

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR- MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

ESTRATEGIA DE *CUSTOMER EXPERIENCE* (CX) APLICABLE A UN
EMPRENDIMIENTO DE EN UNA CAFETERÍA CON TEMÁTICA CRISTIANA EN
LA CIUDAD DE QUITO

EMILY TAMARA VILLAVICENCIO ANDRADE

DIRECTOR: MTR. FERNANDO ROSAS

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

QUITO, JUNIO 2023

DIRECTOR:

Mtr. Fernando Rosas

LECTORES:

Mtr. Rodrigo Saltos

Mtr. Jorge Altamirano

DEDICATORIA

Dedicado principalmente a:

Dios por su guía constante en cada etapa de la creación de mi trabajo de titulación, permitiéndome dar un paso más para convertir en realidad la idea de este emprendimiento que surgió durante la pandemia.

Mis padres, quienes me han brindado su amor, apoyo y sacrificio incondicional a lo largo, no solo de este trabajo, sino, de toda mi vida.

Mis amigos y familiares quienes estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y motivación en cada paso de mi trayectoria académica.

Y a todos aquellos que encuentren inspiración en este trabajo y puedan utilizarlo como base para futuras investigaciones y contribuciones en el campo de la experiencia del consumidor.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero expresar mi gratitud hacia mi director de este trabajo, Fernando Rosas, por su orientación, paciencia y dedicación a lo largo de todo el proceso. Su respaldo y amplio conocimiento han sido fundamentales para el logro exitoso de este trabajo.

También, deseo agradecer a mis docentes, quienes me han proporcionado una educación de calidad y han compartido su experiencia y conocimientos conmigo. Sus enseñanzas han sido cruciales para mi desarrollo académico y personal.

Sobre todas las personas, quiero agradecer a mi familia, especialmente a mis padres, quienes han sido mi mayor apoyo y fuente de motivación. Agradezco profundamente su confianza en mí y amor incondicional en cada etapa de mi vida.

Asimismo, quiero mostrar mi infinito agradecimiento a mis amigos y compañeros de carrera, por su amistad, colaboración y apoyo a lo largo de este recorrido. Sus palabras de aliento y los momentos compartidos han convertido esta experiencia en algo enriquecedor y memorable.

Por último, pero no menos importante, deseo reconocer a todas las personas que participaron en la investigación y contribuyeron con su tiempo, conocimientos y participación. Sin su colaboración, este trabajo no habría sido posible.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	10
1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SECTOR DE CAFETERÍAS	12
1.1 MARCO TEÓRICO	12
1.1.1 <i>Definición de diagnóstico situacional</i>	12
1.1.2 <i>Importancia del diagnóstico situacional para un emprendimiento</i>	12
1.1.3 <i>¿Cómo realizar un diagnóstico situacional en emprendimientos (pasos y componentes)?</i> .	12
1.1.4 <i>Macroentorno</i>	13
1.1.4.1 <i>Concepto del macroentorno</i>	13
1.1.4.2 <i>Importancia del macroentorno</i>	13
1.1.4.3 <i>¿Cómo hacer un análisis del macroentorno?</i>	13
1.1.5 <i>Microentorno</i>	17
1.1.5.1 <i>Concepto del Microentorno</i>	17
1.1.5.2 <i>Importancia del Microentorno</i>	17
1.1.5.3 <i>Cómo hacer un análisis del Microentorno</i>	17
1.1.6 <i>Medio Interno de la nueva organización</i>	20
1.2 APLICACIÓN	21
1.2.1 <i>Análisis del Macroentorno</i>	23
1.2.1.1 <i>Análisis PESTA</i>	23
1.2.1.2 <i>Matriz MEFE</i>	27
1.2.1.3 <i>Oportunidades y Amenazas</i>	28
1.2.2 <i>Análisis del Microentorno</i>	28
1.2.2.1 <i>Fuerzas de Porter</i>	28
1.2.2.2 <i>Nivel de aceptación del mercado. Investigación exploratoria: Focus Group</i>	33
1.2.3 <i>Análisis del medio interno de la nueva organización</i>	36
2 SELECCIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO Y CONSTRUCCIÓN DE LOS BUYER PERSONAS	37
2.1 MARCO TEÓRICO	37
2.1.1 <i>Segmentación</i>	37
2.1.1.1 <i>¿Qué es la segmentación?</i>	37
2.1.1.2 <i>¿Para qué sirve la segmentación?</i>	37
2.1.1.3 <i>¿Cómo segmentar el mercado?</i>	38
2.1.2 <i>Buyer Persona</i>	41
2.1.2.1 <i>¿Qué es un Buyer Persona?</i>	41
2.1.2.2 <i>¿Por qué es importante un Buyer Persona?</i>	42
2.1.2.3 <i>¿Cómo diseñar un Buyer Persona?</i>	42
2.2 APLICACIÓN	42
2.2.1 <i>Identificación de segmento objetivo</i>	42
2.2.1.1 <i>Estimación del tamaño del mercado de referencia</i>	42
2.2.1.2 <i>Identificación de las variables de segmentación</i>	43
2.2.1.3 <i>Fase exploratoria</i>	44
2.2.1.4 <i>Fase descriptiva</i>	49
2.2.1.5 <i>Selección de los segmentos objetivos</i>	56
2.2.2 <i>Construcción del Buyer Persona</i>	64
2.2.2.1 <i>Selección de los consumidores potenciales o actuales</i>	64
2.2.2.2 <i>Identificación de la información requerida</i>	65
2.2.2.3 <i>Entrevistas</i>	65
2.2.2.4 <i>Buyer personas</i>	66
3 DISEÑO DEL CUSTOMER JOURNEY	69
3.1 MARCO TEÓRICO	69
3.1.1 <i>¿Qué es un Customer Journey?</i>	69
3.1.2 <i>¿Para qué sirve el Customer Journey?</i>	69
3.1.3 <i>¿Cómo diseñar un Customer Journey?</i>	69
3.1.3.1 <i>Definir las fases del recorrido del comprador</i>	70

3.1.3.2	Diseñar los puntos de contacto y momentos de la verdad.....	70
3.1.3.3	Establecer expectativas y beneficios concretos.....	71
3.1.3.4	Determinar los canales de interacción.....	71
3.1.3.5	Identificar los puntos de dolor.....	72
3.1.3.6	Idear métodos para aliviar los puntos de dolor.....	72
3.2	APLICACIÓN	72
3.2.1	<i>Definición de las fases del recorrido del comprador</i>	75
3.2.2	<i>Puntos de contacto y momentos de la verdad</i>	75
3.2.2.1	Redes Sociales: Puntos de contacto 1.....	78
3.2.2.2	Google: Punto de contacto 2.....	80
3.2.2.3	Página Web: Punto de contacto 3.....	80
3.2.2.4	Exterior del local y Parqueadero: Puntos de contacto 4 y 5.....	81
3.2.2.5	Local Interno: Punto de contacto 6.....	81
3.2.2.6	Menú y Comida: Puntos de contacto 7 y 8.....	85
3.2.2.7	Meseros y personal en caja: Punto de contacto 9 y 10.....	86
3.2.2.8	Caja: Punto de contacto 11.....	86
3.2.2.9	Encuesta de satisfacción: Punto de contacto 12.....	87
3.2.2.10	Correo electrónico: Punto de contacto 13.....	87
3.2.3	<i>Expectativas o beneficios que espera el consumidor</i>	88
3.2.4	<i>Canales de interacción</i>	89
3.2.5	<i>Puntos de dolor</i>	90
3.2.6	<i>Ideas para aliviar los puntos de dolor</i>	90
4	PROGRAMA VOC Y PROPUESTA MÉTRICAS DE MARKETING	92
4.1	MARCO TEÓRICO	92
4.1.1	<i>¿Qué es un Programa de la Voz del Cliente?</i>	92
4.1.2	<i>¿Para qué sirve un Programa VoC?</i>	92
4.1.3	<i>¿Cómo construir un Programa VoC?</i>	92
4.1.3.1	Crear un marco estratégico de medición.....	93
4.1.3.2	Capturar información.....	93
4.1.3.3	Tomar acción.....	94
4.2	APLICACIÓN	94
4.2.1	<i>Marco Estratégico de Medición</i>	94
4.2.2	<i>Captura de información</i>	96
4.2.2.1	Herramientas.....	96
4.2.2.2	Lugar de recolección.....	97
4.2.3	<i>Toma de acción</i>	97
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
5.1	CONCLUSIONES.....	98
5.2	RECOMENDACIONES.....	101
	BIBLIOGRAFÍA	102
	ANEXOS	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo Matriz MEFE.....	16
Tabla 2. Modelo Matriz cinco fuerzas de Porter.....	20
Tabla 3. Modelo Matriz MEFI para un proyecto de emprendimiento.....	21
Tabla 4. Guía de Entrevista.....	22
Tabla 5. Análisis PESTA del sector de cafeterías en Quito.....	26
Tabla 6. Matriz MEFE.....	27
Tabla 7. Resumen Oportunidades y Amenazas.....	28
Tabla 8. <i>Valoración Fuerzas de Porter y atractivo de mercado</i>	32
Tabla 9. Guía Focus Group, Objetivo 1.....	34
Tabla 10. Perfil de participantes del Focus Group.....	34
Tabla 11. Matriz MEFI.....	36
Tabla 12. Descripción de la fórmula del mercado de referencia.....	38
Tabla 13. Variables de Segmentación.....	39
Tabla 14. Modelo Matriz de Perfil.....	40
Tabla 15. Estimación de la demanda.....	43
Tabla 16. Resultados Sondeo.....	43
Tabla 17. Variables de Segmentación.....	44
Tabla 18. Guía de entrevista fase exploratoria.....	45
Tabla 19. Guía de Focus Group, Objetivo 2.....	46
Tabla 20. Resumen Entrevista Nicole.....	47
Tabla 21. Resumen Entrevista Julio.....	48
Tabla 22. Cuestionario.....	51
Tabla 23. Descripción de la fórmula de la muestra.....	56
Tabla 24. Matriz de Perfil de Segmentos.....	57
Tabla 25. Análisis de demanda cuantitativo.....	61
Tabla 26. Análisis del Ciclo de Vida del Producto Mercado.....	63
Tabla 27. Análisis del Entorno competitivo.....	63
Tabla 28. Perfil de los entrevistados para diseño del Buyer Persona.....	64
Tabla 29. Guión de entrevistas Buyer Persona.....	66
Tabla 30. Guía Focus Group, Objetivo 3.....	73
Tabla 31. Puntos de contacto y momentos de la verdad.....	77
Tabla 32. Menú.....	86
Tabla 33. Ideas para aliviar los puntos de dolor.....	91
Tabla 34. Métricas de Marketing de la cafetería con temática cristiana.....	95
Tabla 35. Herramientas para escuchar la voz del cliente.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagnóstico situacional para un emprendimiento.....	13
Figura 2. Análisis PESTA.....	14
Figura 3. Cinco Fuerzas de Porter.....	18
Figura 4. Pasos para la Segmentación de Mercados	38
Figura 5. Análisis del atractivo del mercado.....	41
Figura 6. Procedimiento para diseñar un Buyer Persona	42
Figura 7. Proceso de recolección de información fase descriptiva	50
Figura 8. Necesidades de información para la construcción del Buyer Persona.....	65
Figura 9. <i>Buyer Persona</i> 1: Katrina	67
Figura 10. <i>Buyer Persona</i> 2: María	68
Figura 11. Pasos para la construcción del customer journey map	70
Figura 12. ¿Cómo mapear los puntos de contacto?.....	71
Figura 13. Customer Journey Map de una cafetería con temática cristiana.....	74
Figura 14. Recorrido del Buyer Persona en la cafetería.....	76
Figura 15. Visualización de la página de Instagram (experiencia en redes)	78
Figura 16. <i>Logo</i>	79
Figura 17. Paleta de colores	79
Figura 18. Página Web en Ola Click.....	80
Figura 19. Bosquejo de la implantación de la cafetería	82
Figura 20. Decoración de la cafetería	83
Figura 21. Carteles Neón	84
Figura 22. Mockups de souvenirs	85
Figura 23. Bosquejo menú digital	85
Figura 24. Exceptivas o beneficios que espera el consumidor en cada paso del recorrido.....	88
Figura 25. Simbología de los canales.....	89
Figura 26. Canales de interacción en cada paso del recorrido	89
Figura 27. Puntos de dolor en cada paso del recorrido	90
Figura 28. Pasos para crear un Programa VoC	93
Figura 29. Ciclo EPIAM de la Voz del Cliente	94
Figura 30. Cuestionario para escuchar la voz del cliente.....	97

RESUMEN EJECUTIVO

En Ecuador, aproximadamente el 90% de emprendimientos no logran superar los tres años de funcionamiento. Una de las principales causas de este fenómeno, es el descuido de la calidad del servicio al cliente, al enfocarse únicamente en el producto que buscan ofrecer. Este es el caso de las pocas cafeterías con temática cristiana que han abierto y cerrado rápidamente en Quito.

Como consecuencia, esta investigación fue realizada con el objetivo de diseñar una estrategia de *customer experience* (CX) aplicable a un emprendimiento de una cafetería con temática cristiana en la ciudad de Quito.

La metodología del estudio, tuvo un enfoque descriptivo, para el cual, se aplicó una encuesta a una muestra de 384 clientes potenciales de la cafetería. Al igual que fue de enfoque exploratorio, para lo que se efectuaron una serie de entrevistas individuales a ex propietarios de cafeterías y representantes del mercado objetivo, así como un *focus group* con posibles consumidores.

A partir del análisis de los datos obtenidos, los principales resultados fueron la definición de dos segmentos objetivos, la generación de *buyer personas* y el diseño de la experiencia en cada punto de contacto del recorrido del cliente.

Por último, este trabajo busca proporcionar un modelo que pueda ser útil para futuros emprendedores, ofreciendo una guía clara sobre cómo diseñar la experiencia del cliente en una cafetería, con el fin de evitar los fracasos comunes de estos negocios.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas enfrentan grandes desafíos para diferenciarse, y los profesionales de marketing buscan constantemente maneras de destacar frente a la competencia. En este contexto, la estrategia de *customer experience* es una de las mejores maneras en las que los negocios, especialmente en el sector de servicios, han logrado sobresalir en los mercados. Partiendo de esta premisa, se llevó a cabo este estudio.

La importancia de esta investigación recae en presentar una modelo para el desarrollo de una estrategia de *customer experience* que pueda ser utilizado por cualquier persona en la creación de un emprendimiento. Este modelo incluye un análisis situacional, la segmentación de mercados, creación de *buyer personas*, establecimiento de un *customer journey map*, diseño de la experiencia en cada punto de contacto, así como un esquema de medición y control para escuchar la voz del cliente.

El alcance de este estudio fue descriptivo cuantitativo (encuestas). Y a la vez, se adoptó un enfoque exploratorio cualitativo debido a que se efectuaron una serie de entrevistas y un *focus group* para la obtención de información.

Una de las principales limitaciones de esta investigación fue la dificultad de acceder y ubicar clientes potenciales que estuvieran dentro del mercado objetivo al que la cafetería con temática cristiana quiere llegar. Este obstáculo retrasó la recopilación de datos y el análisis en esta área específica del estudio.

El problema de investigación planeado para este trabajo fue: ¿cómo diseñar una estrategia de *customer experience* (CX) aplicable a un emprendimiento de en una cafetería con temática cristiana en la ciudad de Quito?

Por consiguiente, el objetivo general del estudio corresponde a diseñar una estrategia de *customer experience* (CX) aplicable a un emprendimiento de en una cafetería con temática cristiana en la ciudad de Quito. Y, de manera específica, se definieron cuatro objetivos: desarrollar un diagnóstico del sector de cafeterías en Quito, identificar los segmentos de mercado objetivo y *buyer personas* de una cafetería con temática cristiana, diseñar el *customer journey map*, los puntos de contacto e interacciones que un cliente experimentaría en la cafetería y estructurar un programa para escuchar la voz del cliente.

El campo del estudio estuvo comprendido por una población de 258.299 personas que practican religiones cristianas, de estratos C+ y B, de 15 años en adelante, que residan en la ciudad de Quito y estarían interesados en una cafetería con temática cristiana. En este sentido, el tamaño de la muestra fue de 384 personas y el procedimiento muestral fue no probabilístico de tipo bola de nieve o en cadena.

En la fase exploratoria de la investigación, se efectuaron una serie de entrevistas individuales y grupales a ex propietarios de cafeterías y clientes potenciales de la cafetería. Por otro lado, en la fase descriptiva se aplicó una encuesta a la muestra obtenida.

Finalmente, las técnicas para el análisis de la información fueron resúmenes narrativos, tablas y figuras, plantillas de *buyer personas*, matrices FODA, MEFI y MEFE, para los datos cualitativos, y estadística descriptiva para los resultados cuantitativos de las encuestas.

1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SECTOR DE CAFETERÍAS

1.1 Marco Teórico

1.1.1 *Definición de diagnóstico situacional.*

“El diagnóstico se refiere al proceso de investigar y comprender el funcionamiento actual de la empresa, con el objetivo de obtener información precisa que permita planificar las intervenciones necesarias para implementar cambios” (González, 2014, p. 4).

1.1.2 *Importancia del diagnóstico situacional para un emprendimiento.*

Moreno (2016) habla sobre la importancia del diagnóstico situacional en un emprendimiento:

Independientemente de la actividad que se emprenda en un proyecto empresarial, esta se encontrará influenciada por las fuerzas del entorno, las cuales no tienen el mismo impacto en todos los negocios. Las características del entorno que son relevantes para una actividad pueden tener efectos distintos en otras, y su influencia puede variar a lo largo del tiempo. Conviene averiguar qué factores del entorno han sido importantes en el pasado y que cambios se espera que determinen el nivel de importancia de estos factores en el futuro (p. 44).

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

En concordancia con Moreno (2016), la Figura 1 presenta la metodología para realizar un diagnóstico situacional o de entorno para un emprendimiento. Primero, se analiza el entorno general o macroentorno y, luego, el entorno específico o Microentorno, para llegar al análisis del medio interno de la nueva organización (p. 44).

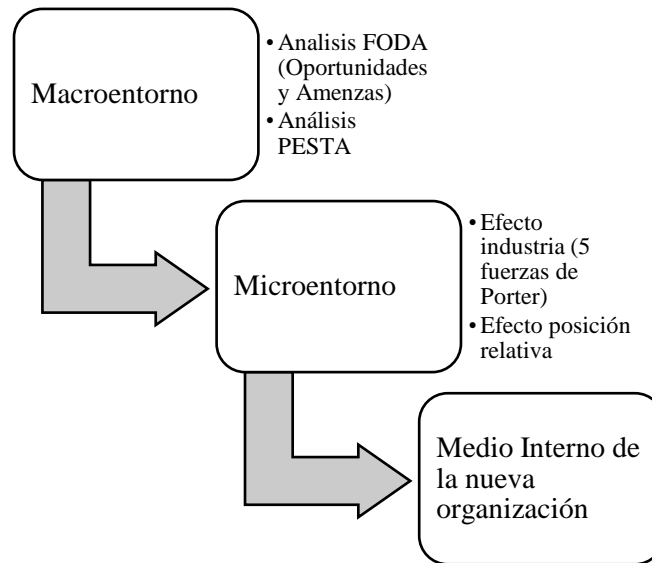


Figura 1. Diagnóstico situacional para un emprendimiento
 Fuente: (Moreno, 2016)

1.1.4 Macroentorno.

1.1.4.1 Concepto del macroentorno.

Según Robbins & Coulter (2014), “hace referencia al conjunto de elementos y dinámicas que se encuentran fuera de la organización y que impactan en su rendimiento” (p. 72).

1.1.4.2 Importancia del macroentorno.

Realizar este análisis es fundamental porque al estar constituido por tendencias o acontecimientos fuera del control de la empresa representa un desafío para que los emprendedores muestren su capacidad de aprovechar las oportunidades y mitigar o eliminar las amenazas (Torres, 2014, p. 95).

1.1.4.3 ¿Cómo hacer un análisis del macroentorno?

En el análisis del macroentorno estratégico en el cual se desarrollará el proyecto, se consideran elementos externos que algunos expertos denominan análisis DAFO o FODA y análisis PEST o PESTA (Moreno, 2016).

Análisis PESTA.

En este análisis (Figura 2), existen cinco elementos que determinan las acciones de un negocio: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. (Moreno, 2016). La autora mencionada, propone un modelo de cinco factores que permiten hacer un diagnóstico del macro entorno.

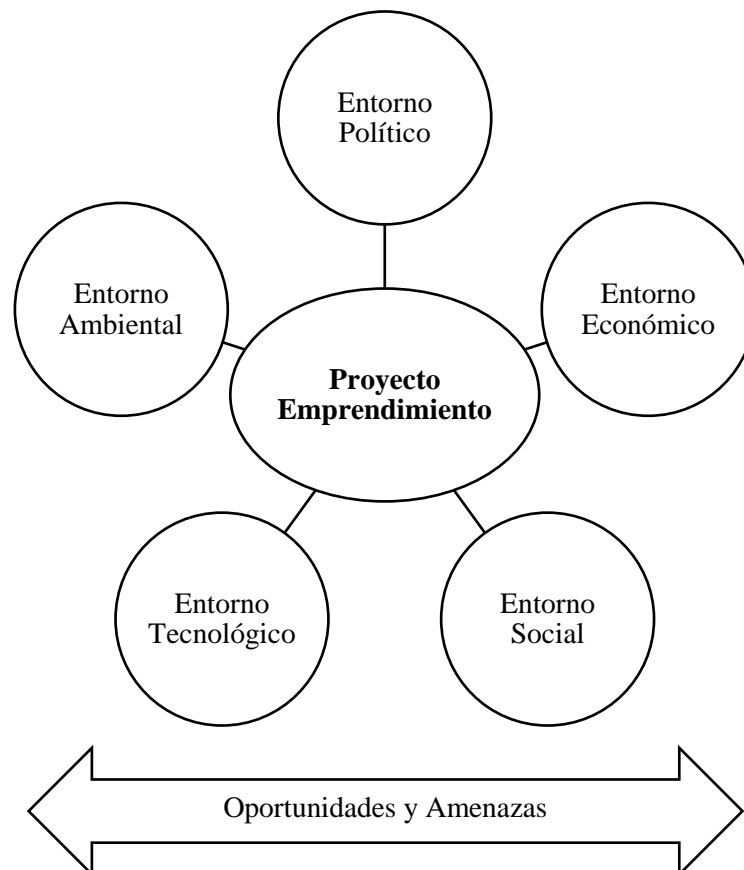


Figura 2. Análisis PESTA
Fuente: (Moreno, 2016, p. 45)

Factores Políticos.

Los aspectos políticos que pueden tener un impacto positivo o negativo en un proyecto de emprendimiento están vinculados a la política fiscal, regulaciones sobre comercio internacional, leyes de protección al consumidor, legislación laboral, estabilidad política, organización y actitud de la administración (Moreno, 2016).

Factores Económicos.

Los aspectos económicos incluyen: tasas de interés y política monetaria, gasto público, crecimiento económico, políticas de desempleo, tributación y tipos de cambio (Moreno, 2016).

Factores Sociales.

Existen diversos elementos sociales que requieren análisis, tales como: características demográficas, movilidad laboral y social, nivel educativo, distribución de ingresos y cambios en los estilos de vida (Moreno, 2016).

Factores Tecnológicos.

Los progresos tecnológicos recientes han generado transformaciones en todos los ámbitos, por lo que es importante obtener datos sobre aspectos como la importancia que las industrias dan al desarrollo tecnológico, la velocidad de transferencia tecnológica y las nuevas invenciones (Moreno, 2016).

Factores Ambientales.

La generación de residuos y la contaminación acústica son algunos de los factores que causan un efecto negativo en el entorno natural. Por lo tanto, es crucial que un proyecto de emprendimiento evalúe la legislación de protección ambiental para analizar su repercusión en la contaminación atmosférica, hídrica y el cambio climático (Moreno, 2016).

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Según Riveroll (2019), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es:

Una herramienta de análisis que facilita la identificación y evaluación de los factores externos mediante la identificación de las oportunidades y amenazas más relevantes para la organización. Realizar una matriz de este estilo es fundamental para ampliar la visión y aumentar la sensibilidad del entorno externo, para obtener un panorama completo de la entidad y así aprovechar las Oportunidades e identificar las Amenazas (p. 15).

El desarrollo de la matriz MEFE (Tabla 1), corresponde a una adaptación del modelo desarrollado por Riveloll (2019) y Rosas (2019).

Esta propuesta requiere identificar los factores del macroentorno, valorar el impacto como oportunidad o amenaza –donde del -3 al -1 corresponde a una amenaza considerable o limitada respectivamente y del 1 al 3 pertenece a una oportunidad limitada o considerable respectivamente–. Para así, obtener una valoración estratégica que permita visualizar las amenazas y oportunidades más importantes.

Tabla 1. Modelo Matriz MEFE

Descripción del factor	Impacto
Entorno Político	
Factor 1	-3 a -1 o 1 a 3
Factor 2	-3 a -1 o 1 a 3
Factor 3	-3 a -1 o 1 a 3
Entorno Económico	
Factor 1	-3 a -1 o 1 a 3
Entorno Social	
Factor 1	-3 a -1 o 1 a 3
Entorno Tecnológico	
Factor 1	-3 a -1 o 1 a 3
Entorno Ambiental	
Factor 1	-3 a -1 o 1 a 3

Fuente: (Riveloll, 2019) y (Rosas, 2019)

FODA (Oportunidades y Amenazas).

El análisis de estos factores posibilita la identificación de las oportunidades y amenazas que el nuevo emprendimiento puede enfrentar (Moreno, 2016). Tal y como se puede ver en la Figura 2, presentada anteriormente.

Oportunidades.

“Una oportunidad de marketing es un área de necesidad e interés del comprador, que una empresa tiene alta probabilidad de satisfacer de manera rentable” (Kotler, 2012, p.48)

Abordar estas oportunidades de manera correcta se convierte en algo fundamental en la actualidad para realizar mejoras en el negocio y adelantarse a los consumidores o crear algo nuevo e innovador que evolucione el mercado. Una de las maneras de hacerlo es buscando una manera nueva o superior de brindar un producto o servicio (Kotler, 2012, p.48).

Amenazas.

Según Kotler (2012), un riesgo o amenaza del entorno se traduce a un desafío que representa una tendencia desfavorable que, sin una acción preventiva de marketing, puede resultar en menores ventas o ganancias (p.49).

Por esta razón, “es fundamental que una empresa cree algún plan de gestión de riesgos, establezca estrategias o dirija planes de contingencia para mitigar, eliminar o disminuir tales riesgos para negocio” (Kotler, 2012, p.48).

1.1.5 Microentorno.

1.1.5.1 Concepto del Microentorno.

El Microentorno hace referencia a los factores más cercanos, dentro de la industria en la que está ubicada el negocio, que pueden influir en el éxito o fracaso de la actividad (Moreno, 2016).

1.1.5.2 Importancia del Microentorno.

“El entorno macroeconómico y social impactan significativamente en un nuevo proyecto de inversión, y su importancia es innegable. Sin embargo, los principales indicadores del entorno empresarial se encuentran en los sectores industriales con los que debe competir” (Moreno, 2016).

1.1.5.3 Cómo hacer un análisis del Microentorno.

“El éxito de una empresa se ve influenciado por los factores del microentorno, los cuales se pueden identificar a través de tres efectos: el efecto de la industria, el efecto de la posición relativa y el efecto de los cambios” (Moreno, 2016).

Efecto Industria: 5 fuerzas de Porter.

Hace referencia a las cinco fuerzas que establecen la atracción intrínseca a largo plazo de un mercado o segmento de mercado (Kotler, 2012).

Según Moreno (2016), analizar estas fuerzas es de suma importancia en el Microentorno debido a que:

el desempeño de una empresa está influenciado por el resultado del sector al que pertenece. En industrias altamente rentables, se espera que haya un mayor número de empresas exitosas en comparación con sectores menos rentables. La rentabilidad del sector depende de estas fuerzas competitivas favorables o perjudiciales (p. 68).

En la Figura 3, se exponen las fuerzas que, de acuerdo con Michael Porter, conforman un sector industrial.

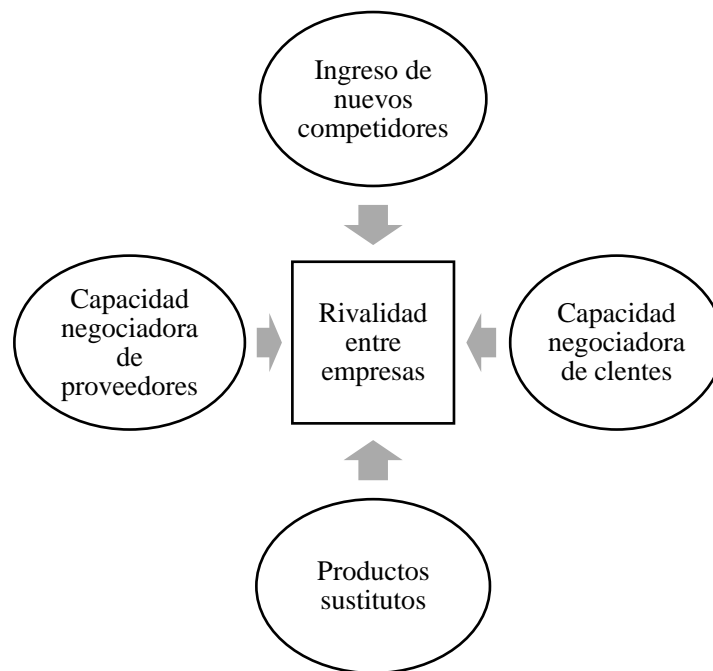


Figura 3. Cinco Fuerzas de Porter
Fuente: (Moreno, 2016, p.70)

Ingreso de nuevos competidores.

La rentabilidad de un sector puede verse favorecida cuando la cantidad de empresas que lo integran es reducida. También, cuando la posibilidad de que nuevos negocios entren al mercado se encuentra limitada por barreras de entrada y salida, tales como la lealtad hacia una marca, las economías de escala y, entre otras (Moreno, 2016).

Capacidad negociadora de los proveedores.

Con el objetivo de asegurar una alta rentabilidad en un sector industrial, es necesario que las empresas dentro del mismo tengan una capacidad de negociación superior a la de sus proveedores. Esto se puede dar en tres situaciones: cuando el cambio de proveedor no resulta costoso, cuando hay una gran cantidad de proveedores que no pueden integrarse verticalmente o cuando se pueden conseguir productos alternativos. (Moreno, 2016).

Capacidad negociadora de los clientes.

La rentabilidad del sector industrial alcanza niveles altos cuando existe una gran cantidad de clientes que adquieren un producto estándar y no tienen la capacidad de involucrarse en la producción de dicho producto. Por otro lado, se ve en riesgo cuando los clientes tienen conocimiento sobre la cantidad de empresas que compiten en el mercado, y cuando el costo de cambiar de proveedor es bajo. (Moreno, 2016).

Productos sustitutos.

Cuando hay presencia de productos sustitutos que representan una amenaza a la rentabilidad del sector se ve afectada. Esto ocurre cuando los sustitutos ofrecen productos de calidad similar o superior a precios más bajos, y cuando la actitud del cliente hacia los sustitutos es positiva (Moreno, 2016).

Rivalidad entre empresas.

Un sector que ofrece baja rentabilidad se caracteriza por contar con un gran número de empresas que persiguen objetivos similares, así como por presentar barreras de salida significativas y costos de cambio reducidos (Moreno, 2016,).

Matriz de análisis de las 5 fuerzas.

Para efectos del análisis del entorno competitivo, la matriz de las cinco fuerzas de Porter (Tabla 2) corresponde a una adaptación del modelo propuesto por Rosas (2019). Este modelo requiere identificar los factores que afectan cada fuerza y valorar su nivel de impacto de 1 al 5 -donde 1 es bajo y 5 es considerable-. Para al final, a través de un promedio, obtener el nivel de atractivo de la industria –entre más cerca al 1 menos atractivo, entre más cerca al 5 más atractivo-.

Tabla 2. Modelo Matriz cinco fuerzas de Porter

Fuerzas Competitivas	Nivel de Impacto
<i>Rivalidad entre empresas</i>	
Factor 1	1-5
Factor 2	1-5
Factor 3	1-5
Nivel de rivalidad competitiva en el mercado	Promedio 1-5
<i>Nuevos Competidores</i>	
Factor 1	1-5
Facilidad de ingreso al mercado de nuevos competidores	Promedio 1-5
<i>Productos sustitutos</i>	
Factor 1	1-5
Nivel de impacto de los productos sustitutos en el mercado	Promedio 1-5
<i>Capacidad negociadora de proveedores</i>	
Factor 1	1-5
Nivel de incidencia de proveedores sobre atractivo de mercado	Promedio 1-5
<i>Capacidad negociadora de los clientes</i>	
Factor 1	1-5
Nivel de incidencia de clientes sobre atractivo de mercado	Promedio 1-5
NIVEL DE ATRACTIVO DEL MERCADO	Promedio de las fuerzas

Fuente: (Rosas, 2019)

Efecto Posición Relativa.

Moreno (2016) describe este efecto de la siguiente manera:

La posición relativa de un negocio está representada por los nichos o segmentos de la industria donde constituye su panorama competitivo. Esto permitirá determinar la magnitud del mercado objetivo expresado en términos monetarios o en unidades físicas, su rentabilidad, las empresas con las cuales competirá y sus propias ventajas competitivas. Este puede ser amplio -decide satisfacer las necesidades de variados grupos de consumidores- o estrecho -satisface a pocos consumidores- (p. 70).

1.1.6 Medio Interno de la nueva organización.

Cuando se hace un diagnóstico situacional de un proyecto de emprendimiento, el análisis de fortalezas y debilidades no se justifica porque no existe una empresa que las evidencie. Sin embargo, en este punto es fundamental que se incluya un estudio de las actividades que agregarán valor al emprendimiento y que pueden constituir la esencia de una ventaja competitiva (Moreno, 2019).

Para realizar un estudio de las actividades fundamentales que le aportarían valor al emprendimiento, la Matriz de Evaluación de Factores Internos, MEFI, (Tabla 3) es una adaptación del modelo propuesto por Rosas (2019). La misma propone identificar los factores que afectan al medio interno de una nueva organización –ubicación, diseño e infraestructura, atención del personal, tiempo de preparación, productos y servicios y comunicaciones-, calificar su valoración por parte de los consumidores –donde 1 es baja y 4 es alta– e identificar aquellos factores que son fundamentales al momento de planificar el emprendimiento.

Tabla 3. Modelo Matriz MEFI para un proyecto de emprendimiento

Factores Internos	Valoración
Ubicación	1-4
Diseño e infraestructura	1-4
Atención del personal	1-4
Tiempo de preparación	1-4
Productos y servicios	1-4
Comunicaciones	1-4

Fuente: (Rosas, 2019)

1.2 Aplicación

En el caso de la propuesta de una cafetería con temática cristiana. Para realizar el respectivo análisis del macroentorno, microentorno y medio interno, mencionado anteriormente, se buscaron datos de fuentes secundarias, y, además, se realizó una entrevista a dos ex-propietarios de cafeterías en Quito. Con la finalidad, de obtener datos primarios sobre las fuerzas externas e internas que influyen al momento de abrir, mantener y cerrar negocios de este tipo. En la Tabla 4, se presenta el diseño de la entrevista.

Tabla 4. Guía de Entrevista

Objetivo: Determinar los factores internos y externos que influyen en las cafeterías de Quito entrevistando a dueños de cafeterías que tuvieron que cerrar.	
Entrevistados: Joel y Luis	
Variable	Pregunta
<i>Introducción</i>	Cuéntame un poco sobre tu cafetería, ¿dónde estaba ubicada? ¿cuál era su concepto? ¿era grande o pequeña?
<i>Valor Diferencial</i>	¿Cuál crees que fue el factor diferencial de tu cafetería frente a la competencia?
<i>Factores generales (oportunidades)</i>	¿Cuáles crees que fueron las oportunidades que le llevaron a abrir tu cafetería?
<i>Factores generales (amenazas)</i>	¿Cuáles crees que fueron las principales amenazas que enfrentaste con tu cafetería?
<i>Factor Externo: Político/Legal</i>	¿A nivel político o legal cuáles fueron tus oportunidades y amenazas?
<i>Factor Externo: Sociocultural</i>	¿A nivel sociocultural (estilos de vida, valores, creencias, costumbres) cuáles fueron tus oportunidades y amenazas?
<i>Factor Externo: Tecnológico</i>	¿A nivel tecnológico cuáles fueron tus oportunidades y amenazas?
<i>Factor Externo: Económico</i>	¿A nivel económico cuáles fueron tus oportunidades y amenazas?
<i>Factores generales (fortalezas)</i>	¿Cuáles fueron las principales fortalezas de tu negocio?
<i>Factores generales (debilidades)</i>	¿Cuáles fueron las principales debilidades de tu negocio?
<i>Factor Interno: Ubicación</i>	¿Qué tan valorado fue la ubicación de su cafetería para sus consumidores?
<i>Factor Interno: Diseño e infraestructura</i>	¿Qué tan valorado fue el diseño de su cafetería para sus consumidores?
<i>Factor Interno: Fuente de financiamiento</i>	¿Qué dificultades tuvo al momento de conseguir fuentes de financiamiento para montar su cafetería?
<i>Factor Interno: Personal (empleados)</i>	¿Qué tan valorado fue la atención del personal de meseros en tu cafetería para sus consumidores?
<i>Factor Interno: Tiempo de preparación</i>	¿Qué tan valorado fue del tiempo de preparación de los productos de tu cafetería para sus consumidores?
<i>Factor Interno: Productos y servicios</i>	¿Qué tan valorado fue el menú de tu cafetería para sus consumidores? ¿Daban algún servicio extra además de la comida?
<i>Factor Interno: Comunicaciones</i>	¿Cuáles fueron las acciones de comunicación tradicionales y digitales que utilizó en tu cafetería? (publicidad, promociones, redes sociales, youtube) ¿Y qué tan valorada fueron las acciones de comunicación de tu cafetería por tus clientes?
<i>Razones de cierre del negocio</i>	¿Cuáles fueron las razones por las que tuviste que cerrar su negocio?
<i>Conclusión</i>	Desde tu experiencia, ¿qué consejo le darías a alguien que quisiera ponerse una cafetería?

1.2.1 Análisis del Macroentorno.

1.2.1.1 Análisis PESTA.

Factores Políticos/Legales.

El riesgo país e inestabilidad política en Ecuador siguen en aumento. Según el Banco Central del Ecuador (2023), para el 09 de junio de este año el riesgo país es de 1.883 puntos debido a la muerte cruzada realizada por el presidente el 17 de mayo. “Un Gobierno debilitado y al no tener apoyo en el referendo de las elecciones 2023, tiene más riesgos de tener nuevas protestas” (Primicias, 2023). Esta situación no solo afecta a inversionistas extranjeros, también, a los negocios en el Ecuador por la posibilidad de más paralizaciones y movilizaciones.

Por otra parte, en el Estudio Mensual de Opinión Empresarial (EMOE), según el Banco Central del Ecuador (2022), “en diciembre de 2022, el Índice de confianza empresarial ICE del sector de los servicios aumentó 13,1 puntos respecto a noviembre del mismo año, alcanzando 1.444,8 puntos, lo que significó un incremento de 0,9%” (p. 5). En el 2020 y 2021 este índice bajó fuertemente, sin embargo, se ha ido recuperando desde el 2022 y se visualiza una tendencia de incremento a largo plazo.

Ahora bien, los requisitos legales para abrirse una cafetería en Quito son:

Contar con un Registro Único del Contribuyente (RUC) o RISE para llevar a cabo actividades económicas relacionadas con la venta de alimentos o servicios de alimentación en general, obtener una Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE), obtener una patente municipal, el Permiso de Funcionamiento de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), el Permiso de Funcionamiento del Ministerio del Interior y registrarse en el Ministerio de Turismo como establecimiento de alimentos y bebidas (Diario El Telégrafo, 2021).

Factores Económicos.

En primer lugar, según las estadísticas macroeconómicas presentadas por el Banco Central, se sabe que para febrero del 2023 en el Ecuador el PIB aumentó un 1,7% respecto al segundo trimestre de 2022 (Banco Central del Ecuador, 2023, p. 4). Y se prevé finalizar el 2023 con una tasa de crecimiento de 3,1% respecto a 2022 (Banco Central del Ecuador, 2022, p. 7). En este sentido, el ciclo de crecimiento del PIB del Ecuador continúa en fase expansiva (Banco Central del Ecuador, 2022, p. 26). Un aumento en el PIB implica un aumento en el ingreso de los ecuatorianos, lo que puede significar un aumento de frecuencia o volumen de compra en ciertos productos.

Por otro lado, a diciembre del 2022 la inflación representada por el índice de precios al consumidor (IPC) fue del 3,64% que comparado con el promedio de inflación mundial (12,59%) es de las menores (Banco Central del Ecuador, 2023, p. 18). En este sentido, se espera que la tasa de inflación para diciembre del 2023 sea de 2,8%, lo que significa una desaceleración de la variación de precios en 0,8 puntos porcentuales frente al nivel presentado en el 2022 (Banco Central del Ecuador, 2022, p. 6). Una desaceleración del IPC implica un aumento en el gasto de los ecuatorianos, de igual forma, en frecuencia o volumen de, al menos, los productos básicos.

Finalmente, la inseguridad que atraviesa el país es un grave factor que aterroriza a los ciudadanos y cambia sus estilos de vida en cuanto a salir por mucho tiempo, ir a lugares públicos, etc.

Factores Sociales.

Demográficamente, según informe de calidad de vida “Quito como vamos” de la Fundación TANDEM et.al (2022):

- Quito está conformado por 2.872.351 personas. Del cual el 51,37% son mujeres frente al 48,6% de hombres (p. 12).
- Se evidencia una ciudad relativamente joven, ya que el 35,2% de la población se encuentra entre los 30 a 59 años, el 28,1% se ubica entre los 15 y 29 años, y un 27,4% corresponde a 1 y 14 años (p.12).
- En el ámbito urbano, la mayor proporción de la población corresponde a personas solteras, representando un 42,43%, seguidas por aquellas que están casadas con un porcentaje del 32,79% (p.12).

Por otra parte, en cuanto a estilo de vida y tendencias de consumo:

- Desde su introducción en el siglo XVIII en Ecuador, las cafeterías han dejado una huella significativa en la historia de la ciudad y se han convertido en un componente esencial de la cultura ecuatoriana (Muñoz, 2018).
- Según una investigación realizada por *Statista Consumer Market Outlook*, el promedio de consumo de café por persona en Ecuador es de alrededor de 135 tazas al año, lo que equivale a menos de 1 kilogramo por individuo (elcomercio.com, 2022).
- Incremento de consumo de café en Quito, desde el 2021 que creció un 12% (<https://www.teleamazonas.com>).
- La revista de renombre internacional Forbes (2022), en Ecuador, menciona que Quito presenta un crecimiento significativo en el sector de servicio de comidas y se lo puede apreciar en distintas calles que albergan un sinnúmero de cafeterías, restaurantes, bares y hasta cafés al paso.

Factores Tecnológicos.

El factor tecnología en el Ecuador ha tenido un alto crecimiento luego de la Pandemia, sobre todo, el comercio electrónico:

- Según las estimaciones, el volumen de ventas del comercio electrónico en Ecuador alcanzó los 4.000 millones de dólares a finales de 2022, lo que representa un aumento del 24% en comparación con el año anterior (Primicias, 2022).
- Las categorías de salud, alimentos y bienes personales son las de mayor consumo electrónico (Serrano, 2022).

Factores Ambientales.

“La operación de los restaurantes y cafeterías conlleva el consumo de agua, de combustibles fósiles y de energía eléctrica, así como la generación de residuos de diversa naturaleza” (Cárdenas, 2019, p. 13). Este consumo contribuye a la contaminación del agua: las cafeterías y restaurantes producen aguas residuales provenientes de lavado de los alimentos y utensilios, así como a la limpieza de las instalaciones, el descongelado de alimentos y el funcionamiento de los baños, las mimas que presentan agentes contaminantes como materia orgánica, grasas y aceites, entre otros (Cárdenas, 2019). Y el consumo de este recurso hídrico es bastante alto.

Presentación de resultados análisis PESTA.

Para efectuar el análisis externo se utilizaron las entrevistas a expropietarios de cafeterías, que complementaron la investigación de fuentes secundarias detallada en párrafos anteriores. La Tabla 5 presenta un resumen de los factores que afectan el desenvolvimiento empresarial de una cafetería y la fuente de la cual se lo obtuvo.

Tabla 5. Análisis PESTA del sector de cafeterías en Quito

Factor	Fuente Primaria (Expropietarios)	Fuente Secundaria
Político	Paros Nacionales	Alta inestabilidad política en el país
	Permisos para abrir la cafetería altamente burocráticos	Índice de confianza empresarial (ICE) del sector de los servicios en crecimiento
		Alta cantidad de requisitos legales
Económico		La inseguridad en Quito hace que las personas quieran salir menos
	La crisis económica que trajo la pandemia fue desastrosa	Incremento del PIB un 3,1% Desaceleración del IPC 2,8%
Social	Alta competencia de restaurantes, bares y vendedores ambulantes	Quito es una ciudad relativamente joven
	El quiteño es cafetero de nacimiento	La población soltera en quito representa un 42.43%
	El estilo de vida de los quiteños le da tiempo para ir a lugares como cafeterías	Las cafeterías son parte de la cultura ecuatoriana desde el siglo XVIII
		El consumo per cápita de café de un ecuatoriano es de menos de 1kg
		Incremento de consumo de café en Quito del 12%
Tecnológico		Incremento de cafeterías, restaurantes y bares en la ciudad de Quito
	Algunas máquinas para la cafetería son difíciles de encontrar en Ecuador	Las categorías de salud, alimentos y bienes personales son las de mayor consumo electrónico El consumo electrónico está aumentando
Ambiental		El aumento de cafeterías contribuye a la contaminación medioambiental del agua y desechos.

Para obtener una mayor información detallada sobre las opiniones de los sujetos de análisis, los Anexos A y B presentan un resumen narrativo de las entrevistas y en el Anexo C se encuentra la grabación de una de las mismas.

1.2.1.2 Matriz MEFE.

En el trabajo se utilizó una variación de la matriz MEFE (Tabla 6), con la finalidad de realizar una valoración estratégica de las variables dentro de los cinco factores analizados en el macroentorno. Para luego, presentar a las variables más valoradas como oportunidades o amenazas para el emprendimiento.

Tabla 6. Matriz MEFE

Factor	Valoración
Factores políticos	
Inestabilidad política en el país (paros nacionales)	-3
ICE del sector de los servicios en crecimiento	1
Alta de cantidad de requisitos legales para nuevos locales	-2
La inseguridad en Quito hace que las personas quieran salir menos	-2
Factores económicos	
Posible incremento del PIB un 3,1%	2
Posible desaceleración del IPC 2,8%	2
Situaciones como la pandemia	-2
Factores sociales	
Quito es una ciudad relativamente joven	2
La población soltera en Quito representa un 42.43%	1
Las cafeterías son parte de la cultura ecuatoriana desde el siglo XVIII	3
El consumo per cápita de café de un ecuatoriano es de menos de 1kg	-1
Incremento de consumo de café en Quito del 12%	3
El estilo de vida de los quiteños es favorable para este tipo de lugares	3
Incremento de cafeterías, restaurantes y bares en la ciudad de Quito	3
Factores tecnológicos	
Las categorías de salud, alimentos y bienes personales son las de mayor consumo electrónico	2
El consumo electrónico está aumentando	1
Algunas máquinas para la cafetería son difíciles de encontrar en Ecuador	-2
Factores ambientales	
El aumento de cafeterías contribuye a la contaminación medioambiental del agua y desechos.	-2

Fuente: (Riveloll, 2019) y (Rosas, 2019)

1.2.1.3 Oportunidades y Amenazas.

En la Tabla 7 se visualizan los factores valorados como 2 y 3 en la matriz MEFÉ que se tomaron como oportunidades que el emprendimiento de una cafetería con temática cristiana debe tener en cuenta al momento de planificar su estrategia. De la misma manera, se presentan los factores valorados en -2 y -3 tomados como las principales amenazas que el emprendimiento debe mitigar.

Tabla 7. Resumen Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
^a Posible incremento del PIB un 3,1%	Inestabilidad política en el país
^b Posible desaceleración del IPC 2,8%	Alta de cantidad de requisitos legales para nuevos locales
^c Quito es una ciudad relativamente joven	^h El aumento de cafeterías contribuye a la contaminación medioambiental del agua y desechos
^d Las cafeterías son parte de la cultura ecuatoriana desde el siglo XVIII	Situaciones como la pandemia
^e Incremento de consumo de café en Quito del 12%	Algunas máquinas para la cafetería son difíciles de encontrar en Ecuador
^f Las categorías de salud, alimentos y bienes personales son las de mayor consumo electrónico	La inseguridad en Quito hace que las personas quieran salir menos
^g Incremento de cafeterías, restaurantes y bares en la ciudad de Quito	
El estilo de vida de los quiteños es favorable para este tipo de lugares	

Fuente: ^a(Banco Central del Ecuador, 2023); ^b(Banco Central del Ecuador, 2023); ^c(Fundación TANDEM et al., 2022); ^d(Muñoz, 2018); ^e(<https://www.teleamazonas.com>); ^f(Serrano, 2022); ^g(Forbes Ecuador, 2022); ^h(Cárdenas, 2019)

1.2.2 Análisis del Microentorno.

1.2.2.1 Fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas de Porter se han analizado en base a información encontrada sobre la industria de cafeterías, pero, sobre todo, de cafeterías temáticas.

Rivalidad entre empresas.

- Crecimiento de la industria: como se mencionó anteriormente, la industria de alojamiento y servicio de comidas está creciendo. La revista de renombre internacional Forbes (2022), mencionó que se lo puede apreciar en distintas calles que albergan un sinnúmero de cafeterías, restaurantes, bares y hasta cafés al paso. Esto significa un alto nivel de competencia.
- Costos fijos sobre el total de negocios: los costos fijos de una cafetería son bastante importantes y representan entre el 55% al 65% de los costos totales (winterhalder.com).
- Grado de diferenciación: dentro del sector de cafeterías en general, el grado de diferenciación no es muy alto. Sin embargo, en el segmento de cafeterías temáticas, el grado de diferenciación es sumamente alto porque cada local se enfoca en un nicho de mercado diferente.
- Costo de cambio de los consumidores: a los consumidores no les cuesta ni mucho, ni poco, visitar una cafetería temática diferente.
- Intensidad de la competencia por precios: las empresas dentro del mercado de cafeterías no compiten intensamente por los precios. La mayoría se ajusta a los precios del mercado al que le venda.
- Identidad de marca: existen pocas marcas que son altamente reconocidas por ecuatorianos y turistas tales como: *Sweet & Coffee*, Juan Valdez, Pacari, República del Cacao, Cyrano, 2/27 entre otras. Sin embargo, existe una alta cantidad de cafeterías que no logran destacar su marca por la alta cantidad de competidores.

Ingreso de nuevos competidores.

- Economías de escala: para una cafetería, aprovechar economías de escala implica una reducción en el costo de los insumos, como el café, el azúcar, la leche y la mano de obra, la mayoría de cafeterías pueden aprovechar este beneficio.
- Diferenciación de productos: en el mercado de las cafeterías temáticas si existe una alta heterogeneidad en cuando a los servicios que cada local brinda. De acuerdo la observación realizada a algunas cafeterías temáticas, el ambiente, la búsqueda de una experiencia única de los clientes, la amplia variedad de opciones para satisfacer múltiples gustos, eventos temáticos y actividades relacionadas con

la música, lectura, entre otras, constituyen los principales factores a través de los cuales, las diferentes cafeterías perfilan su diferenciación.

- Requerimiento de capital: se necesitan entre \$8.000 y \$22.000 dólares abrir una cafetería (eleconomista.com). El capital necesario no es sumamente alto, pero si es importante.
- Facilidad de acceso a los canales de distribución: el acceso a los canales de distribución es muy fácil. Existen miles de proveedores de café, alimentos y bebidas en el Ecuador.
- Los indicadores financieros de recuperación de la inversión inicial y rentabilidad, de servicios de alimentos y bebidas, según el informe presentado por el CFN (2022), fueron de 8,82% y 29.91% respectivamente en el año 2018 antes de la pandemia que causara una disminución de los mismo.
- Alta de cantidad de requisitos legales para nuevos locales: en Ecuador, son varios los requisitos legales para montar una cafetería, sobretodo, si se quieren realizar eventos.

Productos sustitutos.

- Disponibilidad de sustitutos cercanos: hay una cantidad inmensa de restaurantes y bares a los que los usuarios pueden ir y en la mayoría de sectores están muy cerca de las cafeterías.
- Efectividad de los atributos determinantes: si se evidencian diferencias marcadas entre cafeterías, restaurantes y bares en cuando a los ambientes. Sin embargo, en cuanto a los menús hay muchos restaurantes y bares que ofrecen productos muy similares.
- Costo de cambio para el usuario: dependiendo del tipo de local de comida, al usuario no le cuesta mucho cambiarse de una cafetería a un restaurante o bar.
- Rentabilidad del productor del sustituto: los restaurantes y bares tienen un alto nivel de rentabilidad al igual que las cafeterías.
- Valor o precio del sustituto: los precios de los sustitutos están dentro del rango aproximado de lo que cuestan la mayoría de locales de comida en general.

Capacidad negociadora de los proveedores.

- Número de proveedores: existe una inmensidad de proveedores de café, alimentos, bebidas y muebles en el Ecuador.
- Disponibilidad de sustitutos: hay una alta cantidad de productos sustitutos en el mercado de la venta de alimentos y bebidas.
- Costo de cambio del proveedor: no es muy costoso cambiarse de un proveedor a otro en cuanto a precio, sin embargo, con respecto a la calidad si puede ser un poco costoso.
- Nivel de diferenciación entre proveedores: en el Ecuador existe una infinidad de tipos de café que provienen de distintas partes del país y todos tienen sabores y texturas diferentes.
- Posibilidad de integración hacia adelante: en razón del aumento de cafeterías de especialidad, se puede advertir que cierta propensión de los productores de café hacia instalar su propia cafetería en cualquier parte de la ciudad.

Capacidad negociadora de los clientes.

- Disponibilidad de sustitutos: como se mencionó anteriormente, hay una infinidad de locales de comida, aparte de cafeterías, a las que los consumidores pueden cambiarse con facilidad.
- Crecimiento de mercado: según el informe del CCQ (2022), el sector de actividades de alojamiento y servicio de comidas ha tenido un aumento en sus ventas del 18.10%, lo que implica un buen crecimiento de mercado.
- Complejidad de los procesos decisorios de compra: al haber muchas opciones los procesos decisorios de compra se vuelven algo complejos. Sin embargo, en el ámbito de las cafeterías temáticas no tanto.
- Costo de cambio del comprador: dentro del sector de cafeterías temáticas es muy difícil cambiar de base de oferentes pues atacan a nichos de mercado muy específicos.

La valoración de las cinco fuerzas analizadas y la determinación del atractivo del mercado (Tabla 8) se presentan a continuación.

Tabla 8. Valoración Fuerzas de Porter y atractivo de mercado

Fuerzas Competitivas	Nivel de impacto en el potencial de rentabilidad
<i>Rivalidad entre empresas</i>	
Crecimiento de la industria	2
Costos fijos sobre el total de negocios	3
Grado de diferenciación	5
Costo de cambio de los consumidores	3
Intensidad de la competencia por precios	4
Identidad de marca	2
Nivel de rivalidad competitiva en el mercado	3.17
<i>Nuevos Competidores</i>	
Economías de escala	2
Diferenciación de productos	4
Requerimiento de capital	3
Facilidad de acceso a los canales de distribución	2
Recuperación de la inversión inicial	2
Atractivo de rentabilidad	3
Requisitos legales	3
Facilidad de ingreso al mercado de nuevos competidores	2.71
<i>Productos sustitutos</i>	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	2
Efectividad de los atributos determinantes	3
Costo de cambio para el usuario	3
Rentabilidad del productor del sustituto	2
Valor o precio del sustituto	3
Nivel de impacto de los productos sustitutos en el mercado	2.60
<i>Capacidad negociadora de proveedores</i>	
Número de proveedores	5
Disponibilidad de sustitutos	5
Costo de cambio del proveedor	4
Nivel de diferenciación entre proveedores	4
Posibilidad de integración hacia adelante	3
Nivel de incidencia de proveedores sobre atractivo de mercado	3.50
<i>Capacidad negociadora de los clientes</i>	
Disponibilidad de sustitutos	2
Crecimiento de mercado	4
Complejidad de los procesos decisorios de compra	3
Costo de cambio del comprador	3
Nivel de incidencia de clientes sobre atractivo de mercado	3.00
NIVEL DE ATRACTIVO DEL MERCADO	3.00

Fuente: (Rosas, 2019)

De acuerdo a esta matriz de valoración, a pesar de la alta intensidad y movilidad de competidores el sector representa un mercado medianamente atractivo.

1.2.2.2 Nivel de aceptación del mercado. Investigación exploratoria: Focus Group.

Para la investigación transversal de este trabajo se aplicó la técnica de entrevista grupal para recolectar información cualitativa de probables clientes interesados en la cafetería, con los siguientes propósitos: 1) conocer el nivel de aceptación de mercado 2) recolectar opciones de respuesta múltiple para la construcción del cuestionario, 3) identificar los puntos de dolor y momentos claves en las interacciones que un cliente sostendría con los diferentes canales de comunicación de una cafetería.

Para esta parte de la investigación se utilizarán solamente las preguntas y variables del objetivo “determinar el nivel de aceptación del mercado”.

Variables de investigación.

La relación con su comunidad, lugares que frecuenta, probabilidad de ser cliente, beneficios buscados, frecuencia de consumo, momento de consumo y cafeterías similares, fueron las variables utilizadas para determinar la aceptación de los posibles consumidores del emprendimiento.

Técnica de recolección de información.

En la Tabla 9 se expone la guía de la entrevista grupal, compuesta de preguntas abiertas y sus variables respectivas utilizadas.

Tabla 9. Guía *Focus Group*, Objetivo 1

Objetivo 1: Determinar la aceptación que tendría una cafetería con temática cristiana en Quito	
Variable	Pregunta
Introducción	Presentación del moderador, objetivo del <i>focus group</i> , explicar el rol del moderador y el de los participantes, notificar que será una sesión grabada, reglas del juego (es un tema delicado, respeto)
Rompe-hielo	Presentarse cada uno (nombre, edad, comida favorita, dinámica: adivina la religión)
Relación entre su comunidad	¿Qué actividades de esparcimiento con las personas que profesan su misma creencia?
Lugares que frecuenta	Con este grupo, ¿a qué lugares van o frecuentan? ¿asisten a cafeterías?
Descripción de una cafetería con temática cristiana	
Probabilidad de ser cliente	¿Qué tan probable es que sea cliente de esta cafetería y por qué?
Beneficios buscados	¿Qué buscaría usted en una cafetería con temática cristiana? En otras palabras, ¿por qué iría a esta cafetería y no a una normal?
Frecuencia de consumo	¿Con qué frecuencia asistiría?
Momento de consumo	¿En qué ocasiones usted asistiría a una cafetería de este estilo? ¿En qué momento del día iría?
Cafeterías similares	¿Has ido o conoces alguna cafetería con las mismas características? ¿cuáles?

Perfil de los entrevistados.

Para realizar una exploración adecuada, el perfil de los participantes del *focus group* (Tabla 10), fue variado en edades y religiones. Se buscaron miembros de las demás denominaciones cristianas; sin embargo, por temas de su propia religión no pueden ser partícipes de este tipo de investigaciones.

Tabla 10. Perfil de participantes del *Focus Group*

3 cristianos evangélicos	Un joven de 20 a 24 años
	Una hombre de 55 a 60 años
	Una mujer de 50 a 55 años
3 católicos	Dos jóvenes de 20 a 24 años
	Un hombre de 40 a 45 años
1 mormón	Un adolescente de 17 a 19 años

Análisis de los resultados.

A continuación, se presentará un resumen narrativo por variable con las preguntas realizadas en la entrevista grupal. De igual forma, se puede visualizar la grabación del *focus group* en el Anexo D.

- Relación con su comunidad: la mayoría siempre están buscando espacios fuera de las iglesias para conversar, ayudarse, escucharse e integrarse entre los miembros de la iglesia.
- Lugares que frecuenta: la mayoría busca espacios fuera de las casas como cafeterías, parques, restaurantes y muy pocos deciden ir a la casa de alguien luego de la iglesia. El más mencionado entre los participantes fueron las cafeterías.
- Interés de consumir: “a mi si me interesaría estar en un ambiente más que cristiano, un ambiente tranquilo donde se respire un poco de seguridad, no de ladrones y este tipo de cosas, sino, un ambiente donde yo me sienta cómoda de que estamos en comunidad. Yo creo que sería una muy buena idea, sinceramente”.
- Beneficios buscados: algunos mencionaron que irían a la cafetería la primera vez por curiosidad o novelería, pero si encuentran un buen ambiente, se sienten cómodos en comunidad y les brindan una buena atención y tienen una grata experiencia seguirían yendo constantemente. “Lo que uno realmente buscaría vivir ahí es la experiencia, la primera vez vas por novelería, pero lo que hace que sigas yendo es la experiencia que viviste”.
- Frecuencia de consumo: la mayoría buscaría ir 1 o 2 veces al mes, incluso menos.
- Ocasiones de consumo: en su gran mayoría mencionaron que asistirían a la cafetería luego de su reunión en las respectivas iglesias. Y muy pocos que irían en otros horarios con un diferente grupo de amigos para compartir.
- Cafeterías similares:
 - “CLC (Centro de Literatura Cristiana) comenzó como una cafetería y su atracción era el ambiente, que hasta ahora tiene la librería, ellos atendían de una manera que hacía que el ambiente se sintiera hermoso. Y eso nos atraía, un ambiente de paz y tranquilidad donde podíamos conversar con las personas sin que nadie se sintiera raro”.
 - “En Guayaquil existe una cafetería que se llama Bendito Café, es un sitio católico, pero más allá de inducir con la cafetería el catolicismo, realmente es un sitio muy bien ambientado, el servicio es muy bonito. Tiene una temática un poco femenina, es un lugar donde se respira mucha paz y es muy bonito como para tomarse fotos”.

Se concluye, que, a nivel exploratorio, el emprendimiento de una cafetería con temática cristiana tendría un alto nivel de aceptación. Cabe mencionar, que los resultados del *focus group* no reflejan la opinión de la muestra representativa de la población.

1.2.3 Análisis del medio interno de la nueva organización

La matriz MEFI (Tabla 11) corresponde a una adaptación de los propuesto por Rosas (2019), y exhibe los aspectos internos que los expropietarios de cafeterías –entrevistados con anterioridad- consideran ser los de mayor valor para los clientes. Tales percepciones serán tomadas en cuenta para el proyecto de emprendimiento de la cafetería con temática cristiana.

Tabla 11. Matriz MEFI

Factores Internos	Valoración 1	Valoración 2	Valoración Promedio
Ubicación	4	3	3.5
Diseño e infraestructura	3	3	3
Atención del personal	4	4	4
Tiempo de preparación	2	4	3
Productos y servicios	3	4	3.5
Comunicaciones	4	3	3.5

Fuente: (Rosas, 2019)

Los aspectos más valorados por un cliente de una cafetería –de mayor a menor valor- según los dueños del negocio, son:

- 1) Atención del personal
- 2) Ubicación
- 3) Productos y servicios
- 4) Comunicaciones
- 5) Diseño e infraestructura
- 6) Tiempo de preparación

2 SELECCIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO Y CONSTRUCCIÓN DE LOS BUYER PERSONAS

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Segmentación.

2.1.1.1 ¿Qué es la segmentación?

“La segmentación de mercados constituye un tipo de investigación de mercados cuyo objetivo es hallar el mercado meta atractivo a las capacidades estratégicas y operativas de la empresa” (Rosas, 2019).

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en distintas partes claramente definidas. Un segmento de mercado está compuesto por un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y preferencias (Kotler & Keller, 2016).

2.1.1.2 ¿Para qué sirve la segmentación?

Para Kotler & Keller (2016):

Una empresa debe determinar qué segmentos de mercado puede abordar de manera efectiva. Esta elección implica comprender a fondo el comportamiento del consumidor y realizar un análisis estratégico de marketing para identificar las características únicas y distintivas de cada segmento. La identificación y satisfacción de los segmentos de mercado adecuados suele ser fundamental para el éxito de la estrategia de marketing (p.245).

2.1.1.3 ¿Cómo segmentar el mercado?

La segmentación de mercados corresponde a una adaptación de la serie de pasos propuestos por Rosas (2019), ilustrados en la Figura 4, los mismo que incluyen: calcular el tamaño del mercado de referencia, identificar las variables de segmentación, planificar y ejecutar el estudio exploratorio, planificar y ejecutar el estudio descriptivo, seleccionar el o los segmentos objetivos y elegir de la estrategia de cobertura de micro segmentación de mercados.

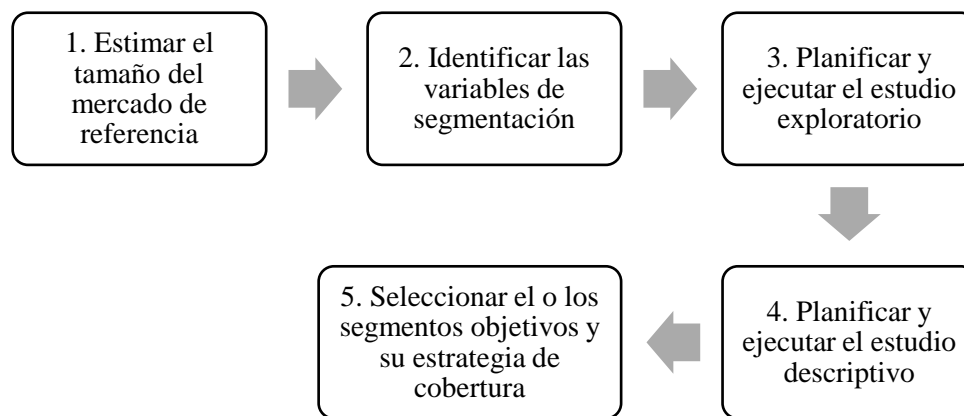


Figura 4. Pasos para la Segmentación de Mercados
Fuente: (Rosas, 2019)

Estimación del tamaño del mercado de referencia.

Para el cálculo de mercado de referencia uno de los métodos es el de ratios en cadena, que “consiste en realizar una serie de cálculos mediante la multiplicación de un número inicial por diferentes porcentajes de ajuste” (Kotler & Keller, 2016, p. 89). La Tabla 12 describe la fórmula propuesta por Kotler & Keller (2016) a continuación:

$$\text{Mercado de referencia} = N * fa_1 * fa_2 * fa_3 * \dots * fa_n$$

Tabla 12. Descripción de la fórmula del mercado de referencia

Variable	Descripción
N	Población
Fa	Factores de ajuste (ej. interés, edad, nivel de ingresos, etc.)

Identificar las variables de segmentación.

Para identificar las variables de segmentación se puede tomar en cuenta la lista de variables para mercados de consumo (Tabla 13) propuesta por Rosas (2019). Y luego, realizar una lista de verificación para determinar aquellas variables que son descriptivas y la variable clave o decisoria para la compra del negocio en específico.

Tabla 13. Variables de Segmentación

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

Fuente: (Rosas, 2019, p. 9)

Planificar y ejecutar el estudio exploratorio.

Para llevar a cabo la investigación exploratoria se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Convertir las variables elegidas en preguntas abiertas
2. Seleccionar el método de investigación de acuerdo a los objetivos, factibilidad, tiempo y presupuesto del investigador (*focus group*, entrevistas, observación)
3. Identificar a los contactos
4. Aplicar el método de investigación seleccionado
5. Analizar los resultados

Planificar y ejecutar el estudio descriptivo.

Asimismo, para realizar la investigación descriptiva se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Diseñar el cuestionario convirtiendo las variables elegidas y el estudio exploratorio en preguntas cerradas
2. Elegir el tipo de encuestas a realizar (personales, por correo, etc)
3. Seleccionar el tipo de muestreo a ser utilizado (probabilístico, no probabilístico)
4. Calcular la muestra a partir del mercado de referencia estimado
5. Aplicar la encuesta

Seleccionar el o los segmentos objetivos.

A partir de la encuesta realizada se construye la matriz de perfil (Tabla 14), propuesta por Rosas (2019). Donde se divide a los segmentos a partir de las opciones de la variable decisoria y se les proporcionan características a partir de las variables descriptivas.

Tabla 14. Modelo Matriz de Perfil

Pregunta	Variable descriptiva	Opciones	Segmento 1		Segmento 2	
			Opción 1 variable decisoria	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Opción 2 variable decisoria
1	Variable 1	Opción 1				
		Opción 2				
		Opción 3				
2	Variable 2	Opción 1				
		Opción 2				

Fuente: (Rosas, 2019)

Con los segmentos caracterizados se realiza un análisis de atractivo del mercado (Figura 5) a través del análisis de la demanda, el ciclo de vida del producto y el grado de rivalidad. Los mismos que facilitarán la elección de los segmentos más atractivos.

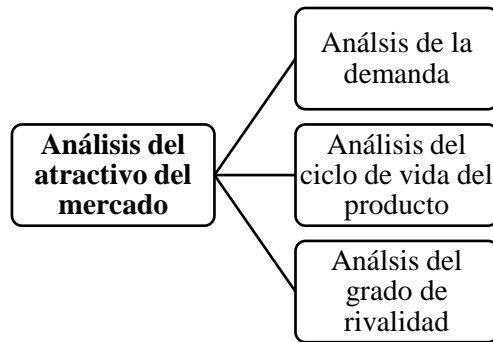


Figura 5. Análisis del atractivo del mercado
Fuente: (Rosas, 2019, p. 9)

Finalmente, se define la estrategia de cobertura de micro segmentación de mercados a partir de los segmentos elegidos:

- Concentrada: un solo segmento
- Indiferenciada: más de un segmento, pero la estrategia de marketing mix es la misma en todos
- Diferenciada: más de un segmento y en cada uno los esfuerzos de marketing son personalizados.

2.1.2 *Buyer Persona.*

2.1.2.1 *¿Qué es un Buyer Persona?*

El *Buyer Persona* es una representación imaginaria de los clientes reales de una empresa. Representa a un grupo de consumidores con características y comportamientos similares (Rockcontent, 2021).

“Creaciones semi-ficticias que representan a los consumidores finales de un producto o servicio determinado. Su origen parte de datos estadísticos, entrevistas y otras fuentes de información, los cuales ayudarán a darle forma a cada uno de los *buyer personas*” (Hubspot, 2022, p.4).

2.1.2.2 ¿Por qué es importante un Buyer Persona?

Según Hubspot (2022):

Los *buyer persona* son un recurso indispensable para diseñar una experiencia de cliente acorde con los intereses del público, a lo largo de todo el ciclo de venta de nuestra empresa. Son útiles para obtener una comprensión más profunda de los clientes, tanto los existentes como los potenciales. Permiten crear productos, definir servicios y desarrollar contenido que se ajusten a las necesidades, comportamientos y preocupaciones de los distintos tipos de compradores (p.5).

2.1.2.3 ¿Cómo diseñar un Buyer Persona?

El procedimiento para diseñar un *Buyer Persona* (Figura 6) responde a una adaptación de los modelos propuestos por Hubspot (2022) y Rocketcontent (2021). Donde se debe: identificar la información que deseamos recopilar para crear un *buyer persona*, seleccionar consumidores potenciales o actuales, realizar entrevistas, y, por último, materializarlos en *Buyer personas*.

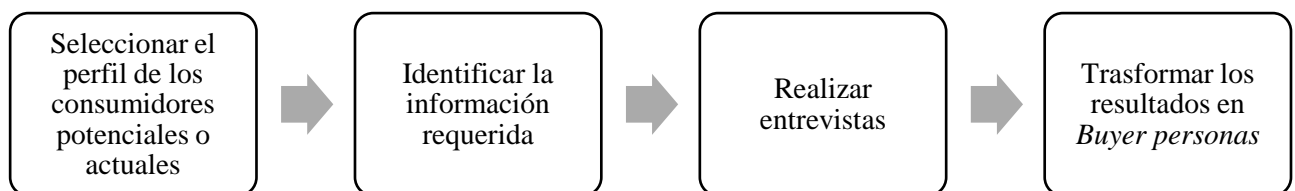


Figura 6. Procedimiento para diseñar un *Buyer Persona*
Fuente: (Hubspot, 2022) y (Rocketcontent, 2021)

2.2 Aplicación

2.2.1 Identificación de segmento objetivo.

2.2.1.1 Estimación del tamaño del mercado de referencia.

Para determinar el mercado de referencia, se realizó una estimación de la demanda del nicho de mercado elegido (Tabla 15). La misma que está comprendida de 258.299 personas que practican religiones cristianas, de estratos C+ y B, de 15 años en adelante, que residan en la ciudad de Quito y estarían interesados en asistir a una cafetería con temática cristiana.

Tabla 15. Estimación de la demanda

Población de Quito 2022	2.872.351 ^a
Población +15 años 2022	(72,6%) ^b 2.085.327
Población estrato económico C+ y B	(34%) ^c 709.011 ^c
Población practica una religión	(91,95%) ^d 651.936
Población practica religiones cristianas	(93,4%) ^e 608.908
Interés en la cafetería con temática cristiana	(42,42%) 258.299

Fuente: ^a (Fundación TANDEM et al., 2022); ^b (Fundación TANDEM et al., 2022); ^c (INEC, 2011); ^d (INEC, 2012); ^e (INEC, 2012)

El factor de ajuste del interés se consiguió a través de un sondeo realizado a 33 personas que correspondían a las demás características elegidas. El sondeo consistió de una encuesta de 2 preguntas para determinar el porcentaje del mercado que estaría realmente interesado. Los resultados (Tabla 16) arrojaron que, a pesar de que el 100% estaría interesado solo el 42% iría muy probablemente. Se tomó esta última opción como factor de ajuste, ya que, determina el verdadero interés del mercado de referencia.

Tabla 16. Resultados Sondeo

Pregunta	Opciones	Resultado
¿Estaría interesad@ en que existiera una cafetería de este estilo?	Sí	100% (33)
	No	0%
	Nada Probable	0%
Si existiera, ¿qué probabilidad hay de que vaya?	Algo Probable	15% (5)
	Ni probable, ni improbable	3% (1)
	Probable	39% (13)
	Muy probable	42% (14)

2.2.1.2 Identificación de las variables de segmentación.

Para llevar a cabo la segmentación del mercado de referencia de una cafetería con temática cristiana, se tomaron en cuenta las variables identificadas por Kotler y Keller (2016) y Rosas (2019). A partir de estas variables, se realizó un análisis para seleccionar aquellas que resultaron descriptivas y descartar las que no aplicaban (Tabla 17). Además, se eligió la variable considerada decisiva para visitar una cafetería de este estilo, que en este caso es la “probabilidad de ser cliente”, lo que será validado en el estudio exploratorio.

Tabla 17. Variables de Segmentación

Variable	Descriptiva	Decisiva	N/A
Sexo	X		
Edad	X		
Estado civil	X		
Nacionalidad			X
Religión	X		
Tamaño del hogar			X
Ciclo de vida familiar			X
Generación			X
Renta			X
Ocupación	X		
Nivel de estudios			X
Nación			X
Hábitat	X		
Densidad			X
Tamaño ciudad			X
Clase social	X		
Personalidad			X
Estilos de vida	X		
Volumen de consumo			X
Momento de consumo	X		
Frecuencia de consumo	X		
Nivel de lealtad			X
Situación/lugar de compra			X
Beneficios buscados	X		
Actitudes			X
Percepciones			X
Preferencias	X		
Probabilidad de ser cliente		X	
Razones de consumo	X		

2.2.1.3 Fase exploratoria.

Objetivo.

Recolectar opciones de respuesta múltiple para la construcción del cuestionario para la fase descriptiva

Variables de investigación.

Para el efecto de la fase exploratoria, se utilizaron solamente las variables elegidas que se podían transformar en preguntas abiertas para una entrevista. Las mismas fueron: estilo de vida, probabilidad de ser cliente, razones de consumo, beneficios buscados, momento de consumo, frecuencia de consumo y preferencias.

Técnica de recolección de información 1 (guía de entrevista individual).

Para la construcción de la guía de entrevista primero se realizó un boceto del guion transformando las variables en preguntas abiertas. Luego, se tuvo una reunión con el profesor director para realizar ajustes a las preguntas. Y, finalmente, se llevaron a cabo las entrevistas con las preguntas que visualizan en la Tabla 18.

Tabla 18. Guía de entrevista fase exploratoria

Objetivo: Recolectar opciones de respuesta múltiple para la construcción del cuestionario para la fase descriptiva.	
Entrevistados: Nicole y Julio	
Variable	Pregunta
<i>Introducción</i>	Cuéntame un poco sobre ti, ¿cuántos años tienes? ¿a qué te dedicas?
<i>Estilo de Vida</i>	Nárrame un día como tu... ¿Qué haces en su tiempo libre?
Si existiera una cafetería con temática cristiana (descripción)...	
<i>Probabilidad de ser cliente</i>	¿Qué probabilidad de asistir tendría? Nada probable, algo probable, ni probable ni improbable, probable, muy probable
<i>Razones de consumo</i>	¿Por qué asistiría una cafetería cristiana?
<i>Beneficios buscados</i>	¿Qué beneficios buscaría tener en una cafetería con temática cristiana?
<i>Momento de consumo</i>	¿En qué momento del día asistirías?
<i>Frecuencia de consumo</i>	¿Con qué frecuencia asistirías a la cafetería? (esporádico, ocasional, frecuente)
<i>Preferencias</i>	Describe su cafetería con temática cristiana ideal
<i>Conclusiones</i>	En conclusión, ¿qué opina de una cafetería con temática cristiana?

Perfil de los entrevistados.

Se seleccionaron dos perfiles completamente diferentes para realizar las 2 entrevistas. Nicole es una joven de 19 años de religión evangélica y Julio es un señor de 68 años de religión católica. Se eligieron perfiles alejados para obtener mayor información que permita diseñar el estudio descriptivo de mejor manera.

Técnica de recolección de información 2 (guía de entrevista grupal).

Como se mencionó en el capítulo 1, se realizó un *focus group* con tres objetivos diferentes. Para este capítulo, se presentan las variables y preguntas que sirvieron para recolectar opciones de respuesta múltiple que faciliten la construcción del cuestionario (Tabla 19).

Tabla 19. Guía de *Focus Group*, Objetivo 2

Objetivo 2: Recolectar opciones de respuesta múltiple para la construcción del cuestionario	
Variable	Pregunta
<i>Probabilidad de ser cliente</i>	¿Qué tan probable es que sea cliente de esta cafetería y por qué?
<i>Beneficios buscados</i>	¿Qué buscaría usted en una cafetería con temática cristiana? En otras palabras, ¿por qué iría a esta cafetería y no a una normal?
<i>Momento de consumo</i>	¿En qué ocasiones usted asistiría a una cafetería de este estilo? ¿En qué momento del día iría?
<i>Frecuencia de consumo</i>	¿Con qué frecuencia asistiría?
<i>Preferencias</i>	Imaginemos que existe, ¿cómo debería ser?
<i>Ubicación</i>	¿Dónde debe estar ubicada?
<i>Diseño e infraestructura</i>	¿Cuál es la decoración que debe tener?
<i>Productos y servicios</i>	¿Qué tipo de comida debería ofrecer? ¿El sabor de la comida jugaría un papel importante para que frecuentes este lugar? ¿Debería ofrecer algún servicio aparte además de sólo la comida?
<i>Mkt y publicidad</i>	¿Por dónde te gustaría enterarte de su existencia y funcionamiento? ¿Qué contenido te gustaría que la promocionara?
<i>Conclusión</i>	¿Qué opina de un emprendimiento que sea una cafetería con temática cristiana en quito?

Análisis de Resultados.

Las Tablas 20 y 21 presentan los resultados de las entrevistas individuales realizadas el 9 y 10 de abril del 2023, respectivamente.

Tabla 20. Resumen Entrevista Nicole

Pregunta	Respuestas
Cuéntame un poco sobre ti, ¿cuántos años tienes? ¿a qué te dedicas?	19 años, trabajo informal
Nárrame un día como tu... ¿Qué haces en su tiempo libre?	Entre semana trabajo a full y sábados y domingos salgo un montón (no me gusta estar en casa).
¿Qué probabilidad de asistir tendría? Nada probable, algo probable, ni probable ni improbable, probable, muy probable	Muy probable, porque me gusta salir mucho a cafeterías
¿Por qué asistiría una cafetería cristiana?	Lugar relacionado con mis creencias. <i>Lugar seguro</i> (está relacionado con lo que yo creo). Tiene comida!
¿Qué beneficios buscaría tener en una cafetería con temática cristiana?	Sentirme cómoda. Sentirme en un <i>buen ambiente</i> de paz.
¿En qué momento del día asistirías?	Tarde o mañana (fines de semana)
¿Con qué frecuencia asistirías a la cafetería? (esporádico, ocasional, frecuente)	Frecuente (al menos una vez al mes)
¿Qué debería proponer la cafetería para que usted se convierta en un cliente frecuente? ¿Seguiría yendo a otras cafeterías?	Debe ser un lugar muy bonito en cuanto a <i>decoración, tener una variedad de comida, una buena atención y ambiente.</i>
Describe su cafetería con temática cristiana ideal	Un menú con todo un poco. Detalles (en los vasos). Variedad en las bebidas no sólo café. De comida: dulces, galletas, pies, <i>beagles</i> , comida típica y cosas que no venden todas las cafeterías. Que haya eventos donde se puedan reconectar con Dios. Que tenga una terraza o vista bonita o un lugar llamativo y seguro. Que haya un área privada. Versículos en el menú, las servilletas.
En conclusión, ¿qué opina de una cafetería con temática cristiana?	Me encanta la idea, iría todo el tiempo.

Se puede ver la entrevista completa en el Anexo E.

Tabla 21. Resumen Entrevista Julio

Pregunta	Respuestas
Cuéntame un poco sobre ti, ¿cuántos años tienes? ¿a qué te dedicas?	Juez de los tribunales penales, 68 años
Nárrame un día como tu... ¿Qué haces en su tiempo libre?	De lunes a viernes paso trabajando. Y los días domingos salgo con mi familia siempre a comer.
¿Qué probabilidad de asistir tendría? Nada probable, algo probable, ni probable ni improbable, probable, muy probable	Muy probable
¿Por qué asistiría una cafetería cristiana?	Por un sentimiento de paz, de recogimiento y respeto dentro del lugar
¿Qué beneficios buscaría tener en una cafetería con temática cristiana?	Que tenga un aspecto físico lindo. Que el ambiente sea cómodo, se sienta paz. Que sea sirva una muy buena comida. Buena atención.
¿En qué momento del día asistirías?	A partir de las 5 de la tarde
¿Con qué frecuencia asistirías a la cafetería? (esporádico, ocasional, frecuente)	Frecuente (dependiendo de la <i>atención</i>), mínimo una vez a la semana
¿Qué debería proponer la cafetería para que usted se convierta en un cliente frecuente? ¿Seguiría yendo a otras cafeterías?	<i>Excelente decoración, perfecta atención, comida muy buena, buen ambiente.</i>
Describe su cafetería con temática cristiana ideal	Que tenga una característica física de un lugar religioso. Una buena ubicación cerca de iglesias o lugares concurridos.
En conclusión, ¿qué opina de una cafetería con temática cristiana?	Existía la cafetería “El Monasterio” reflejaba la cultura y la religión de la colonia quiteña en cuanto a iglesias.

Se puede ver la entrevista completa en el Anexo F.

Luego de analizar la información recopilada de las entrevistas y el *focus group*. Se definieron las siguientes respuestas múltiples por variable.

- Estilo de vida: visitar cafeterías o restaurantes, viajar, hacer deporte, relajarse en casa, ir al cine, obras sociales.
- Probabilidad de ser cliente: muy probable, probable, ni probable ni improbable, improbable, nada probable.
- Razones de consumo: pequeños detalles, seguridad, comida, buen ambiente, decoración, buena atención, compartir con amigos, eventos, relación calidad/precio.
- Beneficios buscados: buen ambiente, decoración atractiva, deliciosa comida, excelente atención, variedad en menú, pequeños detalles, relación calidad-precio, eventos.

- Momento de consumo: días de la semana (lunes, martes, miércoles, jueves, viernes, sábado y domingo) y hora del día (desayuno, media mañana, media tarde, noche).
- Frecuencia de consumo: rara vez, ocasionalmente, cada mes, una vez a la semana, más de una vez a la semana.
- Preferencias: ubicación (floresta, república del salvador, valles, carolina, real audiencia, centro histórico), comida (tradicional costa, tradicional sierra, postres, sánduches, comida novedosa, ensaladas), servicios extra (eventos, stand de libros y biblias, alquiler de espacios, *delivery*), medios de comunicación (*google*, radio, *email*, banners, anuncios en la iglesia, *facebook*, *instagram*, *whatsapp*).

Además, se puede concluir de esta fase, que la variable decisiva de compra del servicio es la “probabilidad de consumo”, segmentando al mercado en los que consumirían el servicio muy probablemente, probablemente e indiferentes. A los encuestados que no entren en estos 3 segmentos se les realizará preguntas a parte para conocer los puntos de dolor o razones por las que no asistirían.

2.2.1.4 Fase descriptiva.

Objetivo.

Identificar las características del mercado de referencia que permitan seleccionar a los segmentos objetivo.

Variables de investigación.

Para la elaboración del cuestionario se tomaron todas las variables elegidas en el punto 2.2.1.2 y otras más que se consideraron necesarias para el desarrollo de los siguientes capítulos. En total, fueron 22 variables descritas posteriormente.

Técnica de recolección de información (cuestionario).

El proceso para la recolección de información para la fase descriptiva (Figura 7), comenzó con una primera versión del cuestionario desarrollada transformando las variables anteriormente mencionadas en preguntas cerradas. A continuación, se revisó la calidad del mismo con un académico de la facultad.

Siguiente de esto, se hizo un envío preliminar a 5 personas para ajustar las preguntas. A partir de eso, se desarrolló la versión final del cuestionario (Tabla 22), que luego de la aprobación del académico se envió en la primera oleada el jueves 20 de abril. Al obtener pocas respuestas se realizó una segunda oleada el sábado 29 de abril, una tercera oleada el viernes 06 de mayo y una última oleada el martes 09 de mayo con las que se consiguieron las encuestas suficientes que representaran la muestra requerida.

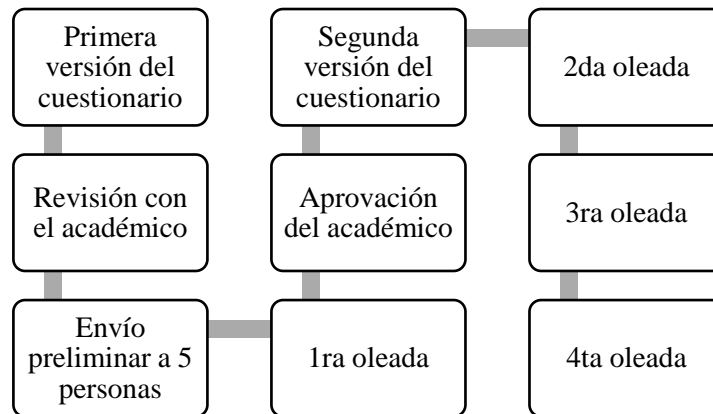


Figura 7. Proceso de recolección de información fase descriptiva

Tabla 22. Cuestionario

Variable	Pregunta	Opciones de respuesta múltiple
Sexo	¿Cuál es tu género?	Mujer Hombre Prefiero no decir
Edad	¿A qué rango de edad perteneces?	15 a 19 20 a 24 25 a 29 30 a 34 35 a 39 40 a 44 45 a 49 50 a 59 60 a 64 65 +
Estado civil	¿Cuál es Tu estado civil?	Casado/a Soltero/a Divorciado/a Viudo/a Unión de hecho
Religión	¿Con cuál de las siguientes denominaciones cristianas te identificas?	Evangélico Pentecostal Católico Mormón Testigo de Jehová No me identifico con ninguna pero soy creyente
Ocupación	¿A qué te dedicas?	Profesional Jubilado Funcionario público Negocio Propio Estudiante

		Artesano Sin empleo Tareas domésticas
Hábitat	¿En qué sector de Quito vives?	Sur Norte Centro Centro-Norte Valles
Clase social	¿A qué clase social consideras que perteneces?	Baja-baja Baja-alta Media Media-alta Alta-alta
Estilos de vida	¿Cómo describiría su estilo de vida? En mis tiempos libres...	Visitar cafeterías o restaurantes Viajar Hacer deporte Relajarse en casa Ir al teatro o cine Apoyar obras sociales
Frecuencia de consumo (general)	¿Con qué frecuencia asistes a una cafetería?	Rara vez Ocasionalmente Al menos una vez al mes Una vez a la semana Más de una vez a la semana
Tipo de competencia	¿Qué tipos de cafeterías frecuentas?	Cafeterías de barrio Cafeterías casuales Cafeterías temáticas Cafeterías de especialidad Cafeterías de marca Cafetería elegantes
Compañía	¿Con cuántas personas asistes habitualmente a una cafetería?	Solo 2 3

		4 5+
Actividades frecuentes	¿Qué actividades comúnmente realizas dentro de una cafetería, además de tomar o comer algo?	Tomar café Trabajar Conversar Deberes Leer
Descripción de una cafetería con temática cristiana		
Probabilidad de consumo	¿Qué tan probable es que te conviertas en un cliente de una cafetería con temática cristiana?	Muy probable Probable Ni probable, ni improbable Poco Probable Nada Probable
Frecuencia de consumo (específico)	¿Con qué frecuencia asistirías a una cafetería con temática cristiana?	Rara vez Ocasionalmente Cada mes Una vez a la semana Más de una vez a la semana
Momento de consumo	¿Qué días de la semana asistirías a una cafetería con temática cristiana?	Lunes Martes Miércoles Jueves Viernes Sábado Domingo
	¿En qué momento del día asistirías a una cafetería con temática cristiana?	Desayuno Media mañana Media tarde Noche
Razones de consumo / Experiencia	Tu experiencia en una cafetería con temática cristiana sería memorable por:	Pequeños detalles Seguridad Comida Buen ambiente

		Decoración Buena atención Compartir con Amigos Eventos Relación calidad/precio
Beneficios buscados	Califica los siguientes atributos de la cafetería con temática cristiana según la importancia que tendrían para ti	Buen ambiente, decoración atractiva, deliciosa comida, excelente atención, variedad en menú, pequeños detalles, relación calidad-precio, eventos. Calificar como: nada importante, poco importante, medio importante, importante, muy importante.
Puntos de dolor	Tu experiencia en cafetería con temática cristiana sería desagradable porque	Conflictos con otras religiones Mala atención Incomodidad Inseguridad Malos eventos Menú poco atractivo No justifica el precio por el servicio
Preferencias (Ubicación)	¿Dónde debería estar ubicada la cafetería con temática cristiana?	Floresta República del Salvador Valles Carolina Real Audiencia Centro Histórico
Preferencias (Comida)	¿Qué tipo de comida debería ofrecer la cafetería con temática cristiana?	Tradicional costa Tradicional sierra Postres Sánduches Novedades Ensaladas
Preferencias (Servicios extra)	¿Qué servicios extra debería tener para que vivas una experiencia inolvidable en la cafetería con temática cristiana?	Eventos Stand de libros y biblias Alquiler de espacios Delivery

Preferencias (Medios de comunicación)	¿Por qué medios te gustaría enterarte de la existencia (y recibir información de menús, promociones, evento) de esta cafetería con temática cristiana?	<i>Google</i> <i>Radio</i> <i>Email</i> <i>Banners</i> <i>Anuncios en mi Iglesia</i> <i>Facebook</i> <i>Instagram</i> <i>WhatsApp</i>
---------------------------------------	--	--

En el Anexo G se encuentra un link al PDF de la encuesta final realizada a través de la herramienta Microsoft *Forms*.

Cálculo de la muestra.

Se calculó el tamaño de la muestra (n) a partir de la fórmula para poblaciones finitas (Martínez, 2015):

$$n = \frac{r^2 + Npq}{e^2(N - 1) + rp}$$

La Tabla 23 expone los valores utilizados para el cálculo de la muestra.

Tabla 23. Descripción de la fórmula de la muestra

Variable	Descripción	Valor
N	Tamaño de población	258.299
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

La tasa de respuesta fue de 100,26%. Se lograron 385 encuestas frente a las 384 objetivo. El margen de error resultante fue del 4,99% y un nivel de confianza del 95%. Los integrantes de la muestra tenían cierto nivel de dificultad para ser encontrados, por ende, de acuerdo con Martínez (2015), el procedimiento muestral utilizado fue no probabilístico de tipo bola de nieve o en cadena. El método consiste en que un participante de la muestra sugiera a otras personas con características similares que también participen en el estudio.

2.2.1.5 Selección de los segmentos objetivos.

Matriz de Perfil de los segmentos.

De las 385 respuestas recopiladas, el 80% de los respondientes mostraron un interés medio, probable y muy probable de convertirse en clientes de la cafetería con temática cristiana. Por lo tanto, la Matriz de Perfil de Segmentos (Tabla 24), exhibe los resultados de los 101 muy interesados, 141 interesados y 51 indiferentes, que permiten perfilar los tres segmentos potenciales de clientes.

Tabla 24. Matriz de Perfil de Segmentos

Variable descriptiva	Opciones	Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3	
		Muy Probable		Probable		Ni probable, ni improbable	
		Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Sexo	Mujer	82	81%	95	67%	27	53%
	Hombre	19	19%	46	33%	23	45%
	Prefiero no decir	0	0%	0	0%	1	2%
	Otro	0	0%	0	0%	0	0%
	Total	101	100%	141	100%	51	100%
Edad	15 a 19	17	17%	8	6%	6	12%
	20 a 24	20	20%	21	15%	6	12%
	25 a 29	4	4%	13	9%	9	18%
	30 a 34	5	5%	8	6%	4	8%
	35 a 39	12	12%	14	10%	2	4%
	40 a 44	11	11%	16	11%	6	12%
	45 a 49	16	16%	21	15%	4	8%
	50 a 59	14	14%	30	21%	11	22%
	60 a 64	2	2%	7	5%	2	4%
	65 +	0	0%	3	2%	1	2%
Total	101	100%	141	100%	51	100%	
Estado Civil	Casado/a	41	41%	60	43%	21	41%
	Soltero/a	49	49%	64	45%	25	46%
	Divorciado/a	8	8%	13	9%	3	6%
	Viudo/a	1	1%	3	2%	0	0%
	Unión de hecho	2	2%	1	1%	2	4%
Total	101	100%	141	100%	51	100%	
Religión	Evangélico	68	67%	67	48%	15	29%
	Pentecostal	3	3%	0	0%	0	
	Católico	12	12%	54	38%	26	51%
	Mormón	0	0%	0	0%	0	0%
	Testigo de Jehová	1	1%	1	1%	0	0%
	No me identifico con ninguna pero soy creyente	13	13%	14	10%	9	18%
	Otras	2	2%	5	3%	1	2%
Total	101	100%	141	100%	51	100%	
Ocupación	Profesional	26	26%	53	38%	20	39%
	Jubilado	3	3%	8	6%	1	2
	Funcionario público	16	16%	17	12%	6	12
	Negocio Propio	12	12%	18	13%	7	14%
	Estudiante	33	33%	24	17%	9	18
	Artesano	1	1%	1	1%	1	1
	Sin empleo	4	4%	8	6%	4	8
	Tareas domésticas	6	6%	12	9%	3	6%
	Total	101	100%	141	100%	51	100%
Hábitat	Sur	5	5%	5	4%	0	0%
	Norte	50	50%	68	48%	28	55%
	Centro	0	0%	4	3%	1	2%
	Centro-Norte	32	32%	43	30%	15	29%
	Valles	14	14%	21	15%	7	14%
	Total	101	100%	141	100%	51	100%
Clase social	Baja-baja	4	4%	0	0%	0	0%
	Baja-alta	12	12%	12	9%	2	4%
	Media	68	67%	112	79%	37	73%

	Media-alta	14	14%	17	12%	12	24%
	Alta-alta	3	3%	0	0%	0	0%
	Total	101	100%	141	100%	51	100%
Estilos de vida	Visitar cafeterías o restaurantes	75	32%	88	28%	30	25%
	Viajar	23	10%	26	8%	13	11%
	Hacer deporte	29	13%	48	15%	21	17%
	Relajarse en casa	65	28%	99	32%	33	28%
	Ir al teatro o cine	18	8%	33	11%	16	13%
	Apoyar obras sociales	14	6%	13	4%	4	3%
	Otras	6	3%	5	2%	4	3%
	Total	230	100%	312	100%	121	100%
Frecuencia de consumo (general)	Rara vez	19	19%	32	23%	12	24%
	-1 vez al mes	35	35%	50	35%	18	34%
	1 vez al mes	28	28%	41	29%	15	29%
	1 vez a la semana	16	16%	12	9%	5	10%
	+ 1 vez a la semana	3	3%	6	4%	1	2%
	Total	101	100%	141	100%	51	100%
Tipo de competencia	Caf. De barrio	19	11%	33	15%	8	9%
	Caf. Casuales	38	23%	53	23%	23	25%
	Caf. Temáticas	17	10%	26	12%	14	15%
	Caf. De especialidad	15	9%	18	8%	8	9%
	Caf. De marca	63	39%	80	35%	28	31%
	Caf. Elegantes	14	8%	16	7%	10	11%
	Total	166	100%	226	100%	91	100%
Compañía	Solo	4	4%	9	6%	3	6%
	2	39	39%	51	36%	20	39%
	3	27	27%	44	31%	15	29%
	4	19	19%	18	13%	12	24%
	5+	12	12%	19	13%	1	2%
	Total	101	100%	141	100%	51	100%
Actividades frecuentes	Tomar café	35	26%	59	32	21	29%
	Trabajar	8	6%	7	4%	6	8%
	Conversar	80	59%	105	58%	41	57%
	Deberes	5	4%	5	3%	1	1%
	Leer	7	5%	6	3%	4	5%
	Total	135	100%	182	100%	73	100%
Frecuencia de consumo (específico)	Rara vez	0	0%	12	9%	14	27%
	-1 vez al mes	19	19%	73	52%	33	65%
	Cada mes	38	38%	40	28%	4	8%
	1 vez a la semana	29	29%	10	7%	0	0%
	+1 vez a la semana	15	15%	6	4%	0	0%
	Total	101	100%	141	100%	51	100%
Momento de consumo (día de semana)	Lunes	5	2%	10	4%	1	1%
	Martes	10	5%	10	4%	1	1%
	Miércoles	16	7%	1	0%	8	10%
	Jueves	17	8%	29	13%	8	10%
	Viernes	62	29%	66	30%	20	25%
	Sábado	67	32%	83	38%	32	40%
	Domingo	37	17%	25	11%	10	13%
	Total	214	100%	224	100%	80	100%
Desayuno	19	13%	26	14%	14	21%	

Momento de consumo (hora del día)	Media mañana	16	11%	17	9%	6	9%
	Media tarde	72	51%	96	50%	32	46%
	Noche	36	25%	51	27%	16	24%
	Total	143	100%	190	100%	68	100%
Razones de consumo / Experiencia	Pequeños detalles	24	10%	30	9%	13	10%
	Seguridad	47	19%	35	10%	7	6%
	Comida	11	4%	30	9%	16	13%
	Buen ambiente	55	22%	89	26%	26	20%
	Decoración	10	4%	21	6%	6	5%
	Buena atención	26	10%	51	15%	20	16%
	Compartir con Amigos	22	9%	22	7%	15	12%
	Eventos	37	15%	41	12%	10	8%
	Relación calidad/precio	17	7%	19	6%	12	10%
	Total	249	100%	338	100%	125	100%
	Beneficios buscados (buen ambiente)	Nada I	3	3%	1	1%	1
Poco I		1	1%	0	0%	2	4%
Medio I		18	18%	23	16%	8	16%
Importante		24	24%	38	27%	22	43%
Muy I		55	54%	79	56%	18	35%
Total		101	100%	141	100%	51	100%
Beneficios buscados (decoración atractiva)	Nada I	2	2%	0	0%	1	2%
	Poco I	4	4%	8	6%	5	10%
	Medio I	27	27%	31	22%	20	39%
	Importante	39	39%	59	42%	17	33%
	Muy I	29	29%	43	30%	8	16%
	Total	101	100%	141	100%	51	100%
Beneficios buscados (deliciosa comida)	Nada I	3	3%	0	0%	1	2%
	Poco I	1	1%	1	1%	3	6%
	Medio I	18	18%	21	15%	6	12%
	Importante	22	22%	33	23%	17	33%
	Muy I	57	56%	86	61%	24	47%
	Total	101	100%	141	100%	51	100%
Beneficios buscados (excelente atención)	Nada I	3	3%	0	0%	1	2%
	Poco I	0	0%	0	0%	1	2%
	Medio I	20	20%	20	14%	5	10%
	Importante	18	18%	32	23%	10	20%
	Muy I	60	59%	89	63%	34	67%
	Total	101	100%	141	100%	51	100%
Beneficios buscados (variedad en el menú)	Nada I	2	2%	1	1%	1	2%
	Poco I	5	5%	5	4%	1	2%
	Medio I	24	24%	26	18%	10	20%
	Importante	23	23%	53	38%	25	49%
	Muy I	47	47%	56	40%	14	27%
	Total	101	100%	141	100%	51	100%
Beneficios buscados (pequeños detalles)	Nada I	4	4%	1	1%	5	10%
	Poco I	5	5%	10	7%	6	12%
	Medio I	21	21%	35	25%	16	31%
	Importante	26	26%	56	40%	17	33%
	Muy I	45	45%	39	28%	7	14%
	Total	101	100%	141	100%	51	100%
Beneficios buscados (relación calidad precio)	Nada I	3	3%	0	0%	1	2%
	Poco I	2	2%	2	1%	2	4%
	Medio I	21	21%	23	16%	6	12%
	Importante	22	22%	39	28%	21	41%
	Muy I	53	52%	77	55%	21	41%
	Total	101	100%	141	100%	51	100%
Beneficios buscados	Nada I	5	5%	3	2%	2	4%
	Poco I	5	5%	18	13%	12	24%

(eventos)	Medio I	28	28%	40	28%	12	24%	
	Importante	40	40%	37	26%	22	43%	
	Muy I	23	23%	43	30%	3	6%	
	Total	101	100%	141	100%	51	100%	
Puntos de dolor	Conflictos con otras religiones	26	15%	57	19%	20	16%	
	Mala atención	29	16%	54	18%	25	20%	
	Incomodidad	10	6%	7	2%	2	2%	
	Inseguridad	32	18%	47	15%	18	15%	
	Malos eventos	6	3%	14	5%	3	2%	
	Menú poco atractivo	23	13%	46	15%	19	16%	
	No justifica el precio por el servicio	28	16%	56	19%	26	22%	
	Ninguna	22	12%	17	6%	6	5%	
	Otras	1	1%	2	1%	3	2%	
	Total	177	100%	300	100%	122	100%	
	Preferencias (Ubicación)	Floresta	10	7%	21	10%	11	15%
		República del Salvador	30	20%	40	18%	1	2%
		Valles	21	14%	32	15%	14	19%
Carolina		40	27%	49	22%	18	25%	
Real Audiencia		24	16%	35	16%	13	18%	
Centro Histórico		16	11%	33	15%	14	19%	
Otras		8	5%	8	4%	1	2%	
Total		149	100%	218	100%	72	100%	
Preferencias (Comida)	Tradicional costa	58	20%	83	19%	25	17%	
	Tradicional sierra	53	18%	81	19%	30	20%	
	Postres	62	21%	86	20%	32	21%	
	Sánduches	50	17%	71	17%	20	13%	
	Novedades	42	14%	72	17%	34	23%	
	Ensaladas	28	9%	31	7%	7	5%	
	Otras	3	1%	3	1%	2	1%	
	Total	296	100%	427	100%	150	100%	
Preferencias (Servicios extra)	Eventos	79	41%	102	39%	33	39%	
	Stand de libros y biblias	54	29%	54	21%	17	20%	
	Alquiler de espacios	33	18%	62	24%	21	25%	
	Delivery	22	12%	42	16%	14	16%	
Total	188	100%	260	100%	85	100%		
Preferencias (Medios)	Google	37	13%	61	16%	20	15%	
	Radio	21	7%	22	6%	9	7%	
	Email	18	6%	26	7%	9	7%	
	Banners	16	6%	15	4%	7	5%	
	Iglesia	31	11%	32	8%	13	10%	
	Facebook	50	18%	76	20%	26	20%	
	Instagram	66	23%	81	21%	32	24%	
	WhatsApp	42	15%	73	19%	16	12%	
	Total	281	100%	386	100%	132	100%	

Fuente: (Rosas, 2019)

Análisis del atractivo del mercado.

Para el efecto de la selección del mercado se analizó la demanda de manera cuantitativa (Tabla 25), el ciclo de vida producto-mercado (Tabla 26) y el entorno competitivo (Tabla 27).

Tabla 25. Análisis de demanda cuantitativo

Factores	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
	Dimensión 1: Número de clientes que tienen interés, acceso, capacidad de pago, con alta probabilidad de ser cliente, de 15 a 39 años, evangélicos, de clase social media que visitan cafeterías mensualmente.	Dimensión 1: Número de clientes que tienen interés, acceso, capacidad de pago, con probabilidad de ser cliente, de 40 a 65+ años, evangélicos, de clase social media que visitan cafeterías mensualmente.	Dimensión 1: Número de clientes que tienen interés, acceso, capacidad de pago, con indecisión de ser cliente, de todas las edades, católicos, de clase social media que visitan cafeterías mensualmente.
	Dp (s1) = n ajustado * fa 1 * fa2 * fa3 * fa4 *fa5	Dp (s1) = n ajustado * fa 1 * fa2 * fa3 * fa4 *fa5	Dp (s1) = n ajustado * fa 1 * fa2 * fa3 * fa4 *fa5
Cuantificación de la demanda (Dp)	F. de ajuste 1 (probabilidad de compra): 101/385 F. de ajuste 1 (probabilidad de compra): 26%	F. de ajuste 1 (probabilidad de compra): 141/385 F. de ajuste 1 (probabilidad de compra): 37%	F. de ajuste 1 (probabilidad de compra): 141/385 F. de ajuste 1 (probabilidad de compra): 13%
	F. de ajuste 2 (de 15 a 39 años): 58%	F. de ajuste 2 (de 40 años o más): 54%	F. de ajuste 2 (todas las edades): 100%
	F. de ajuste 3 (religión evangélica): 67%	F. de ajuste 3 (religión evangélica): 48%	F. de ajuste 3 (religión católica): 51%
	F. de ajuste 3 (clase social media): 67%	F. de ajuste 3 (clase social media): 79%	F. de ajuste 3 (clase social media): 73%
	F. de ajuste 4 (estilo de vida de visitar cafeterías): 33%	F. de ajuste 4 (estilo de vida de visitar cafeterías): 28%	F. de ajuste 4 (estilo de vida de visitar cafeterías): 25%
	F. de ajuste 5 (frecuencia de consumo mensual): 38%	F. de ajuste 5 (frecuencia de consumo mensual): 28%	F. de ajuste 5 (frecuencia de consumo mensual): 8%
	Dp (s1) = 258299 * 0,26 * 0,58 * 0,67 * 0,67 * 0,33 * 0,38	Dp (s1) = 258299 * 0,37 * 0,54 * 0,48 * 0,79 * 0,28 * 0,28	Dp (s1) = 258299 * 0,13 * 1 * 0,51 * 0,73 * 0,25 * 0,08

	Dp (s1) = 2.192 clientes	Dp (s1) = 1.534 clientes	Dp (s1) = 250 clientes
	Dimensión 2: Unidades Monetarias	Dimensión 2: Unidades Monetarias	Dimensión 2: Unidades Monetarias
	Dp (s1) = N ajustado * p (ticket promedio de consumo) * q (cantidad de visitas)	Dp (s2) = N ajustado * p (ticket promedio de consumo) * q (cantidad de visitas)	Dp (s2) = N ajustado * p (ticket promedio de consumo) * q (cantidad de visitas)
	P (ticket promedio del consumo en cafeterías en quito): \$18,68	P (ticket promedio del consumo en cafeterías en quito): \$18,68	P (ticket promedio del consumo en cafeterías en quito): \$18,68
	Q (cantidad de visitas a la cafetería al año): 12	Q (cantidad de visitas a la cafetería al año): 12	Q (cantidad de visitas a la cafetería al año): 12
	Dp (s1) = 2.192 * \$18,68 * 12 Dp (s1) = \$491.359	Dp (s2) = 1.534 * \$18,68 * 12 Dp (s2) = \$343.861	Dp (s3) = 250 * \$18,68 * 12 Dp (s3) = \$56.040
	Dimensión 3: Cantidad de Consumo	Dimensión 3: Cantidad de Consumo	Dimensión 3: Cantidad de Consumo
	Dp (s1) = N ajustado * q (cantidad de visitas)	Dp (s2) = N ajustado * q (cantidad de visitas)	Dp (s3) = N ajustado * q (cantidad de visitas)
	Dp (s1) = 2.192 * 12 Dp (s1) = 26.304 veces al año	Dp (s2) = 1.534 * 12 Dp (s2) = 18.408 veces al año	Dp (s3) = 250 * 12 Dp (s3) = 3.000 veces al año
¿La cantidad demandada (q) del producto o servicio es sensible (insensible) o elástica (inelástica) al calidad/precio (p)?	Muy elástica (muy sensible al precio)	Muy elástica (medianamente sensible al precio)	Elástica (sensible al precio)
¿La cantidad demandada (q) es sensible (insensible) o elástica (inelástica) al gasto de marketing (gm)?	Elástica (sensible a los esfuerzos de marketing)	Elástica (sensible a los esfuerzos de marketing)	Elástica (sensible a los esfuerzos de marketing)
¿La cantidad demandada (q) es sensible (insensible) o elástica (inelástica) al precio del producto o servicio sustituto?	Poco elástica (poco sensible al precio de los sustitutos)	Medio elástica (medianamente sensible al precio de los sustitutos)	Elástica (sensible al precio de los sustitutos)

Tabla 26. Análisis del Ciclo de Vida del Producto Mercado

Factores	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
Sensibilidad al precio	Muy sensible	Muy sensible	Sensible
Número de competidores	Pocos	Pocos	Pocos
Enfoque de competencia	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación
Necesidades de inversión	Moderada	Moderada	Moderada
¿Crecimiento de las ventas?	Alcanza un nivel constante	Alcanza un nivel constante	Alcanza un nivel constante
Nivel de conocimiento de los consumidores sobre la categoría del producto	Considerable	Moderada	Baja
Potencial de beneficios	Moderado	Moderado	Moderado
Esfuerzo de comercialización	Solo para defender posiciones	Para capturar el mercado y defender posiciones	Para capturar el mercado y defender posiciones
Etapa del mercado	Introducción	Introducción	Introducción

Tabla 27. Análisis del Entorno competitivo

Factores	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
Poder de negociación de proveedores	Considerable	Considerable	Considerable
Amenaza de nuevos competidores	Moderado	Moderado	Considerable
Barreras de ingreso al mercado	Pocas, solo un alta cantidad de requisitos legales	Pocas, solo un alta cantidad de requisitos legales	Pocas, solo un alta cantidad de requisitos legales
Poder de negociación de compradores	Bajo	Moderado	Considerable
Nivel e intensidad de la competencia	Moderado	Moderado	Considerable
Capacidad de la empresa para desarrollar y mantener una ventaja competitiva	Considerable	Moderado	Bajo

Tras realizar este análisis, se determinó que los segmentos 1 y 2 son los más atractivos y, por lo tanto, la cafetería con temática cristiana se debería enfocar en ellos como sus principales objetivos.

- Segmento 1 (muy probable): mujeres o hombres de 15 a 39 años pertenecientes a la religión evangélica, de clase social media, que les guste visitar cafeterías mensualmente.
- Segmento 2 (probable): mujeres o hombres de 40 o más años pertenecientes a la religión evangélica, de clase social media, que les guste visitar cafeterías mensualmente.

Estrategia de cobertura.

Finalmente, al elegirse 2 tipos de segmentos se opta por utilizar una estrategia de cobertura de micro segmentación diferenciada solamente en la comunicación. El menú, servicio, espacios y demás serán exactamente los mismos, sin embargo, para el tema de comunicación existen diferentes preferencias entre los dos segmentos. Sobre todo, ya que al primer segmento tiene un alto grado de aceptación hacia la idea y el segundo podría necesitar otro tipo de comunicación para consumir el servicio.

2.2.2 Construcción del Buyer Persona.

2.2.2.1 Selección de los consumidores potenciales o actuales.

A partir de los segmentos objetivos seleccionados, se describe el perfil de los consumidores potenciales a los que se les realizó una entrevista (Tabla 28) para diseñar el *buyer persona*.

Tabla 28. Perfil de los entrevistados para diseño del *Buyer Persona*

Segmento	Perfil del entrevistado
Segmento 1 (muy probable): Mujeres o hombres de 15 a 39 años pertenecientes a la religión evangélica, de clase social media, que les guste visitar cafeterías mensualmente.	Entrevistada 1: Mujer de 20 años que cumpla con todas las características de su segmento
Segmento 2 (probable): Mujeres o hombres de 40 o más años pertenecientes a la religión evangélica, de clase social media, que les guste visitar cafeterías mensualmente.	Entrevistada 2: Mujer de 53 años que cumpla con todas las características de su segmento

2.2.2.2 Identificación de la información requerida.

Para conocer qué información se va a requerir en la construcción del *buyer persona* se utilizaron las necesidades de información propuestas por Cyberclick (2022), las mismas que se detallan en la Figura 8.

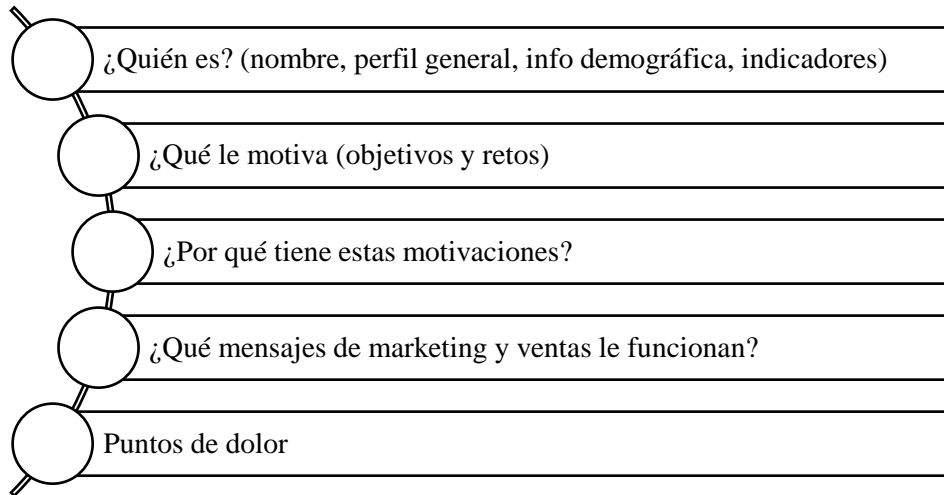


Figura 8. Necesidades de información para la construcción del *Buyer Persona*
Fuente: (Cyberclick, 2022)

2.2.2.3 Entrevistas.

A partir de las necesidades de información se realizó el guion de la entrevista (Tabla 29), el mismo que fue tomado de Cyberclick (2022) y adaptado a el contexto de una cafetería con temática cristiana.

Tabla 29. Guión de entrevistas *Buyer Persona*

Objetivo: Identificar las características de los <i>Buyer Persona</i>
Entrevistados: Katrina, María
Preguntas
¿Cómo se llama?
¿Qué edad tiene?
¿Dónde vive?
¿Qué ha estudiado? ¿Nivel de estudios?
¿Dónde trabaja?
¿Qué cargo tiene?
¿Evolución de la carrera profesional?
¿Cuál es su nivel de ingresos?
¿Cómo es el ambiente en el que vive y trabaja?
¿Situación familiar?
¿Hijos?
¿Ambiciones?
¿Hobbies?
¿Cuáles son sus preocupaciones?
¿Qué medios de comunicación, soportes o dispositivos usa en su vida diaria para obtener información?
¿A quién escucha para que le recomienden lugares dónde ir?
¿Dónde buscaría información o consejo sobre una cafetería con temática cristiana?
¿Cuál es el objetivo o problema principal que una cafetería con temática cristiana le podría ayudar a cumplir o solucionar?
¿Qué características, funcionalidades o beneficios debería tener una cafetería con temática cristiana para que solucione su necesidad?
¿Cuáles son sus principales objeciones o barreras para asistir a una cafetería con temática cristiana?
¿Qué piensa o siente?
¿Tiene presupuesto suficiente para ir a una cafetería con temática cristiana?
¿Tiene la capacidad de decisión para ir a una cafetería con temática cristiana?

Fuente: (Cyberclick, 2022)

2.2.2.4 *Buyer personas.*

Finalmente, a partir de las entrevistas realizadas -se puede encontrar en los Anexo H e I el resumen narrativo de cada una- se diseñaron los *buyer personas* (Figuras 9 y 10) de una cafetería con temática cristiana con la ayuda del simulador de Market Max (2023).



Katrina

Sexo:

Femenino

Edad:

20

Estado civil:

Soltera

Nivel de estudios:

Educación superior

Ocupación:

No tiene trabajo

Trabajo:

Estudia en la Universidad de las Américas en Quito

Medios:

TikTok, Instagram y Google

Objetivos:

En el aspecto académico son hacer una maestría en el exterior. En el personal viajar por todo el mundo y fortalecer su relación con Dios

Desafíos:

Le gustaría ser independiente económicamente y le preocupa la falta de tiempo por sus estudios

Ayudar:

Le ayudaría a tener un espacio/ambiente más cercano con Dios porque en su rutina diaria se le hace difícil tener este espacio además de ir a la iglesia los domingos

Pitch:

Hablar sobre un ambiente de paz, atención que te hace sentir en casa y eventos que te ayuden a conectar con Dios

Figura 9. Buyer Persona 1: Katrina



María

Sexo:

Femenino

Edad:

53

Estado civil:

Casada

Nivel de estudios:

Educación básica

Ocupación:

Tiene su propio taller de costura y al mismo tiempo hace ventas por internet

Trabajo:

No estudia

Medios:

Google, Facebook, TikTok, Instagram

Objetivos:

Prosperar, tener lo necesario para sostener a su hogar y construir su relación con Dios cada día

Desafíos:

Ver personas desesperadas por diversas situaciones y el ayudar a los demás son sus principales preocupaciones

Ayudar:

Encontrar un ambiente cristiano donde pueda sentirse cómoda y compartir con su comunidad o familia

Pitch:

Hablar sobre música, ambiente de paz y fortalecimiento, regalos con versículos

Figura 10. *Buyer Persona 2: María*

3 DISEÑO DEL *CUSTOMER JOURNEY*

3.1 Marco Teórico

3.1.1 ¿Qué es un *Customer Journey*?

El término "*Customer Journey*" o "Viaje del cliente" se refiere al recorrido que realiza un cliente a través de todas las interacciones que tiene con una marca, desde el inicio de la relación hasta su finalización. Este camino comprende todas las etapas, incluyendo las interacciones previas a la primera compra, así como todos los puntos de contacto que el cliente tendrá después de realizarla (elviajedelcliente.com).

3.1.2 ¿Para qué sirve el *Customer Journey*?

Este proceso de definir y mapear el recorrido del consumidor permite comprender todos los pasos que el comprador lleva a cabo en su proceso de adquisición, identificando sus necesidades en cada etapa, así como la forma en que realiza su investigación y qué tipo de información requiere para poder avanzar en su proceso de compra (Bel, 2022).

Si no tenemos un conocimiento detallado del trayecto del cliente, será complicado administrar su experiencia. Para obtener este recorrido, los puntos de contacto y la identificación de las etapas que lo conforman, es necesario trazar el viaje del cliente, también conocido como *customer journey* (elviajedelcliente.com).

3.1.3 ¿Cómo diseñar un *Customer Journey*?

Existen varias técnicas para diseñar un *Customer Journey*, como *Touchpoint Matrix*, *Customer Journey Map*, *Experience Map* o *Service Blueprint*.

El *Customer Journey Map* es una herramienta que representa gráficamente las interacciones que los clientes tienen con los productos y servicios de una empresa a lo largo de su recorrido, y que facilita la gestión operativa de la experiencia del consumidor. (elviajedelcliente.com).

Existen diversas herramientas para crear un *customer journey map* como miró, canva, *freeform*, plantillas preexistentes, entre otras.

Los pasos para la construcción del *customer journey map* (Figura 11) son una adaptación del modelo propuesto por (Gonzales, 2022) y (elviajedelcliente.com).

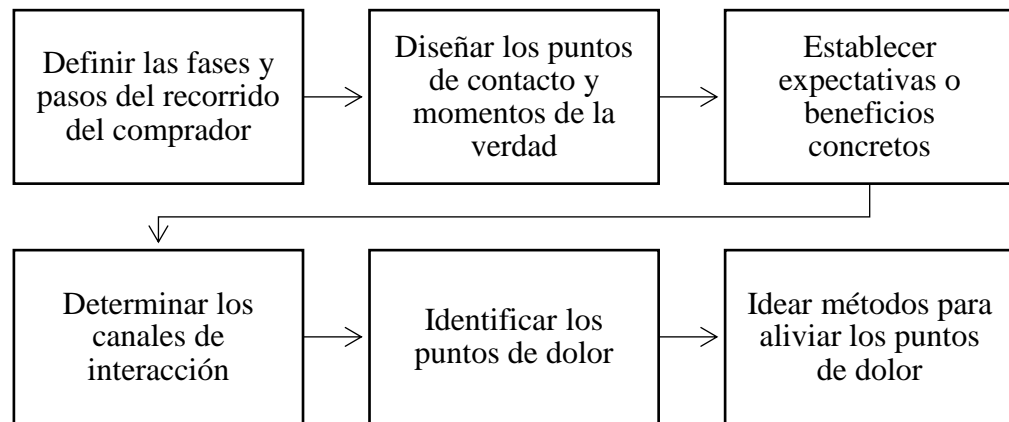


Figura 11. Pasos para la construcción del *customer journey map*
Fuente: (Gonzales, 2022) y (elviajedelcliente.com)

3.1.3.1 Definir las fases del recorrido del comprador.

Las fases genéricas que tiene un recorrido del comprador son *awareness* o concienciación; *discovering* o descubrimiento; *learning* o aprendizaje; *choosing* o elección; *purchasing* o adquisición; *engagement* o fidelización (Bel, 2022).

3.1.3.2 Diseñar los puntos de contacto y momentos de la verdad.

El concepto de *touchpoint* se refiere a cualquier punto de contacto en el que el cliente interactúa con una marca para satisfacer una necesidad humana específica, en un momento y lugar determinados (wowcx.com).

Después de haber creado un mapa de los puntos de contacto, es importante identificar las interacciones más relevantes en las que la marca puede intervenir y aplicar estrategias de marketing específicas. Esto permitirá una gestión más efectiva de la experiencia del cliente en esos momentos clave (Gonzales, 2022).

Para definir los puntos de contacto, en la Figura 12 se describe la metodología propuesta por Verequest (2019) en su guía *Customer Journey Mapping Playbook*. Esta metodología sugiere construir los pasos del recorrido del cliente, a través de la historia del descubrimiento de la empresa por el *buyer persona*, para así identificar correctamente cada punto de contacto.

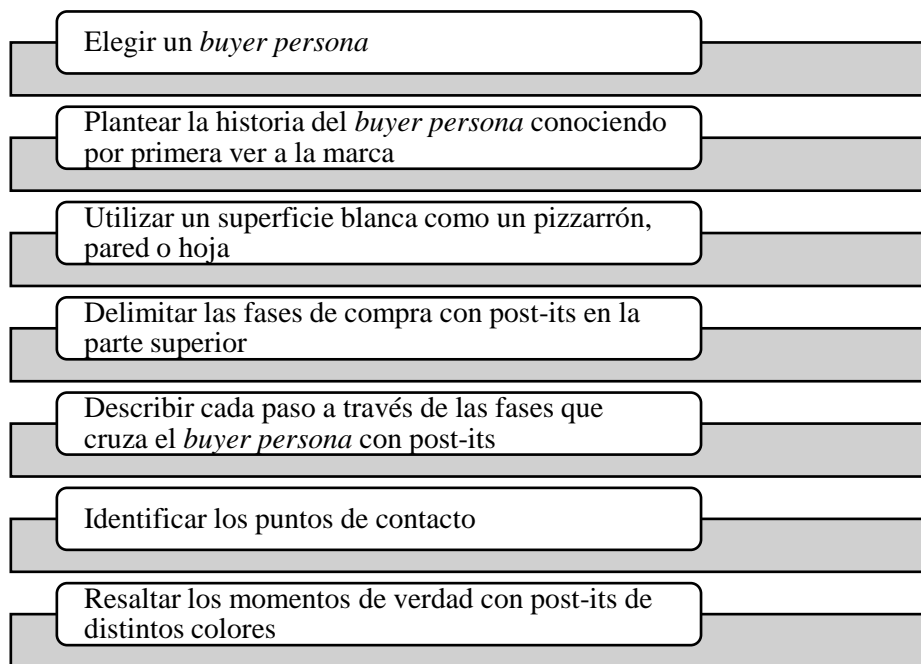


Figura 12. ¿Cómo mapear los puntos de contacto?
Fuente: (Verequest, 2019)

3.1.3.3 Establecer expectativas y beneficios concretos.

Es esencial comprender las expectativas del consumidor en cada fase de su relación con la marca para poder mejorar la gestión de su viaje como cliente. Esto permitirá una mayor precisión en la gestión de la experiencia del consumidor (elviajedelcliente.com).

Es importante describir los pensamientos y los sentimientos que tiene el cliente en cada punto de contacto (Gonzales, 2022).

3.1.3.4 Determinar los canales de interacción.

El término canal no se refiere solamente al punto de contacto, sino a una categoría de puntos de contacto que están agrupados por el medio de entrega utilizado. Es importante destacar que el canal es el lugar en el que se lleva a cabo la interacción entre la marca y el cliente (wowcx.com).

3.1.3.5 *Identificar los puntos de dolor.*

Los puntos de dolor son el resultado de las interacciones que los clientes tienen con la empresa y que generan emociones negativas como frustración, irritación, estrés, ansiedad, impotencia, entre otras. Estos puntos indican los problemas que los clientes tienen con la marca y pueden ser tanto reales como percepciones subjetivas del cliente. En el ámbito del marketing, identificar los puntos de dolor es importante para mejorar la experiencia del cliente y abordar los problemas de manera efectiva (Pozo, 2021).

3.1.3.6 *Idear métodos para aliviar los puntos de dolor.*

Para gestionar los *pain points* se suelen utilizar las siguientes estrategias: crear contenido que aborde los puntos de dolor detectados, manejar de manera adecuada las quejas y reclamos de los clientes, reconocer los errores y ofrecer compensaciones por ellos, así como crear un sitio de soporte para brindar ayuda a los clientes en todo momento (elviajedelcliente.com).

3.2 **Aplicación**

El diseño del *Customer Journey* se basó en la información obtenida de las diversas técnicas de investigación utilizadas en este estudio, como las entrevistas, el cuestionario y el *focus group*. En particular, del *focus group* se utilizaron las variables y preguntas correspondientes al objetivo 3, las cuales están detalladas en la Tabla 30 para su consulta.

Tabla 30. Guía *Focus Group*, Objetivo 3

Objetivo 3: Identificar los puntos de dolor y momentos claves en las interacciones que un cliente sostendría con los diferentes canales de comunicación de una cafetería.	
Variable	Pregunta
Beneficios buscados	¿Qué buscaría usted en una cafetería con temática cristiana? En otras palabras, ¿por qué iría a esta cafetería y no a una normal?
Características de la cafetería ideal	¿Qué características debería tener una cafetería con temática cristiana ideal?
Experiencia dentro de la cafetería ideal	Describa la experiencia dentro de la cafetería
Puntos de dolor	¿Qué le desagradaría de una cafetería de este estilo?
Descripción del lugar	Imaginemos que existe, ¿cómo debería ser?
Ubicación	¿Dónde debe estar ubicada?
Diseño e infraestructura	¿Cuál es la decoración que debe tener?
Productos y servicios	¿Qué tipo de comida debería ofrecer? ¿El sabor de la comida jugaría un papel importante para que frecuentes este lugar? ¿Debería ofrecer algún servicio aparte además de sólo la comida?
Mkt y publicidad	¿Por dónde te gustaría enterarte de su existencia y funcionamiento? ¿Qué contenido te gustaría que la promocionara?
Conclusión	En conclusión, ¿qué opina de un emprendimiento que sea una cafetería con temática cristiana en quito?

Utilizando toda la información cualitativa mencionada, se ha elaborado un *Customer Journey Map*, expuesto en la Figura 13. Para el efecto, se adaptó y modificó una plantilla pre-existente de la herramienta Canva (2023). A continuación, se describirá el proceso de creación de este mapa, así como los detalles de cada etapa del recorrido, los puntos de contacto y *pain points* identificados.

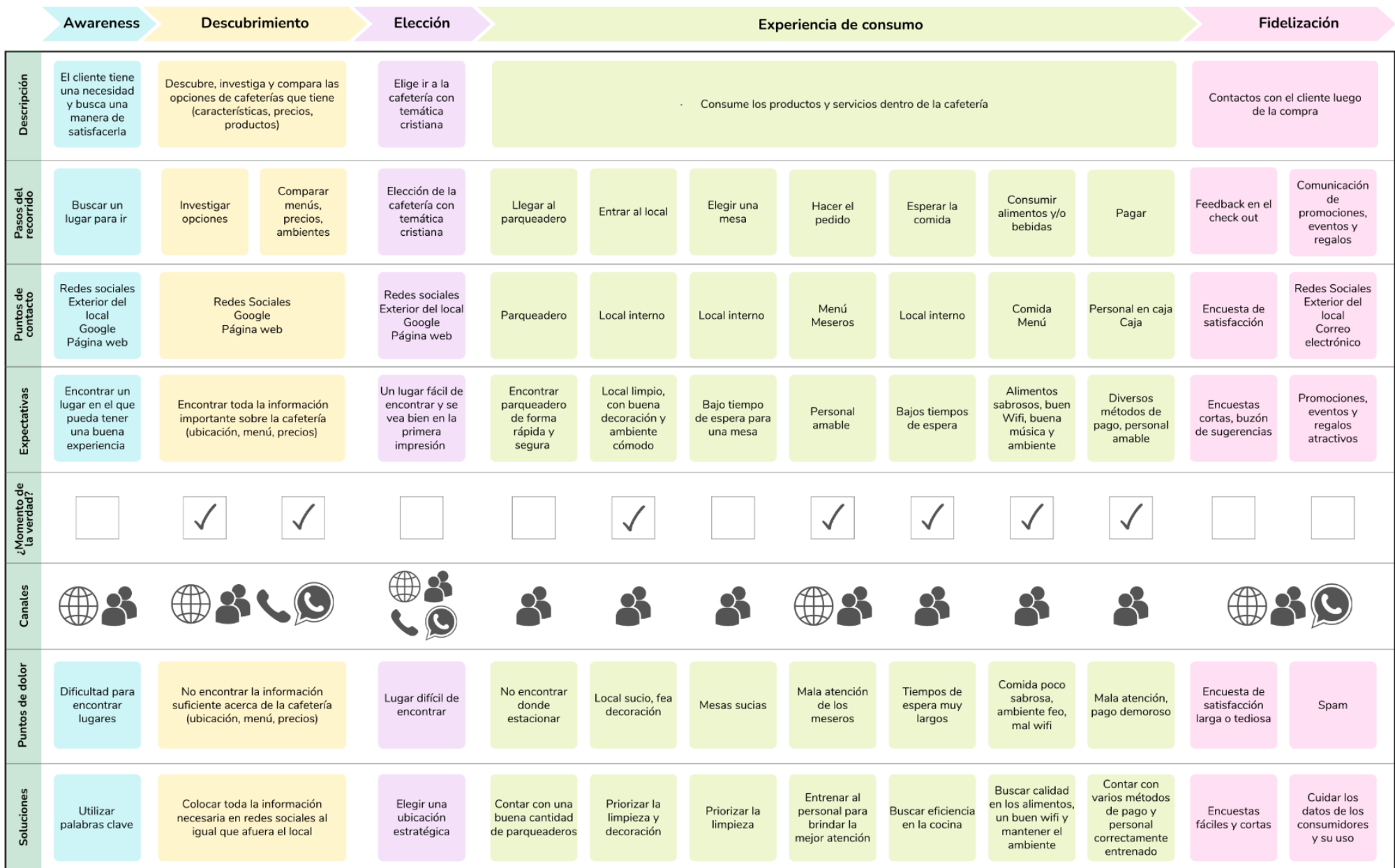


Figura 13. Customer Journey Map de una cafetería con temática cristiana

Fuente: (Canva, 2023)

3.2.1 Definición de las fases del recorrido del comprador.

Las fases elegidas para el Customer Journey de una cafetería con temática cristiana son una combinación entre las etapas propuestas por (elviajedelcliente.com) y (Bel, 2022):

- *Awareness*: el cliente se da cuenta que tiene una necesidad y busca una manera de satisfacerla
- Descubrimiento: descubre, investiga y compara las opciones de cafeterías que tiene (características, precios, productos)
- Elección: elige ir a la cafetería con temática cristiana
- Experiencia de consumo: consume los productos y servicios dentro de la cafetería
- Fidelización: contactos con el cliente luego de la compra

3.2.2 Puntos de contacto y momentos de la verdad.

La construcción de los puntos de contacto se realizó en base a la metodología propuesta por Verequest (2019) para lo que se partió de elegir el *buyer persona* 1 (Katrina) propuesto en el capítulo 2. Seguido de esto, se fue elaborando una historia de una chica que llega por primera vez a la cafetería con temática cristiana. Para así, resumir los pasos del recorrido del cliente. Este recorrido del *buyer persona* en la cafetería se construyó con la herramienta *FreeForm* de Apple (Figura 14).

Buyer Persona: Joven de religión evangélica de 20 años (Katrina)

RECORRIDO DEL BUYER PERSONA EN LA CAFETERÍA

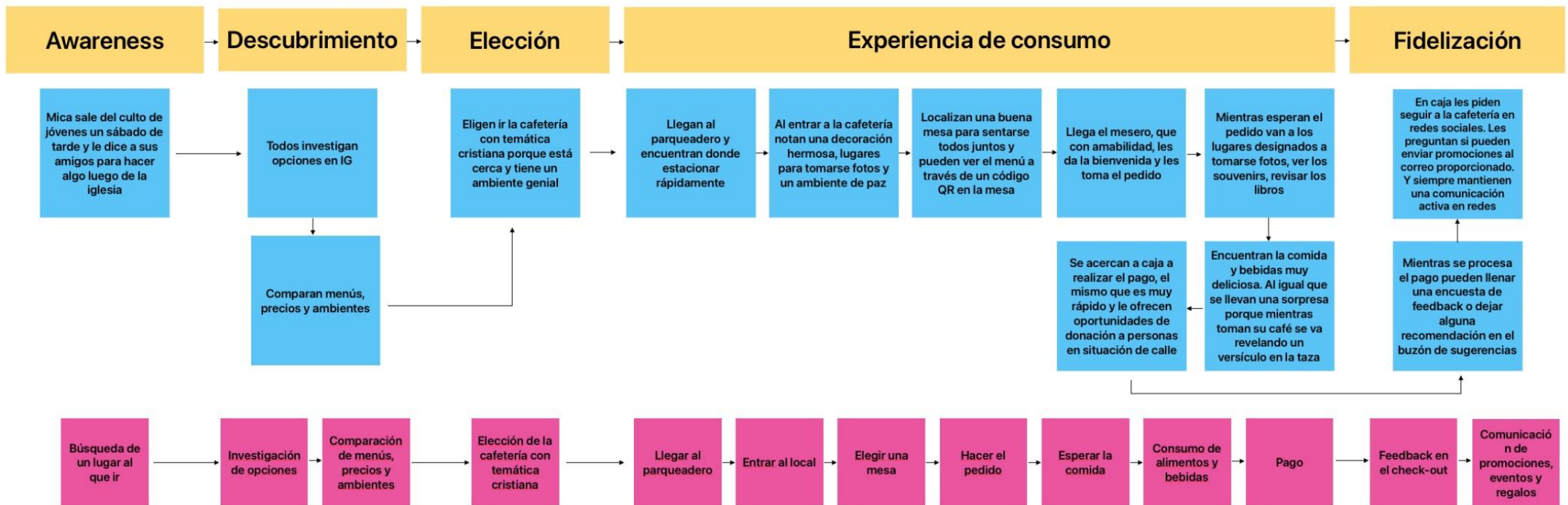


Figura 14. Recorrido del *Buyer Persona* en la cafetería

A partir del recorrido del *buyer persona* en la cafetería y en conjunto con el *Customer Journey Map* de Starbucks (Rodrigo Xperience, 2018) se construyeron 13 puntos de contacto que una persona tendría con la cafetería y se identificó si es un momento de la verdad o no (Tabla 31).

Tabla 31. Puntos de contacto y momentos de la verdad

Pasos del recorrido/Interacciones	Puntos de contacto	¿Momento de la verdad?
1. Buscar un lugar para ir	Redes Sociales (<i>Instagram, Facebook, TikTok</i>) Exterior del local Buscador de Internet (<i>Google</i>) Página web	
2. Investigar opciones	Redes Sociales Buscador de Internet Página web	Sí
3. Comparar menús, precios, ambientes	Redes Sociales Buscador de Internet Página web	Sí
4. Elección de la cafetería con temática cristiana	Redes Sociales Exterior del local Buscador de Internet Página web	
5. Llegar al parqueadero	Parqueadero	
6. Entrar al local	Local interno (decoración, música)	Sí
7. Elegir una mesa	Local interno	
8. Hacer el pedido	Menú Meseros	Sí
9. Esperar la comida	Local interno	Sí
10. Consumir alimentos y bebidas	Comida Menú	Sí
11. Pagar	Personal en caja Caja	Sí
12. <i>Feedback</i> en el <i>check-out</i>	Encuesta de satisfacción	
13. Comunicación de promociones, eventos y regalos	Redes Sociales Exterior del local Correo electrónico	

3.2.2.1 Redes Sociales: Puntos de contacto 1.

Las redes sociales elegidas, según la preferencia de los *buyer personas*, identificadas en las entrevistas, y las repuestas de la encuesta y *focus group* son: *Instagram*, *Facebook*, *TikTok* y *WhatsApp*.

Una alta cantidad de pasos del recorrido del consumidor tienen este punto de contacto. Y, la mayoría tienen un enfoque en la búsqueda de información del lugar en redes sociales, por esta razón, parte de la experiencia en estas plataformas debe ser excelente con la finalidad de que las personas consigan llegar a la fase de adquisición durante el *customer journey*. Para esto, con la herramienta Canva, se desarrolló un bosquejo de cómo se vería la página de *Instagram* (Figura 15) con información relevante y palabras claves, estrategias fundamentales al momento de hacer *Social Media Marketing*.

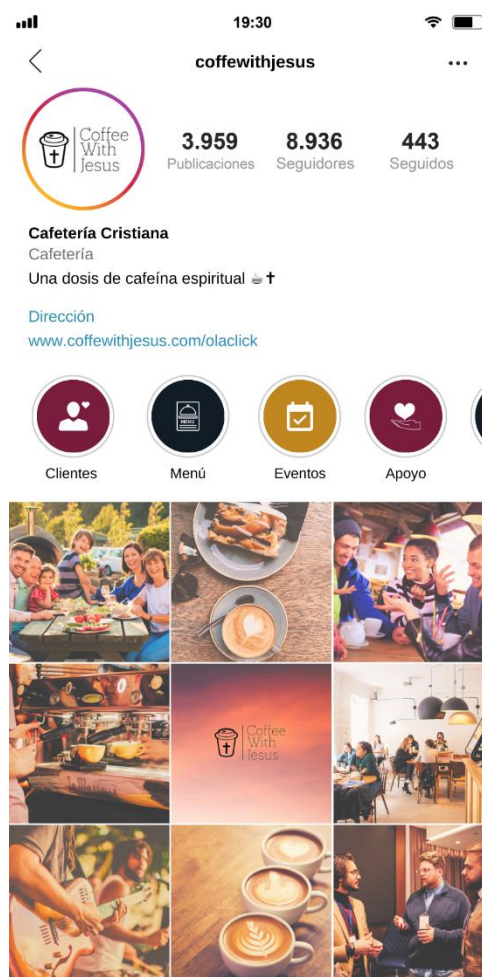


Figura 15. Visualización de la página de *Instagram* (experiencia en redes)

Parte de la experiencia digital y presencial se encuentra el diseño de marca. Para efecto de este trabajo, se ha elegido un nombre, un eslogan y se ha diseñado un logo preliminar al igual que una paleta de colores que transmita un mensaje claro a los posibles consumidores de la cafetería con temática cristiana.

- Nombre: *Coffee with Jesus*
- Eslogan: Una dosis de cafeína espiritual
- Logo (Figura 16): para el diseño del logo se utilizó la herramienta *Tailor Brands* que genera logos con inteligencia artificial



Figura 16. Logo

- Paleta de colores (Figura 17): para la paleta de colores se escogió una sugerencia para cafeterías de la página de *Instagram* de @designers.master (2022)



Figura 17. Paleta de colores
Fuente: (@designers.master, 2022)

3.2.2.2 Google: Punto de contacto 2.

Otro medio por el cual los *buyer personas* –que son los arquetipos de los segmentos objetivos escogidos- buscarían información sobre la cafetería, sería a través de búsquedas en *Google* (y, probablemente en otros buscadores). De forma específica, se registrará el negocio en *Google Maps* para que los clientes potenciales puedan encontrar el lugar fácilmente, ver imágenes y dejar reseñas. Cabe mencionar, que esto lo hacen la mayoría de restaurantes y cafeterías en la ciudad de Quito.

3.2.2.3 Página Web: Punto de contacto 3.

Para la página web se utilizará la herramienta *Ola Click*. Esta, es una plataforma donde se puede tener un espacio similar a una página web, añadir un menú y las personas pueden pedir a través de la misma en tiempo real. En el Anexo J se encuentra el link directo a la plataforma. Mientras tanto, la Figura 18 corresponde a la fotografía de lo que se diseñó como la página principal.



Figura 18. Página Web en Ola Click

Dentro de la página web, se buscará generar un *blog* que permita atraer a posibles consumidores, no sólo con palabras claves como “cafetería cristiana”, sino, con temas de su vida diaria como una vida espiritual, versículos, recomendaciones de música, etc.

3.2.2.4 Exterior del local y Parqueadero: Puntos de contacto 4 y 5.

Para que la experiencia en estos puntos de contacto sea óptima, la ubicación de la cafetería debe ser estratégica. De manera que la parte externa del local sea visible y los consumidores tengan acceso a parqueaderos. Las opciones que tendría la cafetería con temática cristiana a lugares estratégicos escogidos por los mismos consumidores potenciales en la encuesta son: lugares aledaños al parque de la Carolina, la República del Salvador y Real Audiencia.

3.2.2.5 Local Interno: Punto de contacto 6.

Este punto de contacto es uno de los más importantes, ya que la mayoría de la experiencia del consumidor sucede en este lugar. Por ende, fue dividido en partes estratégicas con las que el cliente sostendría diferentes interacciones.

Distribución.

Para entender la distribución de todo el local, se realizó un bosquejo (Figura 19) de cómo sería la asignación de todos los espacios de la cafetería de forma correspondiente a todos los puntos de contacto y pasos del *Customer Journey*. Esto permitirá una correcta visualización de la experiencia que atravesaría un posible consumidor en la cafetería con temática cristiana. El bosquejo fue realizado por el arquitecto Richard Villavicencio.

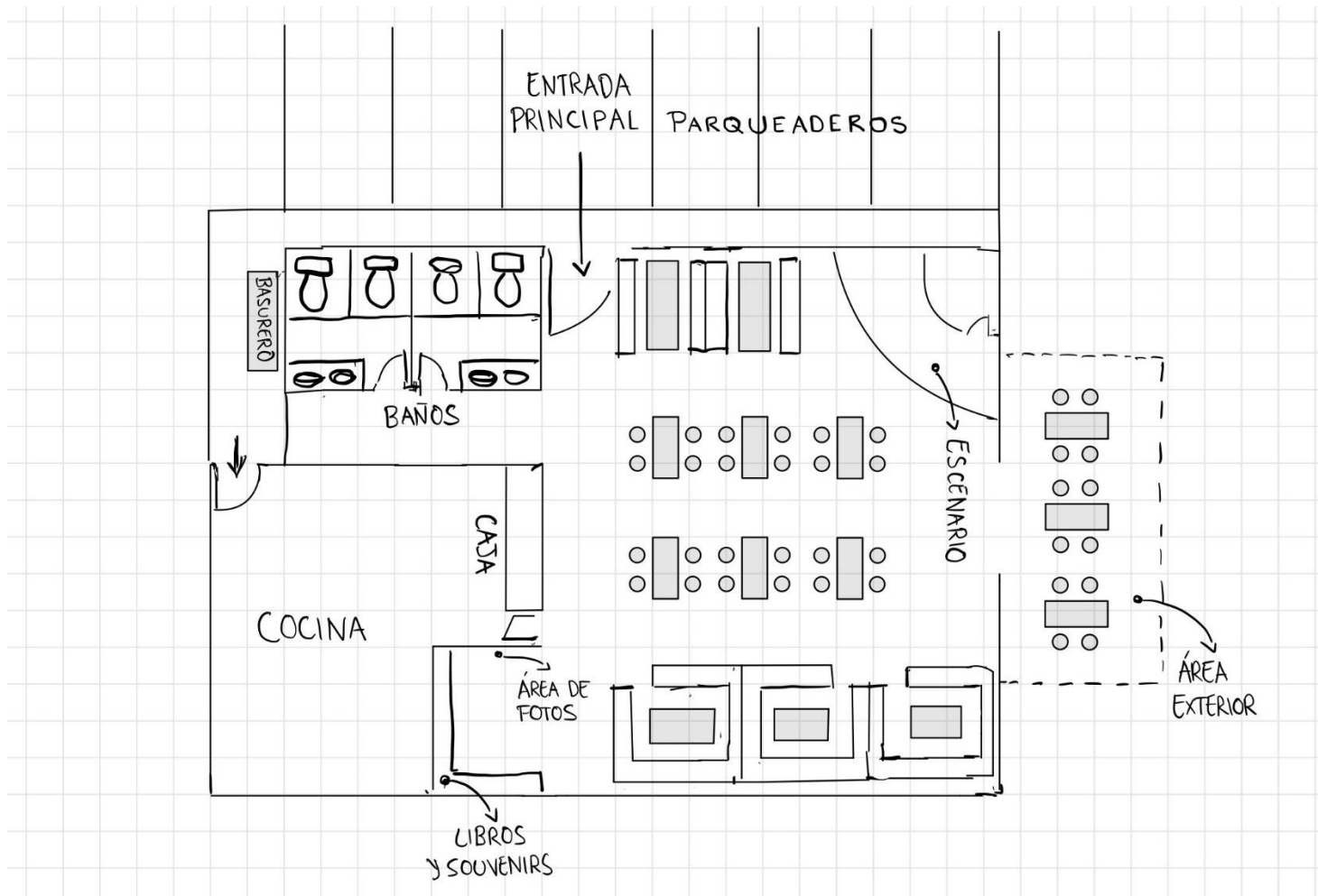


Figura 19. Bosquejo de la implantación de la cafetería
Fuente: (Villavicencio, 2023)

Música.

En todos los métodos de investigación utilizados –encuestas, *focus group*, entrevistas– los posibles clientes de la cafetería cristiana mencionaron que un ambiente de paz sería fundamental para que su experiencia sea memorable. Uno de los elementos para crear un ambiente acogedor en una cafetería es la música. Este es el segundo estímulo que reciben las personas al entrar a un lugar, genera empatía con los clientes y debe reforzar el estilo del establecimiento (Telemesa, 2021). Para esto se ha creado una *playlist* en *Spotify* (Anexo K) como una compilación de canciones cristianas que transmiten paz y ayudarán a crear este ambiente.

De la misma forma, cuando se realicen eventos los posibles clientes podrán disfrutar de música en vivo, con la participación de artistas en el escenario del local.

Decoración.

La decoración desempeñará un rol clave en el desafío de conseguir clientes satisfechos. Estos espacios tienen el poder de transformar a un usuario ocasional en un cliente habitual (Telemesa, 2021). Para generar un ambiente acogedor y de paz, se han escogido colores cálidos para mesas, luces y paredes. La Figura 20 ilustra ejemplos de la decoración elegida.



Colores cálidos



Naturaleza



Versículos en la paredes



Pequeños contrastes con colres fríos

Figura 20. Decoración de la cafetería

Lugares para fotos.

Una parte fundamental para la experiencia del consumidor, y que actualmente es tendencia en lugares como restaurantes y cafeterías, es lograr que las personas se tomen fotos y publiquen en sus redes sociales mencionando al establecimiento. Una forma de hacer esto es creando espacios dentro del local donde las personas puedan tomarse fotos. Para esto, la cafetería contará con carteles neón (Figura 21) en espacios específicos con diferentes frases cristianas para lograr este objetivo mientras los consumidores esperan la comida o después de servirse sus alimentos.



Fuente:
(Unplash,2022)



Fuente:
(Peackpx, 2021)



Fuente:
(CND, 2020)



Fuente:
(Woroniccki, 2022)

Figura 21. Carteles Neón

Souvenirs y libros.

Como sugerencia en varias entrevistas y en espacios abiertos dentro de las encuestas, posibles consumidores mencionaron que les gustaría un espacio en el que puedan acceder a *souvenirs*, libros y biblias que se puedan visualizar o adquirir dentro del local. Debido a esto, se utilizó la herramienta Canva para diseñar *mockups* (Figura 22) de elementos que se podrían vender en la cafetería.



Figura 22. Mockups de souvenirs

3.2.2.6 Menú y Comida: Puntos de contacto 7 y 8.

Para realizar el pedido se ha optado por una experiencia digital a través de un código QR para visualizar el menú y añadir cada persona su carrito para luego solo dictárselo al mesero utilizando la herramienta gratuita OlaClick, mencionada anteriormente. La Figura 23 es una representación del bosquejo de lo que sería el menú digital.



Figura 23. Bosquejo menú digital

Asimismo, en este punto de contacto se encuentra la elección de alimentos y bebidas dentro del menú (Tabla 32) que se presentaría en la cafetería. La respectiva elección se realizó con la información recogida de las encuestas.

Tabla 32. Menú

Bebidas Calientes			
Expreso	Americano	Capuchino	Mocachino
Chocolate	Latte	Matcha	Té
Bebidas Frías			
Capuchino Frío	Mocachino Frío	Frapés	<i>Milkshakes</i>
Tés helados	Jugos	<i>Smoothies</i>	
Postres			
Torta de chocolate	<i>Cupcakes</i>	Tres leches	Milhojas
Selva negra	Torta mojada de manjar	Flan	<i>Cheesecake</i>
<i>Brownies</i>	Churros	Donas	
Tradicional Costa			
Bolones	Empanadas	Tigrillo	Muchines de yuca
Tradicional Sierra			
Humitas	Quimbolitos	Tortilla de papa	
Snacks			
Sánduches	<i>Hot chakes</i>	<i>Waffles</i>	Crepés
Nuevos!			
<i>Bagles</i>	Arepas		

3.2.2.7 Meseros y personal en caja: Punto de contacto 9 y 10.

En ocasiones, brindar a un cliente una experiencia excepcional no está relacionado con la cantidad de dinero invertido. Se trata más bien de la atención y el respeto que se le brinde (wowex.com).

La atención es otro de los factores que los *buyer personas* resaltaron como los más importantes en la experiencia de la cafetería. Es por esto, que la atención de los meseros y el personal en caja deben ser excepcionales. Muchos entrevistados y encuestados mencionaron que es lo mínimo que esperan al tratarse de una comunidad cristiana.

3.2.2.8 Caja: Punto de contacto 11.

Además de las opciones de pago elegidas para la cafetería, transferencia, tarjeta de crédito o débito, efectivo. En la caja, se han diseñado cuatro interacciones fundamentales antes de que los consumidores finalicen su recorrido por la experiencia de la cafetería.

- Interacción 1: se desarrollará un programa de donaciones a personas en situación de calle, que se les mencionará a los consumidores antes de pagar, donde pueden decidir si donar dinero o comprar algún otro elemento en el menú de la cafetería para dárselo a una persona que lo necesite.
- Interacción 2: podrán tomar un papel del baúl el “versículo del día” simulando la experiencia que generan las galletas de la fortuna en los restaurantes de comida china.
- Interacción 3: se les pedirá a los clientes llenar la encuesta de satisfacción detallada en el capítulo siguiente.
- Interacción 4: se les pedirá seguirnos en redes sociales o en la *playlist* de *Spotify*, si les gustó la música en la cafetería y quieren llevarse una lista de canciones cristianas para su día a día, con la finalidad de generar una interacción mucho más cercana en la fase de post-compra o fidelización.

3.2.2.9 Encuesta de satisfacción: Punto de contacto 12.

Este punto de contacto se encuentra desarrollados a mayor profundidad en el capítulo 4, que corresponde al desarrollo del programa de la voz del cliente. Sin embargo, la idea es que los consumidores llenen siempre una encuesta de satisfacción corta y fundamental para mejorar constantemente la experiencia.

3.2.2.10 Correo electrónico: Punto de contacto 13.

Por último, para la gestión de comunicaciones post-compra, se buscará enviar información de eventos, promociones, regalos y contenido de valor que acompañe el estilo de vida del consumidor, al correo electrónico de los clientes que así lo autoricen en la encuesta de satisfacción.

3.2.3 Expectativas o beneficios que espera el consumidor.

Cuando se diseña un *Customer Journey Map*, comúnmente se agrega una curva de emociones del cliente ya que está basada en lo que viven los consumidores en la vida real. Sin embargo, al ser un emprendimiento que aún no se ha creado, se realizó una descripción de las expectativas que tendría el cliente en cada paso del recorrido del consumidor (Figura 24) en base a los recolectado en las encuestas y entrevista grupal mencionados en los anteriores capítulos.

Buscar un lugar para ir	• Encontrar un lugar en el que pueda tener una buena experiencia
Investigar opciones	• Encontrar toda la información importante sobre la cafetería (ubicación, menú, precios)
Comparar menús, precios, ambientes	• Encontrar toda la información importante sobre la cafetería (ubicación, menú, precios)
Elección de la cafetería con temática cristiana	• Un lugar fácil de encontrar y se vea bien en la primera impresión
Llegar al parqueadero	• Encontrar parqueadero de forma rápida y segura
Entrar al local	• Local limpio, con buena decoración y ambiente cómodo
Elegir una mesa	• Bajo tiempo de espera para una mesa
Hacer el pedido	• Personal amable
Esperar la comida	• Bajos tiempos de espera
Consumir alimentos y bebidas	• Alimentos sabrosos, buen Wifi, buena música y ambiente
Pagar	• Diversos métodos de pago, personal amable
<i>Feedback</i> en el <i>check-out</i>	• Encuestas cortas, buzón de sugerencias
Comunicación de pomociones, eventos y regalos	• Promociones, eventos y regalos atractivos

Figura 24. Exceptivas o beneficios que espera el consumidor en cada paso del recorrido

3.2.4 Canales de interacción.

Se eligieron cuatro canales principales por los que los posibles consumidores pueden establecer contacto con la cafetería: internet (redes sociales, página web, buscadores), en persona, *WhatsApp* y por llamada telefónica (Figura 25). En este sentido, la Figura 26 describe los canales por los que los posibles consumidores podrían tener una interacción con la cafetería en paso de *Customer Journey*.

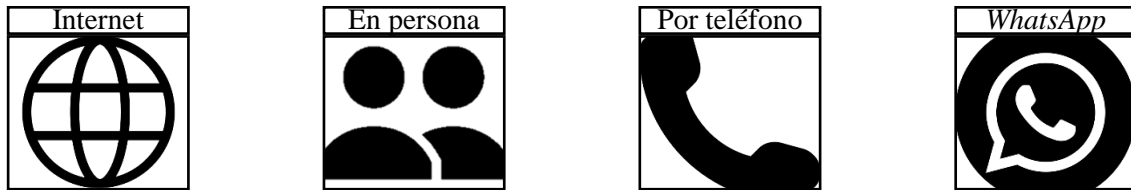


Figura 25. Simbología de los canales

Buscar un lugar para ir	•Internet, En persona
Investigar opciones	•Internet, En persona, Teléfono, <i>WhatsApp</i>
Comparar menús, precios, ambientes	•Internet, En persona, Teléfono, <i>WhatsApp</i>
Elección de la cafetería con temática cristiana	•Internet, En persona, Teléfono, <i>WhatsApp</i>
Llegar al parqueadero	•En persona
Entrar al local	•En persona
Elegir una mesa	•En persona
Hacer el pedido	•En persona
Esperar la comida	•En persona
Consumir alimentos y bebidas	•En persona
Pagar	•En persona
<i>Feedback</i> en el <i>check-out</i>	•En persona, Internet, <i>WhatsApp</i>
Comunicación de promociones, eventos y regalos	•En persona, Internet, <i>WhatsApp</i>

Figura 26. Canales de interacción en cada paso del recorrido

3.2.5 Puntos de dolor.

A partir del *focus group* y entrevistas mencionados anteriormente se desarrollaron puntos de dolor en cada interacción a través del *Customer Journey* (Figura 27).

Buscar un lugar para ir	•Dificultad para encontrar lugares
Investigar opciones	•No encontrar la información suficiente acerca de la cafetería (ubicación, menú, precios)
Comparar menús, precios, ambientes	•No encontrar la información suficiente acerca de la cafetería (ubicación, menú, precios)
Elección de la cafetería con temática cristiana	•Lugar difícil de encontrar
Llegar al parqueadero	•No encontrar donde estacionar
Entrar al local	•Local sucio, fea decoración
Elegir una mesa	•Mesas sucias
Hacer el pedido	•Mala atención de los meseros
Esperar la comida	•Tiempos de espera muy largos
Consumir alimentos y bebidas	•Comida poco sabrosa, ambiente feo, mal wifi
Pagar	•Mala atención, pago demoroso
<i>Feedback</i> en el <i>check-out</i>	•Encuesta de satisfacción larga o tediosa
Comunicación de promociones, eventos y regalos	•Spam

Figura 27. Puntos de dolor en cada paso del recorrido

3.2.6 Ideas para aliviar los puntos de dolor

Para finalizar el *Customer Journey Map*, se plantearon maneras de aliviar los puntos de dolor mencionados (Tabla 33).

Tabla 33. Ideas para aliviar los puntos de dolor

Punto de dolor	Solución
Dificultad para encontrar lugares	Utilizar palabras clave
No encontrar la información suficiente acerca de la cafetería (ubicación, menú, precios)	Colocar toda la información necesaria en redes sociales al igual que afuera el local
Lugar difícil de encontrar	Elegir una ubicación estratégica
No encontrar donde estacionar	Contar con una buena cantidad de parqueaderos
Local sucio, fea decoración	Priorizar la limpieza y decoración
Mesas sucias	Priorizar la limpieza
Mala atención de los meseros	Entrenar al personal para brindar la mejor atención
Tiempos de espera muy largos	Buscar eficiencia en la cocina
Comida poco sabrosa, ambiente feo, mal wifi	Buscar calidad en los alimentos, un buen wifi y mantener el ambiente
Mala atención, pago demoroso	Contar con varios métodos de pago y personal correctamente entrenado
Encuesta de satisfacción larga o tediosa	Encuestas fáciles y cortas
Spam	Cuidar los datos de los consumidores y su uso

4 PROGRAMA VOC Y PROPUESTA MÉTRICAS DE MARKETING

4.1 Marco Teórico

4.1.1 *¿Qué es un Programa de la Voz del Cliente?*

La Voz del Cliente (VoC) se refiere al proceso completo y constante de recopilar e interpretar las expectativas, preferencias y experiencias del cliente en relación a tus productos y servicios. Es así, que un programa de Voz del Cliente es una valiosa fuente de retroalimentación que permite identificar fortalezas, oportunidades de mejora y generar iniciativas de transformación en cada área funcional de tu negocio (Cedeño, 2016).

4.1.2 *¿Para qué sirve un Programa VoC?*

El mapa del recorrido del cliente es un documento dinámico empleado como una herramienta de administración para la interacción con el cliente. Su finalidad radica en optimizar los procedimientos con el propósito de brindar una experiencia sobresaliente al cliente (elviajedelcliente.com). Por esta razón, es fundamental que exista un Programa VoC.

El VoC permite a la empresa evaluar el nivel de satisfacción de sus clientes, determinar la eficiencia en la resolución de problemas y consultas, y detectar las tendencias de consumo. Estos aspectos contribuyen tanto a fortalecer la relación con los clientes como a mejorar los resultados financieros de la empresa (Torres, 2014).

4.1.3 *¿Cómo construir un Programa VoC?*

Los pasos para construir un Programa VoC (Figura 28) corresponden a una adaptación de lo propuesto por Cedeño (2016) y Torres (2014). La misma que consta de 3 pasos: el desarrollo de un marco estratégico de medición, el diseño de captura de información y la toma de acción luego de escuchar la voz del cliente.

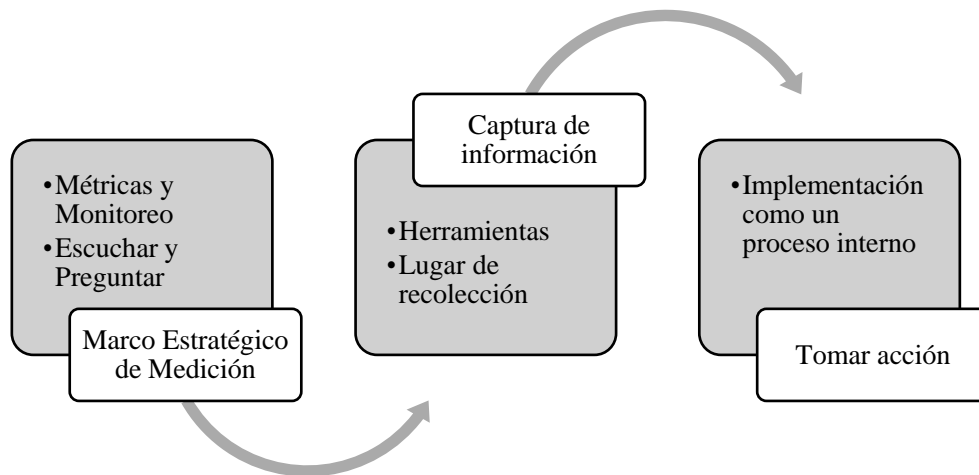


Figura 28. Pasos para crear un Programa VoC

Fuente: (Cedeño, 2016) y (Torres, 2014)

4.1.3.1 Crear un marco estratégico de medición.

El marco estratégico de medición consiste en definir métricas y un monitoreo de las mismas para escuchar –con información ya existente- y preguntar –a través de encuestas, entrevistas- la opinión del cliente acerca del servicio con la finalidad de mejorarlo constantemente como parte del *customer experience* (Cedeño, 2016).

Las métricas de marketing más usadas por las empresas para generar una correcta retroalimentación de la experiencia son: Coste de adquisición del cliente (CAC), Porcentaje de coste de marketing al adquirir un cliente, *Life Time Value* (LTV), Tiempo de recuperación de la inversión, Índice de promotores neto (NPS), Número total de visitas, entre otros (Londoño, 2023).

4.1.3.2 Capturar información

Dentro del paso de capturar información se encuentran las herramientas a utilizar como encuestas, cuestionarios, entrevistas, opiniones online, redes sociales (Customer Alliance, 2021). Y los lugares en los que se va a recolectar la información como puntos dentro de la página web, en redes sociales, en puntos específicos del *Customer Journey* dentro del local, entre otros (Torres, 2014).

4.1.3.3 Tomar acción.

Finalmente, para poder implementar lo aprendido sobre la experiencia del cliente se toma en cuenta el ciclo EPIAM (Figura 29) propuesto por (Cedeño, 2016). Con el cual se utiliza la construcción de los *buyer personas* y el *Customer Journey Map* para escuchar, preguntar, interpretar, actuar, monitorear, y, con esto, actualizar los *buyers* y *journeys*.

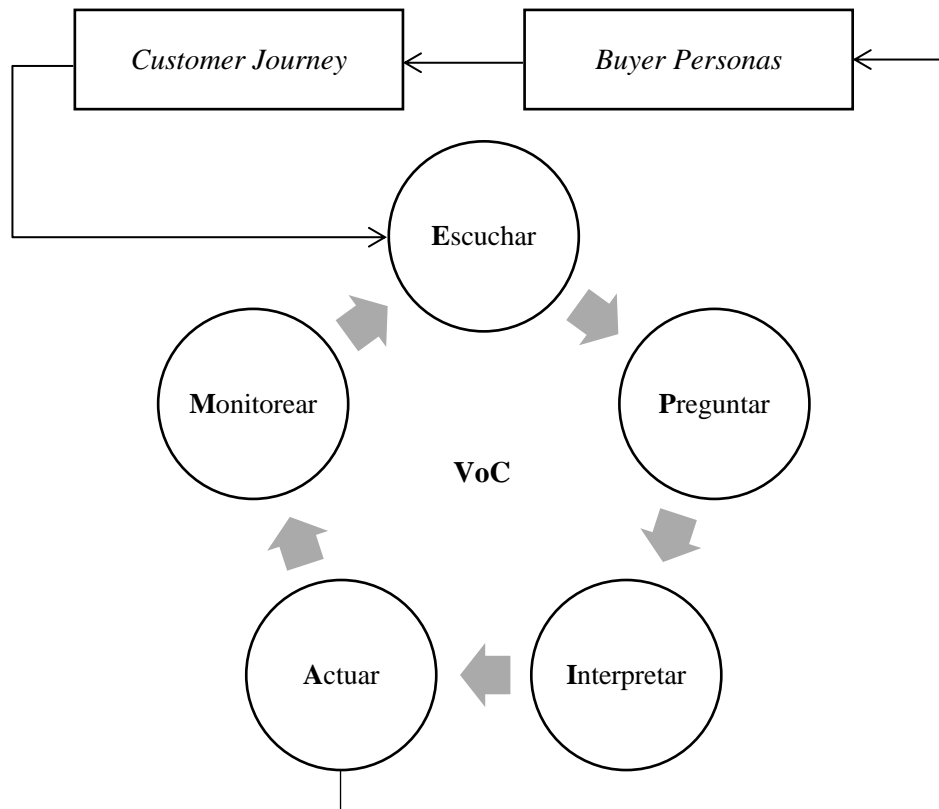


Figura 29. Ciclo EPIAM de la Voz del Cliente
Fuente: (Cedeño, 2016, p.1).

4.2 Aplicación

4.2.1 Marco Estratégico de Medición

Para cumplir el proceso de escuchar y preguntar a los posibles clientes se realizó una matriz con las principales métricas que evaluaría la cafetería con temática cristiana (Tabla 34). En la que se detalla la manera en la que se realizará el monitoreo de las mismas.

Tabla 34. Métricas de Marketing de la cafetería con temática cristiana

Proceso	Indicador	Descripción	Fórmula	Forma de recolección	Frecuencia de medición	Rango de desempeño			Meta
						Pesimista	Normal	Optimista	
Escuchar	Coste de adquisición del cliente (CAC)	Calcula el costo de adquisición de un cliente potencial para la empresa	$\frac{\text{Inv. Marketing} + \text{Inv. Ventas}}{\text{Clientes Nuevos}}$	Análisis de Datos	Mensual	\$100	\$50	\$10	\$15
	Valor del ciclo de vida del cliente (LTV)	Aproximación de cuánto dinero aporta cada cliente durante su vida útil como cliente en tu empresa	$\text{VMC} * \text{NCR} * \text{LMT}$	Análisis de Datos	Anual	\$200	\$500	\$900	\$800
	Retorno de la inversión (ROI)	Beneficio obtenido por una acción comercial	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} * 100$	Análisis de Datos	Bimestral	50%	100%	200%	150%
Preguntar	Net Promoter Score (NPS)	Mide la posibilidad de que los clientes recomienden la empresa. «¿Recomendaría usted este producto o servicio?»	Escala de 1 hasta 3, 5, 7 o 10.	Encuesta	Mensual	1 a 6	7 a 8	9 a 10	9
	Índice de satisfacción del cliente (CSAT)	Mide el grado de satisfacción en relación a una empresa, compra o interacción. «¿Qué tan satisfecho se encuentra? »	Escala de 1 hasta 3, 5, 7 o 10.	Encuesta	Mensual	0 al 33%	34 al 66%	67 al 100%	85%

4.2.2 Captura de información

4.2.2.1 Herramientas

Las herramientas elegidas con las que se va a escuchar la voz del cliente son cuestionarios, opiniones online y redes sociales (Tabla 35).

Tabla 35. Herramientas para escuchar la voz del cliente

Cuestionarios	Se utilizarán cuestionarios para evaluar indicadores como el NPS y el CSAT. A través de los cuales también las personas podrían dejar alguna opinión tipo pregunta abierta y otro tipo de información que se puede utilizar como edad, nombre o correo para enviar promociones futuras.
Opiniones online	Como parte de la estrategia de marketing de redes sociales es colocar el negocio en <i>Google Maps</i> y tomar las opiniones que colocan en ese lugar como una forma de escuchar las experiencias del cliente para siempre tomar medidas preventivas o correctivas.
Redes Sociales	Las redes sociales son un elemento muy poderoso de escucha al cliente, los mensajes, los <i>likes</i> , los comentarios todos son una excelente manera de escuchar la opinión de los consumidores e incluso de los posibles clientes.

Se diseñó la herramienta del cuestionario (Figura 30) basado en lo propuesto por (Customer Alliance, 2021). Este cuestionario podrá ser escaneado y llenado de forma virtual al momento del *check-out* para que los consumidores llenen luego de consumir el producto y mientras se procesa el pago. Esto facilitará la recolección de indicadores con información fundamental para completar el ciclo del Programa de Voz del Cliente.

CUÉNTANOS TU EXPERIENCIA!

Ayúdanos a mejorar

¿Cuál es su nivel de satisfacción con la experiencia en la cafetería?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Terrible Excelente

¿Qué te encantó del servicio o en qué podemos mejorar?

•
•
•

¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiendes con un amigo o familiar?-

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Muy probable

Name

Email

Te gustaría recibir promociones, descuentos y eventos a tu correo? Sí No

Figura 30. Cuestionario para escuchar la voz del cliente

4.2.2.2 Lugar de recolección

Los lugares seleccionados para la recolección de estos cuestionarios fueron dos: al momento del *check-out* dentro de la cafetería con un código QR que los clientes llenan mientras se procesa su pago y en redes sociales dentro de un *link* en las páginas de *Instagram* y *Facebook*.

4.2.3 Toma de acción

Todos estos datos se almacenarán y monitorearán cada mes con la finalidad de diseñar e implementar estrategias que permitan mejorar constantemente la experiencia de los consumidores de la cafetería con temática cristiana.

Para completar el ciclo de la escucha del cliente presentado en el marco teórico de este capítulo (Figura 29) se actualizarán cada año los *buyer personas* y el *Customer Journey Map* con esta información recolectada.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Las principales oportunidades que puede aprovechar la cafetería con temática cristiana son: que la cultura quiteña acoge este tipo de lugares, el consumo de café ha aumentado un 12% en la ciudad y se prevén buenos indicadores económicos en el país.
- Las principales amenazas que la cafetería tendría que afrontar son: la inestabilidad política del país, cambios en los hábitos de los habitantes por la inseguridad y la cantidad de requisitos legales para montar la cafetería. Sin embargo, no son amenazas severas.
- Se construyó una matriz de análisis del entorno competitivo, en la que se identificó que la rivalidad entre empresas es media, la entrada de nuevos competidores es fácil, el poder de productos sustitutos es alto, la capacidad negociadora de proveedores es casi nula y la capacidad negociadora de los clientes es alta. Lo que permitió reconocer al mercado en el que quiere entrar la cafetería como medianamente atractivo.
- Las entrevistas a propietarios de cafeterías permitieron entender que los factores que diferencian a una cafetería en Quito giran en torno al producto (ambiente, menú, ubicación), personal (atención en el local, tiempo de entrega y prontitud de pago) y servicios extra (eventos y/o delivery).
- El *focus group* permitió conocer, de manera exploratoria, que el mercado de personas de religión cristiana si estarían interesados en una cafetería de este estilo.
- Las técnicas de investigación, permitieron dar a conocer que los tres principales aspectos internos que mejor valoran los consumidores en una cafetería son: la atención del personal, la ubicación y los productos y/o servicios ofrecidos.
- Para calcular el mercado total de referencia, se utilizó el método de ratios en cadena, partiendo de una población de 2.872.351 habitantes en Quito y a partir de varios factores de ajuste, se estimó el n ajustado de 258.299 personas que practican religiones cristianas, de estratos C+ y B, de 15 años en adelante, que residan en la ciudad de Quito y estarían interesados en una cafetería con temática cristiana.
- El estudio de mercado, aplicado a una muestra de 385 clientes potenciales, posibilitó identificar a un lugar cómodo con la comunidad, un ambiente de paz, una buena

decoración, la variedad de comida, y la buena atención como las principales razones de consumo de la cafetería con temática cristiana.

- Para la identificación de los segmentos objetivo, se puso en marcha un proceso de segmentación univariable. La probabilidad de ser cliente de la cafetería, fue la variable empleada para clasificar al mercado de referencia estimado. De modo que se seleccionaron el segmento 1 (muy probable) y el segmento 2 (probable).
- El segmento 1 (muy probable) está caracterizado por mujeres o hombres de 15 a 39 años, pertenecientes a la religión evangélica, de clase social media, que les guste visitar cafeterías mensualmente. Este segmento está conformado por 2.192 clientes potenciales, que gastaría un total de \$491.359 anuales en la cafetería y consumirían 26.304 veces al año.
- El segmento 2 (probable) está caracterizado por mujeres o hombres de 40 años en adelante, pertenecientes a la religión evangélica, de clase social media, que les guste visitar cafeterías mensualmente. Y está conformado por 1.534 clientes potenciales, que gastaría un total de \$343.861 anuales en la cafetería y consumirían 18.408 veces al año.
- Al elegirse dos segmentos, se optó por una estrategia de cobertura diferenciada únicamente en la comunicación. Debido a que el primer segmento tiene un alto grado de aceptación hacia la idea y el segundo podría necesitar otro tipo de comunicación para consumir el servicio, al igual que los segmentos corresponden a edades diferentes.
- A partir de los segmentos elegidos, se realizaron entrevistas a dos clientes potenciales, que cumplieran con las características respectivas de su segmento, para generar *buyer personas* que permitieran entender las necesidades específicas del segmento.
- El *buyer* persona 1 (Katrina) valora la cafetería porque le ayudaría a tener un espacio más cercado con Dios porque en su rutina diaria se le hace difícil tener este tiempo. Y los esfuerzos de marketing deben ir enfocados hacia un ambiente de paz, buena atención y eventos.
- El *buyer* persona 2 (María) valora la cafetería porque encontraría un ambiente cristiano donde pueda sentirse cómoda y compartir con su comunidad. Y los esfuerzos de marketing deben ir enfocados hacia un ambiente de paz, fortalecimiento de la relación con Dios y ayuda al prójimo.
- Como parte principal del diseño de la experiencia del consumidor de una cafetería con temática cristiana se identificaron cinco fases por las que atravesaría el recorrido

del cliente: *awareness*, descubrimiento, elección, experiencia de consumo y fidelización (post-compra).

- Los principales puntos de contacto identificados en los que el cliente mantendría una interacción con la cafetería son: redes sociales, *google*, página web, exterior e interior del local, menú y comida, personal y caja.
- Dentro del *Customer Journey Map*, los momentos de la verdad en el recorrido del cliente son: cuando el cliente investiga y compara sus opciones de cafeterías, cuando ingresa al local, la atención que recibe al pedir la comida, su estadía mientras espera el pedido, el consumo de los alimentos y el *check-out*.
- Los principales puntos de dolor dentro de la experiencia de los posibles consumidores, radican en la falta de información en medios digitales, una mala atención, mala decoración, limpieza descuidada y un ambiente negativo.
- Las soluciones a los puntos de dolor encontrados se enfocan en encontrar y entrenar al personal para que su atención sea memorable, colocar información clave en medios digitales y diseñar un ambiente correcto en conjunto con la decoración, música y limpieza.
- Las principales métricas que utilizará la cafetería en su programa para escuchar la voz del cliente son: el coste de adquisición del cliente, el valor del ciclo de vida del cliente, el ROI, el *Net Promoter Score (NPS)* y Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT).
- La encuesta de satisfacción (digital) será el primer recurso para escuchar la voz del cliente y servirá para medir el *NPS* y el *CSAT*, se usará como buzón de sugerencia y permitirá conocer si los consumidores quieren recibir información de eventos y promociones.
- La frecuencia de medición de estas métricas de marketing será en su mayoría mensual y la actualización de los *buyer personas* y el *Customer Journey Map* se harán de manera anual para cumplir con el ciclo del programa *VoC*.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda realizar un análisis prospectivo de la rentabilidad del emprendimiento para ponerlo en marcha, dado que existe un mercado potencial interesado en una cafetería con temática cristiana.
- Se sugiere siempre generar *buyer personas*, ya que esto permite comprender las necesidades profundas del segmento seleccionado. En el caso específico de la cafetería, esto ayudó a definir el tipo de comunicación que necesitaría cada segmento.
- Se aconseja tomar en cuenta la importancia de la utilización de las técnicas de recolección de información como entrevistas, encuestas y *focus group* para el desarrollo del *Customer Journey Map* y el diseño de la experiencia de la cafetería. Debido a que estas proporcionan información específica y de primera mano sobre las necesidades, comportamientos, pensamientos y sentimientos del mercado objetivo.
- Se sugiere crear un *Customer Journey Map* como un paso fundamental en el diseño de la experiencia de cualquier empresa. Esto se debe a que permite comprender cada etapa y punto de contacto que los clientes tienen con el negocio, con el fin de crear una experiencia memorable basada en sus necesidades.
- Se destaca la importancia de crear un programa para escuchar la voz del cliente (VoC), con el objetivo de impulsar un proceso de mejora continua en la experiencia del consumidor basado en opiniones, necesidades y comportamientos de los clientes al estar en contacto directo con la cafetería.
- Se recomienda utilizar métricas como el *Net Promoter Score* (NPS) y el índice de satisfacción del cliente (CSAT), para medir constantemente la experiencia que los clientes están teniendo con la cafetería o cualquier negocio. Esto proporciona información para mejorar la experiencia y hace que el consumidor se sienta escuchado.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2021). *Información Económica*. Banco Central Del Ecuador. <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>
- Banco Central del Ecuador. (2022a). Análisis de la Proforma del Presupuesto General del Estado 2023. In *Banco Central Del Ecuador*.
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/ProformaPresupuesto_112022.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2022b). Ciclo Económico del Ecuador. In *Banco Central Del Ecuador*.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IDEAC/CicloEconIIIIT2022.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2023a). Estudio Mensual de Opinión Empresarial. In *Banco Central Del Ecuador*.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe202212.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2023b). Presentación Coyuntural Estadísticas Macroeconómicas. In *Banco Central Del Ecuador*.
<https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012023.pdf>
- Bel, O. (2022). Customer journey: qué es y cómo definirlo en tu estrategia.
www.inboundcycle.com. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>
- Cárdenas, H. (2018). Riesgos Ambientales y Sociales en Hoteles, Restaurantes y Estaciones de Servicio. In *Pilotos De Innovación Financiera*.

- <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2020/10/Riesgos-Ambientales-y-Sociales-sector-Hoteles-restaurantes-y-EDS-1.pdf>
- CCQ. (2022). Análisis de las Ventas Locales del Ecuador. In *Cámara De Comercio De Quito*. <https://storageccqcv.blob.core.windows.net/proyecto-comex/ArchivosDocumentos/0A82CC7E6BFC46259782B302267C1D1C.pdf>
- Cedeño, D. (2016). Programas de Voz del Cliente (VoC): la clave para desarrollar una verdadera ventaja competitiva. *es.linkedin.com*.
<https://es.linkedin.com/pulse/programas-de-voz-del-cliente-voc-la-clave-para-una-verdadera-cede%C3%B1o>
- CFN [Corporación Financiera Nacional]. (2022). Ficha Sectorial. In *Corporación Financiera Nacional*. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>
- Contraloría Municipal de Puebla. (2019). Guía para la elaboración del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). In *Puebla Ciudad Incluyente*.
https://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia_file/contraloria/2019/77.fracc.01/Art77_fI_GuiaAnalisisFODA_05.09.19.pdf
- Customer Alliance. (2021, agosto 11). *Voz del cliente: La guía definitiva para empresas con consejos*. <https://www.customer-alliance.com/es/resources/article/guia-de-la-voz-del-cliente-importancia-herramientas-de-voc-y-ejemplos/#h-qu-son-las-herramientas-de-la-voz-del-cliente>
- Cyberclick. (2022). *Plantilla Buyer Persona*.

- Día Mundial del Café: aumenta su consumo a través del delivery en Ecuador.* (2021, octubre 1). Teleamazonas. <https://www.teleamazonas.com/dia-mundial-del-cafe-aumenta-su-consumo-a-traves-del-delivery-en-ecuador/>
- El Economista. (2010). *¿Cuánto ganarías con un negocio de café?*
<https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Cuanto-ganarias-con-un-negocio-de-cafe-20101229-0114.html>
- El Telégrafo. (2021). *Requisitos para abrir un local de comidas.*
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/actualidad/44/requisitos-para-abrir-un-local-de-comidas>
- elviajedelcliente.com. (2023a, February 11). *Customer Journey Map. Cómo dibujar el de tu empresa paso a paso.* El Viaje Del Cliente.
<https://elviajedelcliente.com/academia/customer-journey-map/#1-%C2%BFc%C3%B3mo-hacer-un-mapa-de-viaje-del-cliente-o-customer-journey-map-en-la-empresa->
- elviajedelcliente.com. (2023b, February 26). *Customer Journey. Cómo dibujarlo sencillo.* El Viaje Del Cliente. <https://elviajedelcliente.com/academia/customer-journey/#0-%C2%BFqu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-el-customer-journey>
- elviajedelcliente.com. (2023c, abril 6). *Cuestionario de satisfacción. Modelos, plantillas y ejemplos.* El Viaje Del Cliente. <https://elviajedelcliente.com/ejemplo-de-cuestionario-de-satisfaccion/>
- Experience, W. C. (2022, noviembre 30). *¿Qué es un punto de contacto o touchpoint? - WOW! CX.* WOW! CX. <https://www.wowcx.com/que-es-un-touchpoint-o-punto-de-contacto/>

- Forbes Ecuador. (2022, septiembre 14). Quito una capital gastronómica. *Forbes Ecuador*. <https://www.forbes.com.ec/columnistas/quito-una-capital-gastronomica-n22035>
- Fundación TANDEM, Fundación Ciudadanía y Desarrollo Fundación Ciudadanía y Desarrollo, UDLA, CEDATOS, & GK. (2022). Informe de Calidad de Vida 2022. In *Quito Como Vamos*. https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2022/10/INFORME-CALIDAD-DE-VIDA-QUITO-2022_compressed.pdf
- Gonzales, M. (2022). *Vista de Reconociendo el customer journey mapping como clave para generar estrategias de mercadotecnia precisas, innovadoras y centradas en el cliente en México*. https://revistas.anahuac.mx/index.php/the_anahuac_journal/article/view/1333/1258
- González, A. C. L. (2014). *Administración Estratégica* (1st ed.). Grupo Editorial Patria. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/39421?page=16>
- Hubspot. (2022). *Guía para crear buyer personas*. https://puceeduc-my.sharepoint.com/personal/fxrosass_puce_edu_ec/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Ffxrosass_puce_edu_ec%2FDocuments%2FAsignaturas%202022-01%2FGuía%20para%20crear%20buyer%20personas%20%281%29%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Ffxrosass_puce_edu_ec%2FDocuments%2FAsignaturas%202022-01&ga=1
- Hubspot. (2023). *Las 12 métricas de marketing para medir tus resultados*. <https://blog.hubspot.es/marketing/metricas-para-medir-resultados-de-marketing>

- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (Vol. 14). Pearson Education.
https://eva.puce.edu.ec/2023-01/pluginfile.php/1406976/mod_resource/content/1/Direccion%20de%20Marketing%2014Edi%20Kotler.pdf
- Londoño, P. (2023, April 10). Las 12 métricas de marketing para medir tus resultados. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/metricas-para-medir-resultados-de-marketing>
- Martínez, V. G. V. (2023). *INVESTIGACION DE MERCADOS CUANTITATIVA Y CUALITATIVA*. GRUPO VANCHRI.
- Moreno, T. (2016). *Emprendimiento y plan de negocio*. RIL editores.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/67489>
- Muñoz, G. (2018). *Estudio de Prefactibilidad para la Implementación de una Cafetería Orgánica en la Ciudad de Quito-Ecuador Periodo 2013-2020* [Disertación de Grado]. Pontificia Universidad Católica Del Ecuador.
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14801/ESTUDIO%20DE%20PREFACTIBILIDAD%20PARA%20LA%20IMPLEMENTACION%20DE%20UNA%20CAFETERÍA%20ORGÁNICA%20EN%20LA%20CIUDAD%20DE%20QUITO.pdf?sequence=1>
- Pozo, J. M. (2023, febrero 28). *Puntos de dolor en experiencia del cliente ¿Cómo gestionarlos?* El Viaje Del Cliente. <https://elviajedelcliente.com/puntos-de-dolor-pain-point-cliente/#9-%C2%BFc%C3%B3mo-gestionar-los-puntos-de-dolor-en-experiencia-del-cliente>
- Prieto. (2016). *Emprendimiento. Conceptos Y Plan De Negocio* (2nd ed.). Pearson Educación.

- Primicias. (2022, septiembre 28). *Las ventas en línea alcanzarán los USD 4.000 millones en 2022*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ventas-comercio-electronico-ecuador/>
- Riveroll, M. (Ed.). (2019). *Guía para la elaboración del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)*. Contraloría Municipal Puebla. https://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia_file/contraloria/2019/77.fracc.01/Art77_fl_GuiaAnalisisFODA_05.09.19.pdf
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administration* (12th ed.). Pearson Educación.
- Rock Content. (2021). *Buyer Personas y Proceso de Compra*. https://puceeduec-my.sharepoint.com/personal/fxrosass_puce_edu_ec/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Ffxrosass_puce_edu_ec%2FDocuments%2FMBA%20on%20line%20Marketing%20Integral%202022-01%2FMódulo%208%2FGuía%20_completa_sobre_Buyer_Personas_y_Proceso_de_Compra_1%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Ffxrosass_puce_edu_ec%2FDocuments%2FMBA%20on%20line%20Marketing%20Integral%202022-01%2FMódulo%208&ga=1
- RodrigoXperience. (2018, February 2). *Customer Journey Map de Starbucks* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=x4huwKSOBbA>
- Rosas, F. (2019a). *Los pasos para segmentar el mercado*. https://puceeduec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/fxrosass_puce_edu_ec/EcFMd3ysaeFBj8qrOn6P9kMBB2Dh_M0zfYv1L1344iF0eA?e=uTJpp7
- Rosas, F. (2019b). *Matriz de evaluación de factores internos EFI y externos EFE*. https://puceeduec-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/fxrosass_puce_edu_ec/EVFs6msQU5Ai2EZGPj5eHMBgXMIC6eajxyKBrPCyVZx6g?e=nbUzYh

- Rosas, F. (2019c). *Matriz de evaluación del entorno competitivo*. https://puceeduc-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/fxrosass_puce_edu_ec/EUkRRTjh_vJMr5Yqn1e40gABwbPjw8RfwLu1i8FkXd1ehA?e=YZNQzx
- Serrano, D. (2022, September 27). *Compras por Internet crecieron durante el primer semestre de 2022 en Ecuador*. El Comercio. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/compras-por-internet-crecen-ecuador.html>
- Telemesa. (2021). *Cómo crear un ambiente acogedor en tu restaurante*. *En La Cocina Magazine*. <https://enlacocina.telemesa.es/gestion-administracion-restaurantes/como-crear-un-ambiente-acogedor-en-tu-restaurante/>
- Torres, B. (2014). *Cómo hacer un buen programa de Voice of Customer online (VoC)*. *Blog - UX Torresburriel Estudio*. <https://www.torresburriel.com/weblog/2014/07/03/como-hacer-un-buen-programa-voc-online/>
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica* (1st ed.). Grupo Editorial Patria. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/39403?page=103>
- Verequest. (2021). *Customer Journey Mapping Playbook*. In *Verequest*. https://1bae27ad-c143-46b9-ad84-ddde55ac5ae8.filesusr.com/ugd/91af56_c930a22b594a4d0d93b896c6259ffc5d.pdf?index=true
- Winterhalter. (2022, June 3). *Como Disminuir Costos Fijos y Costos Variables en Restaurantes, Bares y Cafeterías*. <https://www.winterhalter.com/cl-es/blog-winterhalter/como-disminuir-costos-fijos-y-costos-variables-en-restaurantes-bares-y-cafeterias/>

wowcx.com. (2022a, noviembre 2). Mapeo de Experiencias: una comparación de métodos. *WOW! CX*. <https://www.wowcx.com/mapeo-de-experiencias/>

wowcx.com. (2022b, November 30). ¿Qué es un punto de contacto o touchpoint?

WOW! CX. <https://www.wowcx.com/que-es-un-touchpoint-o-punto-de-contacto/>

ANEXOS

ANEXO A: RESUMEN NARRATIVO ENTREVISTA A LUIS

Pregunta	Respuesta
Cuéntame un poco sobre tu cafetería, ¿dónde estaba ubicada? ¿cuál era su concepto? ¿era grande o pequeña?	Tenía un concepto <i>vintage</i> , quería ser una cafetería de especialidad. Una cafetería mediana. Checoslovaquia, Jipijapa,

¿Cuál crees que fue el factor diferencial de tu cafetería frente a la competencia?	3 cosas: el sabor del café, la música en vivo, la decoración
¿Cuáles crees que fueron las oportunidades que le llevaron a abrir tu cafetería?	Habíamos encontrado el local, teníamos un café con un sabor completamente diferente al de la competencia.
¿Cuáles crees que fueron las principales amenazas que enfrentaste con tu cafetería?	La pandemia, el paro, los restaurantes aledaños (la competencia)
¿A nivel político o legal cuáles fueron tus oportunidades y amenazas?	Los permisos se tardaron un montón en llegar, se necesitaba un permiso para cada evento. La situación política (paro nacional) afectó la apertura de mi negocio
¿A nivel sociocultural (estilos de vida, valores, creencias, costumbres de los quiteños) cuáles fueron tus oportunidades y amenazas?	El quiteño es cafetero de nacimiento, le encanta el café. Son noveleros.
¿A nivel tecnológico cuáles fueron tus oportunidades y amenazas?	Conseguir los proveedores fue muy complicado, recorrí todo Quito. Compré una máquina de café industrial muy cara.
¿A nivel económico cuáles fueron tus oportunidades y amenazas?	La economía por la pandemia me llevó a quiebra
¿Cuáles fueron las principales fortalezas de tu negocio?	el sabor del café, la música en vivo, la decoración, el concepto vintage. Mis empleados tenían muchísima experiencia: el mesero era excelente, la persona de cocina y mi esposa todo tenían mucha experiencia. Y yo me ahorré los costos de mkt y publicidad porque los hice yo mismo al ser diseñador
¿Cuáles fueron las principales debilidades de tu negocio?	La ubicación estaba en una transversal y no era visible. Fue una terrible debilidad
¿Qué tan valorado fue la ubicación de su cafetería para tus consumidores?	4, fue ultra importante para ellos. Muchos no la encontraban porque estaba escondida
¿Qué tan valorado fue el diseño de su cafetería para tus consumidores?	3 el diseño y el ambiente del lugar fue lo que les cautivó
¿Qué dificultades tuvo al momento de conseguir fuentes de financiamiento para montar su cafetería?	No, lo hice con mis ahorros. Pero puse todos mis ahorros en la cafetería y los perdí.
¿Qué tan valorado fue la atención del personal de meseros en tu cafetería para tus consumidores?	4 la atención siempre es lo más importante. El mesero que contraté era el mejor y la gente se sentía muy bien recibida.
¿Qué tan valorado fue del tiempo de preparación de los productos de tu cafetería para tus consumidores?	2 las personas no se hacían mucho problema por esperar las comidas que demoraban un poco más
¿Qué tan valorado fue el menú de tu cafetería para sus consumidores? ¿Daban algún servicio extra además de la comida?	3 la idea era que haya comida acorde a una cafetería y a ellos les gustaba. Sobre todo el café y los postres. Y los eventos de música en vivo empezaron a ser famosos con el tiempo
¿Cuáles fueron las acciones de comunicación tradicionales y digitales que utilizó en tu cafetería? (publicidad, promociones, redes sociales, youtube) ¿Y qué tan valorada fueron las acciones de comunicación de tu cafetería por tus clientes?	4 Publicidad impresa con cupones de promoción, redes sociales (pudieron ser mejor explotadas, radio. La comunicación con el cliente es otro punto sumamente importante.

¿Cuáles fueron las razones por las que tuviste que cerrar su negocio?	La pandemia me obligó a cerrar el negocio, ya no lo podía mantener.
Desde tu experiencia, ¿qué consejo le darías a alguien que quisiera ponerse una cafetería?	3 consejos: no emprender a lo loco con los ojos cerrados ir poco a poco, buscar un lugar muy visible para que la gente lo vaya conociendo a los que pasen.

ANEXO B: RESUMEN NARRATIVO ENTREVISTA A JOEL

Pregunta	Respuesta
Cuéntame un poco sobre tu cafetería, ¿dónde estaba ubicada? ¿cuál era su concepto? ¿era grande o pequeña?	No tenía un concepto específico, pero siempre buscábamos darles un extra a los clientes. Una cafetería pequeña en Carcelén alto,

¿Cuál crees que fue el factor diferencial de tu cafetería frente a la competencia?	Buscábamos darle un poquito más de lo que el cliente está pagando.
¿Cuáles crees que fueron las oportunidades que le llevaron a abrir tu cafetería?	No había competencia directa en el sector. Encontramos un lugar cerca de otro negocio que teníamos.
¿Cuáles crees que fueron las principales amenazas que enfrentaste con tu cafetería?	La competencia indirecta, vendedores ambulantes que vendían lo mismo que nosotros más baratos. El mercado en el que estábamos valoraba más el precio que la calidad.
¿A nivel político o legal cuáles fueron tus oportunidades y amenazas?	No, sacar los permisos de funcionamiento no es nada difícil
¿A nivel sociocultural (estilos de vida, valores, creencias, costumbres de los quiteños) cuáles fueron tus oportunidades y amenazas?	Al principio las personas iban por la novelería. Las personas del sector donde estábamos no querían entrar porque por el diseño les parecía un lugar caro. De igual forma, no consumían los productos de una cafetería, sino, más almuerzos tipo restaurante y nos tocó adaptarnos.
¿A nivel tecnológico cuáles fueron tus oportunidades y amenazas?	Teníamos sistemas contables y de toma de órdenes que no nos costaron nada porque los diseñamos nosotros mismos. Y las máquinas no fueron difíciles de adquirir (importamos).
¿A nivel económico cuáles fueron tus oportunidades y amenazas?	
¿Cuáles fueron las principales fortalezas de tu negocio?	El ambiente laboral también, la apariencia del local, establecíamos relaciones con los clientes.
¿Cuáles fueron las principales debilidades de tu negocio?	Hubo problemas de comunicación sobre roles entre los empleados, faltó liderazgo, no hicimos ningún tipo de publicidad por redes sociales.
¿Qué tan valorado fue la ubicación de su cafetería para tus consumidores?	3, muchos clientes no iban porque no había muchos parqueaderos disponibles y otros iban porque estaba cerca de sus trabajos. Pero no era determinante.
¿Qué tan valorado fue el diseño de su cafetería para tus consumidores?	3, lo valoraban en el sentido de que algunos no entraban porque les parecía muy costoso y otros entraban porque era bonito.
¿Qué dificultades tuvo al momento de conseguir fuentes de financiamiento para montar su cafetería?	Ninguna, justo teníamos un dinero con mi padre que queríamos invertir en un negocio.
¿Qué tan valorado fue la atención del personal de meseros en tu cafetería para tus consumidores?	4, lo valoraban muchísimo, esto hacía totalmente la diferencia entre querer y no querer ir.
¿Qué tan valorado fue del tiempo de preparación de los productos de tu cafetería para tus consumidores?	4 la mayoría de personas dentro del segmento valoraba mucho que la comida se les entregue rápido, incluso, algunos se iban.
¿Qué tan valorado fue el menú de tu cafetería para sus consumidores? ¿Daban algún servicio extra además de la comida?	4, les importaba mucho el tipo de comida que se vendía (la cafetería estaba llena cuando dábamos desayunos o almuerzos).
¿Cuáles fueron las acciones de comunicación tradicionales y digitales que utilizó en tu cafetería? (publicidad, promociones, redes	3, solo manejamos una comunicación boca a boca y dentro del local. Pero era muy

sociales, youtube) ¿Y qué tan valorada fueron las acciones de comunicación de tu cafetería por tus clientes?	valorado cuando dábamos combos o descuentos.
¿Cuáles fueron las razones por las que tuviste que cerrar su negocio?	Ya no pude estar a cargo de la cafetería, tuvimos fuertes cambios de personal, mi pa tampoco pudo estar al mando y todas las fortalezas que tuvo el negocio se transformaron en debilidades así que tuvimos que cerrar.
Desde tu experiencia, ¿qué consejo le darías a alguien que quisiera ponerse una cafetería?	Primero, tener un buen equipo que te ayude a salir adelante. Segundo, tener una mano derecha que tenga la misma visión. Tercero, invertir en hacer un análisis de mercado no lanzarte sin saber si a tu mercado le va a gustar lo que quieres hacer.

ANEXO C: GRABACIÓN ENTREVISTA A JOEL

[Entrevista Joel Chicaiza.mp4](#)

ANEXO D: GRABACIÓN *FOCUS GROUP*

[Focus Group 1.mp4](#)

ANEXO E: GRABACIÓN ENTREVISTA NICOLE

[Entrevista Nicole Cruz Segmentación.mp4](#)

ANEXO F: GRABACIÓN ENTREVISTA JULIO

[Entrevista Julio Obando Segmentación.mp4](#)

ANEXO G: ENCUESTA REALIZADA EN MICROSOFT FORMS

https://puceeduec-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/etvillavicencio_puce_edu_ec/EWU3kqn2j-VDvtWpbCcTbpgB8A9fwTiA5BRFyucQAhpWA?e=O6fNOq

ANEXO H. RESUMEN NARRATIVO ENTREVISTA KATRINA

Preguntas	Respuestas
¿Cómo te llamas?	Katrina
¿Qué edad tienes?	20 años
¿Dónde vives?	Pusuquí
¿Qué has estudiado? ¿Nivel de estudios?	Estudio Arquitectura en la Udla estoy en 2do semestre
¿Dónde trabajas?	No trabajo

¿Qué cargo tienes?	No trabajo
¿Evolución de la carrera profesional?	Me gustaría comenzar haciendo prácticas y luego tener mi propia firma
¿Cuál es tu nivel de ingresos?	No trabajo
¿Cómo es el ambiente en el que vives y trabajas?	Lo describiría como mi lugar seguro
¿Situación familiar?	Vivo con mi mamá, papá y mis hermanos mayores
¿Hijos?	No
¿Ambiciones?	En el aspecto académico son hacer una maestría en el exterior y en el personal viajar por todo el mundo y trabajar a la par
¿Hobbies?	Ejercicio, leer, cantar, pintar y hacer manualidades
¿Cuáles son tus preocupaciones?	Me gustaría ser independiente económicamente y me preocupa el tiempo porque la carrera que escogí necesita mucho tiempo
¿Qué medios de comunicación, soportes o dispositivos usas en tu vida diaria para obtener información?	Medios de comunicación: Para noticias youtube, google y muy poca televisión; Para entretenimiento <i>Instagram</i> . Dispositivos: celular y <i>ipad</i> , la compu sólo la uso para temas académicos
¿A quién escuchas para que te recomienden lugares dónde ir?	Veo reseñas en <i>TikTok</i> , <i>Reels</i> y <i>Google</i>
¿Dónde buscas información o consejo sobre una cafetería con temática cristiana?	Me gustaría recibir información por medio de mi iglesia y buscaría información en <i>Instagram</i>
¿Cuál es el objetivo o problema principal que una cafetería con temática cristiana te podría ayudar a cumplir o solucionar?	Me ayudaría a tener un espacio/ambiente más cercano con Dios porque en mi rutina diaria se me hace difícil tener este espacio además de ir a la iglesia los domingos
¿Qué características, funcionalidades o beneficios valoras más de una cafetería con temática cristiana que solucionará tu necesidad?	Debe ser un ambiente pacífico, la atención debe ser muy buena deben hacerte sentir en casa, deberían tener eventos que te ayuden a conectar con Dios y promociones
¿Cuáles son tus principales objeciones o barreras para asistir a una cafetería con temática cristiana?	Que no me atiendan bien porque en un ambiente cristiano la atención debería ser mejor que en cualquier lugar. Y que me sienta incómoda o haya algún tipo de mala experiencia como que alguien religioso extremista de amenazas.
¿Qué piensas y sientes?	Siento y pienso que la cafetería debería tomar en cuenta que se trata de un tema controversial y así como va a tener apoyo va a tener una alta oposición y podría ser una amenaza
¿Tienes presupuesto suficiente para ir a una cafetería con temática cristiana?	Sí, si voy con mis amigos de la iglesia yo podría pagar con mi mesada y si voy con mi familia pagaría mi papá
¿Tienes la capacidad de decisión para ir a una cafetería con temática cristiana?	Sí, cuando salimos a restaurantes o cafeterías siempre soy yo la que dice a

mi familia a donde ir. Y soy la más cercana al tema de Dios, por ende, sería la que los llevaría a este espacio.

ANEXO I: RESUMEN NARRATIVO ENTREVISTA MARÍA

Preguntas	Respuestas
¿Cómo te llamas?	María
¿Qué edad tienes?	53
¿Dónde vives?	Condado Alto
¿Qué has estudiado? ¿Nivel de estudios?	Primaria
¿Dónde trabajas?	Taller de costura y ventas por internet
¿Qué cargo tienes?	Mi negocio propio
¿Evolución de la carrera profesional?	Ama de casa

¿Cuál es tu nivel de ingresos?	Medio
¿Cómo es el ambiente en el que vives y trabajas?	Estable
¿Situación familiar?	Vivo con mi esposo y mi hijo
¿Hijos?	1 hijo
¿Ambiciones?	Prosperar, tener para lo necesario para sostener a su hogar
¿Hobbies?	Tomarse un café, leer (la biblia), escuchar música
¿Cuáles son tus preocupaciones?	Ver personas desesperadas por su situación de estrés como poder ayudar a los demás
¿Qué medios de comunicación, soportes o dispositivos usas en tu vida diaria para obtener información?	Medios: <i>Google</i> , poco televisión, uso todas las redes sociales por mi trabajo Dispositivos: Celular
¿A quién escuchas para que te recomienden lugares dónde ir?	Internet, voy a lugares más conocidos
¿Dónde buscas información o consejo sobre una cafetería con temática cristiana?	<i>Google, Facebook, TikTok, Instagram</i>
¿Cuál es el objetivo o problema principal que una cafetería con temática cristiana te podría ayudar a cumplir o solucionar?	Incomoda la música del mundo, búsqueda de un ambiente cristiano donde sentirme cómoda con mi comunidad o mi familia
¿Qué características, funcionalidades o beneficios valoras más de una cafetería con temática cristiana que solucionará tu necesidad?	Música, ambiente de paz y fortalecimiento, regalos con versículos, que Dios hable a través de la cafetería, tocar el corazón de las personas
¿Cuáles son tus principales objeciones o barreras para asistir a una cafetería con temática cristiana?	Que me atiendan de mala forma, las personas cristianas deben tener amabilidad, “Dios le bendiga”, alguien debe
¿Qué piensas y sientes?	Excelente idea, me da ilusión de que exista
¿Tienes presupuesto suficiente para ir a una cafetería con temática cristiana?	Sí
¿Tienes la capacidad de decisión para ir a una cafetería con temática cristiana?	Sí, sería yo la que tomo las decisiones

ANEXO J. LINK A PÁGINA WEB EN OLA CLICK

<https://coffee-with-jesus.ola.click/products>

ANEXO K. *PLAYLIST* DE SPOTIFY

<https://open.spotify.com/playlist/7IEOIk8F40bHYrM5J3NuPa?si=e74925115cd64aa3>