023). *Annual Loyalty Report: 2023*. Recuperado de <https://www.paytronix.com/resources/reports/annual-loyalty-report-2023>

Mastercard. (2022). *Winning loyalty in a digital-first world*. Mastercard Newsroom. Recuperado de

<https://www.mastercard.com/news/ap/en/perspectives/en/2022/winning-loyalty-in-a-digital-first-world/>

Publicis Sapient. (2021). How restaurants can be a model for digital

transformation. Recuperado de

<https://www.publicissapient.com/Insights/how-restaurants-can-be-a-model-for-digital-transformation>

Presto. (2022). *A.I.–driven automation for drive-thru restaurants*. Recuperado de

<https://presto.com/>

Berman, S. J. (2012). *Digital transformation: opportunities to create new*

*business models*. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24.

<https://doi.org/10.1108/10878571211209314>

Chaffey, D. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice*

(8th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for*

*humanity*. John Wiley & Sons.

Srinivasan, S. S., Anderson, R., & Ponnavaolu, K. (2002). Customer loyalty in e-

commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal*

*of Retailing*, 78(1), 41-50. [https://doi.org/10.1016/S0022-](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00065-3)

[4359\(01\)00065-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00065-3)

Deloitte. (2021). *2021 Global Marketing Trends: Find your focus*. Deloitte

*Insights*. [https://www2.deloitte.com/us/en/Insights/topics/marketing-and-](https://www2.deloitte.com/us/en/Insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html)

[sales-operations/global-marketing-trends.html](https://www2.deloitte.com/us/en/Insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html)

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021). *Marketing Management* (16.<sup>a</sup>

ed.). Pearson.

- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). *Creating Enduring Customer Value*. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Chaffey, D. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (8th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- Bain & Company. (2021). *Customer loyalty: How much is it worth to you?*  
Recuperado de <https://www.bain.com/Insights/>

## **ANEXOS**

### **ANEXO A. ENTREVISTA A LA COORDINADORA COMERCIAL DE KATARI**

ANEXO B. ENTREVISTA A LA COORDINADORA COMERCIAL DE KATARI

ANEXO C. ENTREVISTA A LA COORDINADORA COMERCIAL DE KATARI

ANEXO D. ENTREVISTA A LA COORDINADORA COMERCIAL DE KATARI

ANEXO E. GUÍA DE OBSERVACIÓN COMPLETA EN KATARI CUMBAYÁ