

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y GRSTIÓN EMPRESARIAL**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE:**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**PLAN DE MARKETING PARA LA CEVICHERÍA MANABICHE UBICADA  
EN LA CIUDAD DE QUITO**

**PAULETTE ANDREA VALLEJO CANDO**

**DIRECTOR: Phd. LEONARDO AVILA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: “ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ  
DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE  
LOCAL”.**

**QUITO, JULIO DEL 2025**

**DIRECTOR:**

PhD. LEONARDO AVILA

**INFORMANTE:**

Mgtr. ERICK ALDAS HINOJOSA

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco profundamente a todas las personas que hicieron posible la culminación de esta tesis.

A mis profesores y tutores, por su invaluable guía y conocimientos compartidos; a mi familia, por su apoyo incondicional y aliento constante; y a mis amigos, por su comprensión y compañía en los momentos más difíciles.

A todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron con su tiempo, recursos y sabiduría, les extiendo mi más sincero agradecimiento. Sin su ayuda y confianza en mí, este logro no habría sido posible.

*Paulette.*

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis, en primer lugar, a mi familia, cuyo amor y apoyo incondicional han sido el pilar fundamental en mi vida.

A mis padres, por sus sacrificios, enseñanzas y por creer siempre en mis capacidades, motivándome a superar cada obstáculo.

A mis hermanos, por ser mi fuente constante de inspiración y por su compañía en los momentos difíciles, brindándome ánimo y alegría. Sin su respaldo y comprensión, este logro no habría sido posible.

También dedico este trabajo a mis profesores y mentores, quienes con su sabiduría y dedicación han guiado mi camino académico, transmitiéndome conocimientos valiosos y fomentando mi pasión por el aprendizaje.

A mis amigos y compañeros, gracias por su amistad, por compartir esta travesía conmigo y por los momentos de apoyo y risas que hicieron este recorrido más llevadero. Esta tesis es el resultado del esfuerzo colectivo y del cariño de todos ustedes.

*Paulette.*

## Índice

Resumen .....	9
Abstract.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	11
Perspectiva Macroeconómica:.....	11
La Empresa:.....	12
Crecimiento y Competitividad: .....	12
Oportunidades de Marketing Digital:.....	13
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	14
SISTEMATIZACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	14
OBJETIVO GENERAL .....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
MARCO DE REFERENCIA .....	15
Marco Teórico .....	15
Plan de Marketing.....	15
Análisis del Entorno de Marketing.....	15
Análisis Situacional .....	16
FODA .....	16
Fortalezas:.....	16
Oportunidades: .....	17
Debilidades:.....	17
Amenazas: .....	17
Matriz Interna y Externa.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Matriz PEYEA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Segmentación Meta .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Marco Conceptual .....	18

Matriz BCG .....	18
La matriz categoriza los bienes en cuatro categorías: .....	18
Marketing Mix .....	19
Las 5 Fuerzas de Porter .....	21
Análisis PESTEL .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cadena de Valor .....	21
2.  CAPÍTULO 2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	46
2.1.  Metodología de la Investigación .....	46
2.2.  Plan de Muestreo .....	46
2.3.  Fuentes de Información .....	48
2.3.1.  Fuentes Primarias .....	48
3.  CAPÍTULO 3 PROPUESTA ESTRATÉGICA .....	58
3.1.  Definición de objetivos.....	59
3.2.  Segmentación del mercado.....	61
3.3.  Formulación de estrategias de marketing.....	65
3.4.  Descripción de las acciones estratégicas .....	67
Conclusiones y Recomendaciones.....	67
Bibliografía.....	80

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Evolución del PIB en Ecuador.....	11
<b>Tabla 2.</b> Modelo Canvas de Negocios .....	29
<b>Tabla 3.</b> Matriz de Diagnóstico del Entorno Global PEST .....	30
<b>Tabla 4.</b> Diagnóstico Entorno global PEST Económico .....	31
<b>Tabla 5.</b> Diagnóstico Entorno global PEST Tecnológico.....	34
<b>Tabla 6.</b> FODA de la empresa Manabiche.....	38
<b>Tabla 7.</b> Matriz comparativa.....	39
<b>Tabla 8.</b> ¿Preguntas de la encuesta? .....	52
<b>Tabla 9.</b> Estrategias De Producto .....	73
<b>Tabla 10.</b> Estrategia De Precio .....	74
<b>Tabla 11.</b> Estrategias De Plaza .....	75
<b>Tabla 12.</b> Estrategias De Promoción.....	76

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Modelo Canvas de Negocios .....	26
<b>Figura 2.</b> Aspectos relevantes para la visita de Manabiche.....	54
<b>Figura 3.</b> Calificación a la experiencia general de la cevichería. ....	54
<b>Figura 4.</b> Satisfacción en la calidad de los platos.....	55
<b>Figura 5.</b> Percepción del servicio al cliente en el restaurante.....	55
<b>Figura 6.</b> Platos más populares entre los clientes.....	55
<b>Figura 7.</b> Rango promedio de gasto por visita según los clientes. ....	56
<b>Figura 8.</b> Precios en relación con la calidad y servicio. ....	56
<b>Figura 9.</b> Interacción de los clientes con la marca en redes sociales.....	56
<b>Figura 10.</b> Promociones más atractivas para los clientes, según su percepción y preferencia.....	57
<b>Figura 11.</b> Nivel de fidelidad y disposición de los clientes para recomendar la cevichería.....	57

## **Resumen**

La tesis plantea un plan de marketing para la Cevichería Manabiche en Quito, estructurado en tres capítulos que tratan diagnóstico, metodología y estrategia. El análisis interno y externo emplea FODA, PESTEL y las cinco fuerzas de Porter para identificar fortalezas como la calidad de los insumos y oportunidades derivadas de la preferencia creciente por alimentos saludables. La investigación de mercado se basa en encuestas que permiten definir segmentos geográficos, demográficos y conductuales alineados con las expectativas del público local. La propuesta estratégica formula objetivos SMART dirigidos a incrementar la cantidad de clientes en un 30 % y mejorar la fidelización en un 25 %. El mix de marketing incluye ajustes en el menú, una política de precios competitiva, canales de distribución optimizados y campañas temáticas en redes sociales. El documento cierra resaltando la relevancia del seguimiento de indicadores clave y la flexibilidad para adaptar la estrategia al dinamismo del mercado quiteño.

**Palabras clave:** Marketing, FODA, Segmentación, Mix Marketing, Fidelización.

## **Abstract**

This thesis outlines a comprehensive marketing plan for Cevichería Manabiche in Quito, divided into three chapters covering diagnostic analysis, methodological approach, and strategic proposal. The first chapter conducts internal and external assessments using SWOT, PESTEL, and Porter's Five Forces frameworks to identify strengths such as high-quality ingredients and brand reputation, as well as opportunities arising from growing demand for nutritious and sustainable dining options. The second chapter describes a mixed-method market research based on structured surveys and in-depth interviews, enabling precise geographic, demographic, and behavioral segmentation aligned with local consumer profiles. The third chapter presents a strategic framework with SMART objectives aimed at achieving a 30% increase in customer acquisition and a 25% improvement in customer loyalty. Recommended initiatives include menu innovation, tiered pricing strategies, optimized distribution through online ordering and partner platforms, and thematic promotional campaigns on social media. The thesis concludes by emphasizing the continuous monitoring of performance metrics and the strategic flexibility required to adapt to Quito's dynamic gastronomic market.

**Keywords:** Marketing, SWOT, Segmentation, Marketing Mix, Loyalty

# INTRODUCCIÓN

## ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

### **Perspectiva Macroeconómica:**

El marketing es un proceso administrativo y social mediante el cual las personas obtienen lo que desean y necesitan creando deseo, oferta e intercambio de productos de valor. Actualmente, los mercados globales y la alta competitividad exigen que las empresas trabajen para que su marca sea reconocida.

Para ello, deben desarrollar e implementar herramientas que puedan vincular a los colaboradores y clientes con la empresa, fortaleciendo en ellos su sentido de compromiso e identidad (Ávila, 2020). En este contexto, la pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo en la economía mundial, y Ecuador no fue la excepción.

Según el Banco Central del Ecuador (BCE), el país experimentó una caída económica del 7.8% en 2020. Sin embargo, la recuperación económica ha sido evidente, con un crecimiento del PIB del 4.2% en 2021. Para las empresas, este es un momento crucial para adaptarse y desarrollar estrategias que les permitan sobresalir en un mercado cada vez más competitivo.

### **Tabla 1.**

#### *Evolución del PIB en Ecuador*

Años	PIB (en miles de millones de dólares)	Variación
2019	96.568	0.0%
2020	86.507	-7.8%
2021	98.808	4.2%

*Fuente: Banco Central del Ecuador, 2022.*

La llegada del COVID-19 ha generado un impacto negativo en la situación económica de las micro, pequeñas y medianas empresas. Según (Vilela, 2022), en este año las empresas ecuatorianas sufrieron una reducción del 20% de ingresos en comparación al 2019 y durante la pandemia fueron 22,000 empresas las que cerraron en estos últimos dos años.

En la actualidad, los estados financieros de las empresas pequeñas muestran cifras bajas en el rubro de ventas, lo que genera gran preocupación en sus administradores, quienes buscan estrategias adecuadas para revertir estos valores negativos en sus balances.

A partir del 2020, a consecuencia del confinamiento causado por la pandemia, la sociedad buscó maneras de comunicarse entre sí y se vio en la necesidad de sumergirse en el mundo digital por medio de las redes sociales y el internet. En Ecuador se registró un considerable aumento de usuarios en redes sociales en los últimos tres años, la población ha crecido considerablemente y se pronostica que el crecimiento seguirá siendo constante (Otero Laborda, 2021).

Como efecto de esto, las empresas se vieron obligadas a adaptar su negocio al universo virtual e innovar su proceso de comercialización, distribución y promoción.

### ***La Empresa:***

La Cevichería Manabiche, fundada el 4 de julio de 1994 en Quito, ha demostrado un crecimiento considerable, expandiéndose a seis sucursales en puntos estratégicos de la ciudad, incluyendo Los Pinos, el Centro Comercial Globo, La Pinta, Juan León Mera, La Floresta y San Rafael. Este crecimiento refleja su buen desempeño en términos de ingresos y ventas históricas.

Sin embargo, la falta de una estrategia efectiva de fidelización y la ausencia de una evaluación completa de las opiniones de los clientes podrían llevar a la empresa a estancarse o perder competitividad. Observaciones internas revelan que, aunque el 70% de los clientes actuales están satisfechos con el servicio, solo el 50% muestra una intención de repetir su visita. Esta discrepancia subraya la necesidad urgente de mejorar las estrategias de fidelización de clientes.

### ***Crecimiento y Competitividad:***

La información proporcionada por (González, 2023), revela importantes desafíos y oportunidades para la Cevichería Manabiche. A pesar de que el sector de la restauración en Quito ha mostrado un crecimiento significativo del 2.7% en el primer trimestre de

2023, la Cevichería ha experimentado un crecimiento del 1.7%, que es inferior al promedio del sector.

Este ritmo de crecimiento inferior al promedio del sector obedece a múltiples factores que van más allá de la calidad de los platos. La falta de alineación con las nuevas corrientes gastronómicas y el insuficiente aprovechamiento de herramientas digitales han limitado el alcance de la marca y su capacidad para captar segmentos emergentes. Aunque las recientes encuestas de satisfacción revelan que setenta de cada cien comensales valoran positivamente la atención recibida, solo cincuenta de cada cien expresan su deseo de volver, lo que indica que la satisfacción puntual (en aspectos como la rapidez del servicio o el sabor de las preparaciones) no se traduce de forma automática en fidelidad.

La decisión de regresar a la Cevichería Manabiche responde a criterios más complejos, donde lo emocional y la percepción integral del valor juegan un papel decisivo. El equilibrio entre el precio percibido y la calidad, la coherencia en la experiencia ofrecida (desde el trato del personal hasta la presentación de los platos) y la atmósfera del local construyen un vínculo que va más allá del simple consumo. La variedad del menú, adaptada a los gustos locales y a las tendencias de alimentación saludable, junto con iniciativas de marketing experiencial (como eventos temáticos o promociones personalizadas), resulta fundamental para cultivar la lealtad. En un mercado quiteño caracterizado por su diversidad gastronómica, consolidar una clientela recurrente exige no solo cumplir las expectativas básicas, sino también generar conexiones emocionales sólidas que incentiven la recomendación y garanticen la recurrencia.

### ***Oportunidades de Marketing Digital:***

Actualmente, las estrategias de mercadeo deben adaptarse a las nuevas realidades del mercado. “Las empresas que logran utilizar herramientas digitales tienen mayores posibilidades de atraer y retener a sus clientes, asegurando así su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo” (Alcivar-Soria, 2024). En un mercado competitivo y en constante evolución, es esencial que la Cevichería Manabiche no solo atraiga nuevos clientes, sino que también mantenga fieles a los existentes mediante la mejora continua de sus servicios y la implementación de estrategias efectivas de fidelización.

El diseño de estrategias innovadoras de marketing se convierte en una opción oportuna para que la empresa pueda promocionar la venta de sus productos y alcanzar la confianza y fidelización de los clientes. Por lo tanto, diseñar un plan de marketing integral y estratégico es crucial para mantener y mejorar la competitividad de la Cevichería en el mercado actual.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo diseñar un plan de Marketing para la Empresa Manabiche ubicada en la ciudad de Quito?

## **SISTEMATIZACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuál es el entorno interno y externo que define la situación de la empresa?
- ¿Cuáles son las oportunidades por explorar mediante la estrategia de segmentación como resultado de la investigación de mercados?
- ¿Qué estrategias de marketing se diseñan para cada elemento del marketing mix?

## **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de Marketing para la Empresa Manabiche ubicada en la ciudad de Quito.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir el entorno interno y externo actual de la empresa Manabiche.
- Determinar las oportunidades por explorar mediante la estrategia de segmentación como resultado de la investigación del mercado.
- Identificar las estrategias de marketing asociadas a cada componente del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción).

## MARCO DE REFERENCIA

### Marco Teórico

#### Plan de Marketing

Kotler define el *marketing* como el intercambio de productos de valor entre grupos y personas para satisfacer sus necesidades y deseos. Como menciona Regalado, el *endomarketing* se enfoca en estrategias internas que motivan a los empleados para mejorar la satisfacción de los clientes externos y crear valor para la empresa (Regalado O, 2011).

Esto se logra al motivar a los empleados, lo que mejora el ambiente organizacional y aumenta la lealtad y el compromiso. El *marketing* externo crea una ventaja competitiva al hacer que los empleados y los clientes se sientan parte importante del éxito de la organización a través de una variedad de estrategias publicitarias (Kotler P, 2001).

Robbins y Judge, por otro lado, dicen que el compromiso organizacional es la identificación y el deseo de permanecer en una organización (Robbins S, 2010).

En contraposición, Domínguez et al. argumentan que el compromiso organizacional manifiesta una postura respecto a los valores y metas de la compañía. De acuerdo con Alles y Amorós, este compromiso está fuertemente vinculado con la satisfacción en el trabajo y la vinculación con el trabajo, lo que podría generar empleados más dedicados y clientes más contentos y leales (Dominguez B, 2019).

#### Análisis del Entorno de Marketing

En primer lugar, es fundamental examinar la situación económica a nivel nacional y local en términos económicos. Las fluctuaciones económicas, como el aumento del PIB, la inflación y el desempleo, pueden tener un impacto en el poder adquisitivo de los consumidores y, por lo tanto, en su disposición a gastar en restaurantes (Armstrong G, 2013).

Además, la demografía de la población objetivo debe tenerse en cuenta en el análisis del entorno social. Esto implica conocer la población en términos de edad, género, nivel educativo y preferencias de consumo de alimentos. También es importante tener en cuenta las tendencias sociales emergentes, como el aumento del interés en la alimentación saludable y sostenible, ya que pueden afectar las preferencias de los consumidores y la oferta de productos (Lerma K, 2010).

## **Análisis Situacional**

### ***FODA***

El análisis FODA es una herramienta estratégica utilizada para identificar y evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización. Este análisis permite a las empresas entender mejor su entorno interno y externo, ayudándolas a tomar decisiones informadas y a formular estrategias efectivas. A través del análisis, las empresas pueden detectar factores críticos que influyen en su desempeño, tanto positivos como negativos, y desarrollar planes de acción que maximicen sus ventajas y minimicen sus riesgos.

Es ampliamente utilizado en la planificación estratégica, ya que proporciona una visión comprensiva y estructurada de la situación actual de la empresa y su posible evolución futura. Es una herramienta versátil que puede adaptarse a diferentes contextos y tamaños de organizaciones, desde pequeñas empresas hasta grandes corporaciones (Sarli R, 2015).

### ***Fortalezas:***

- El apoyo mutuo y la colaboración dentro de la empresa aseguran un entorno de trabajo cohesivo y eficiente.
- La clara delimitación de responsabilidades mejora la organización y la eficiencia en las operaciones diarias.

- La presencia en varios sectores de la ciudad facilita el acceso a la empresa por parte de clientes y colaboradores, aumentando así la conveniencia y potencialmente la lealtad del cliente.

#### ***Oportunidades:***

- La adopción de herramientas digitales puede ser un catalizador significativo para el crecimiento de Manabiche. La digitalización puede mejorar la comunicación con los clientes, facilitar la promoción de la marca y ampliar el alcance del mercado.

#### ***Debilidades:***

- La falta de control en los procesos y la insuficiente capacitación de los empleados pueden llevar a ineficiencias y errores, afectando la calidad del servicio.
- La tecnología desactualizada puede poner a la empresa en desventaja frente a competidores que utilizan tecnologías más avanzadas.

#### ***Amenazas:***

- Las actividades externas como cambios en el mercado, nuevas regulaciones o la aparición de competidores pueden representar riesgos significativos para la estabilidad y el éxito de Manabiche.

## **Marco Conceptual**

### **Identidad Gastronómica**

El posicionamiento de la Cevichería Manabiche se basa en ofrecer una experiencia gastronómica única y auténtica que celebra los sabores y tradiciones culinarias de la región. Nuestro enfoque se centra en la frescura y la calidad de los productos, promoviendo una alimentación saludable y sostenible. Nos esforzamos por crear un ambiente acogedor y familiar donde los clientes puedan disfrutar de momentos especiales y crear recuerdos duraderos. Nuestra cevichería se posiciona como un lugar icónico donde las personas pueden reunirse para deleitarse con platos exquisitos mientras se sumergen en la rica cultura local.

### **Marca empresarial**

Una marca es un símbolo que identifica y distingue un producto, servicio, empresa u organización del resto en el mercado. Funciona como una promesa de calidad, valores y experiencias relacionadas con el producto o servicio. Crea una identidad distintiva y memorable a través de componentes como el nombre, el logotipo, los colores y el eslogan. Una marca sólida también puede influir en las decisiones de compra al agregar valor percibido y diferenciar un producto o servicio de los competidores (Chiang M, 2010).

### **Matriz BCG**

La Matriz BCG, también conocida como Matriz de crecimiento-participación, es una herramienta de análisis estratégico utilizada para evaluar el portafolio de productos de una empresa en función de su tasa de crecimiento del mercado y su participación en el mercado (Jarrin M, 2016)

***La matriz categoriza los bienes en cuatro categorías:***

- 1. Estrellas:** Productos con alta participación en el mercado y alta tasa de crecimiento. Generalmente requieren grandes inversiones para mantener su posición de liderazgo y aprovechar su potencial de crecimiento futuro.

2. Interrogantes o Preguntas: Productos con baja participación en el mercado, pero alta tasa de crecimiento. Pueden convertirse en estrellas si se invierte en ellos adecuadamente, pero también corren el riesgo de convertirse en perros si no se gestionan correctamente.
3. Vacas de efectivo: Productos con alta participación en el mercado, pero baja tasa de crecimiento. Generan ingresos estables y significativos que pueden reinvertirse en otros productos o áreas de negocio con mayor potencial de crecimiento.
4. Perros: Productos con baja participación en el mercado y baja tasa de crecimiento. Generalmente generan ingresos limitados y pueden requerir decisiones estratégicas, como desinversión o replanteamiento de la estrategia.

## Marketing Mix

El propósito del marketing mix es identificar las estrategias que una empresa o marca debe implementar para satisfacer las necesidades de los clientes con respecto a su oferta comercial. Para lograrlo, es esencial que las empresas determinen qué producto van a ofrecer, cuál será su estrategia de precios, dónde se distribuirá y cómo se promocionará al cliente. Estos elementos son comúnmente referidos como las 4 P del marketing (Soledispa M, 2020).

- **Producto:** El producto debe satisfacer las necesidades y deseos del cliente, ofreciendo características y beneficios que lo diferencien de la competencia.
- **Precio:** El precio debe reflejar el valor percibido por el cliente y ser competitivo en el mercado, permitiendo a la empresa obtener un margen de beneficio adecuado.
- **Plaza o Distribución:** La distribución debe asegurar que el producto esté disponible en los lugares y momentos adecuados para maximizar la accesibilidad y conveniencia para el cliente.

- **Promoción:** La promoción debe comunicar eficazmente los beneficios del producto, utilizando una combinación de publicidad, ventas personales, promociones y relaciones públicas para atraer y retener clientes.

### **Clima Organizacional Laboral**

Todas las relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo se entienden aquí. El término "clima organizacional" puede ser reemplazado por "clima laboral" o "ambiente organizacional" según sea cómo se puede evaluar y medir el clima organizacional de una institución o empresa, el logro de sus objetivos y la calidad de sus bienes o servicios.

“La cultura organizacional se define como el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una organización. Sin embargo, la cultura organizacional se expresa a través de las estrategias, estructuras y sistemas de la organización.” (Rodríguez R, 2009).

Cuando una organización tiene valores y normas claras, fomenta el comportamiento positivo. Esto conduce a una mayor productividad dentro de la organización y a una mejor proyección de la organización en el mundo. Cuando una organización tiene valores y normas claras, fomenta el comportamiento positivo. Esto conduce a una mayor productividad dentro de la organización y a una mejor proyección de la organización en el mundo (Alles M, 2002).

### ***Gestión Organizacional dentro del Desempeño Laboral***

La gestión organizacional se entiende como el conjunto de métodos y estrategias orientadas a coordinar los recursos humanos, materiales y procesos dentro de una organización, con el objetivo de alcanzar altos niveles de eficiencia y calidad. Según Soriano (1998), una adecuada gestión de la relación personal-organización fomenta que el personal adopte voluntariamente una orientación hacia la calidad en el servicio, logrando niveles altos, consistentes y estables de desempeño interno y externo.

Este enfoque permite que las organizaciones alineen los objetivos individuales de sus miembros con las metas globales, impulsando una cultura orientada a la mejora continua,

el compromiso y la excelencia en todos los ámbitos del desempeño organizacional. (Soriano C, 1998).

### **Las 5 Fuerzas de Porter**

Las cinco fuerzas de Porter son un marco de análisis que se utiliza para evaluar la competitividad de un sector industrial específico. Estas fuerzas incluyen la competencia existente, la amenaza de nuevos competidores, la habilidad de negociación de los compradores, la habilidad de negociación de los proveedores y la amenaza de productos o servicios alternativos. Las empresas pueden identificar las oportunidades y los riesgos en su entorno competitivo al comprender estas fuerzas y crear estrategias efectivas para mantener o mejorar su posición en el mercado (Herrera R, 2018).

### **Cadena de Valor**

La cadena de valor es un modelo de análisis empresarial que describe las actividades que una organización realiza para crear valor para sus clientes. Propuesto por Michael Porter, este modelo divide las actividades en dos categorías principales: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias incluyen la logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios (Emprende, 2015).

Estas actividades están directamente relacionadas con la creación física del producto, su venta y la asistencia postventa. Por ejemplo, la logística interna se refiere a la recepción y almacenamiento de materias primas, mientras que las operaciones abarcan los procesos de transformación de estas materias primas en productos finales.

Estas incluyen la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y las compras. La infraestructura de la empresa abarca todas las funciones administrativas y de gestión, mientras que la gestión de recursos humanos se ocupa de la contratación, formación y retención de empleados. El desarrollo tecnológico se centra en la innovación y mejora continua de productos y procesos, y las compras implican la adquisición de materias primas y otros insumos necesarios para las operaciones (Alonso G, 2008).

## **Benchmarking**

El benchmarking es una estrategia que permite comparar sus procesos, productos y servicios con los de sus competidores o con las mejores prácticas del mercado, con el objetivo de identificar áreas de mejora y oportunidades para innovar. (Hoyos-Estrada, 2021)

### **Pasos para la implementación del Benchmarking en la cevichería Manabiche:**

- 1. Identificar competidores clave:** Seleccionar restaurantes en Quito que se destaquen por su éxito en la fidelización de clientes y estrategias digitales. Es fundamental elegir competidores que compartan características similares con la cevichería para obtener *insights* relevantes.
- 2. Analizar estrategias y prácticas:** Observar en detalle cómo estos competidores gestionan aspectos clave como la experiencia del cliente, el manejo de precios, promociones y la utilización de plataformas digitales para el marketing y la comunicación.
- 3. Adaptar y mejorar:** A partir del análisis, Manabiche debe adaptar las mejores prácticas identificadas a su propio contexto, ajustando sus procesos internos y estrategias de marketing para cerrar las brechas de rendimiento y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

## **Análisis de la Propuesta de Valor**

Una propuesta de valor claramente definida y comunicada es esencial para que Manabiche se diferencie en el competitivo mercado de Quito. Esta propuesta debe destacar cómo la oferta de Manabiche satisface de manera única las necesidades y deseos de sus clientes (García, 2024).

### **Desarrollo de la Propuesta de Valor:**

- 1. Identificación de los valores únicos:** Enfatizar aspectos como la autenticidad de la cocina, la frescura de los ingredientes y la experiencia cultural que se ofrece.

Manabiche debe asegurarse de que estos valores se reflejen en cada interacción con los clientes, desde la presentación del menú hasta la atención en el servicio.

- 2. Comunicación efectiva:** La propuesta de valor debe estar claramente comunicada a través de todos los canales de marketing, como el sitio web, las redes sociales y la experiencia en el restaurante. Utilizar narrativas y elementos visuales que resuenen con el público objetivo puede ayudar a reforzar el mensaje y atraer a más clientes.
  
- 3. Adaptación continua:** Evaluar y ajustar la propuesta de valor en función de los cambios en las preferencias de los consumidores y las tendencias del mercado. Esto puede incluir la introducción de nuevos productos, la adaptación del menú para incluir opciones más saludables o sostenibles, y la mejora continua del servicio para mantener la relevancia y el atractivo.

# CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

## 1.1 Análisis Interno

El análisis interno es una herramienta clave en la gestión estratégica que permite evaluar los recursos, capacidades y competencias de una empresa. Este análisis busca identificar fortalezas que la organización puede aprovechar, así como debilidades que necesitan ser mejoradas. Según (Lara C, 2024), los recursos internos pueden ser tangibles e intangibles, y su combinación adecuada es crucial para lograr una ventaja competitiva sostenible. El enfoque en áreas estratégicas, como el personal, los procesos internos, la tecnología y la propuesta de valor, permite a las empresas alinearse mejor con las demandas del mercado y los objetivos organizacionales.

El análisis interno de la Cevichería Manabiche se enfoca en evaluar los recursos, habilidades y competencias de la empresa para adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y alcanzar un nivel óptimo de resultados.

### 1.1.1 Área Estratégica

El área estratégica de una empresa representa el núcleo donde se definen su propósito, metas a largo plazo y cómo pretende alcanzar una posición sólida en el mercado. Este enfoque permite identificar y priorizar las actividades esenciales para cumplir con las necesidades de los clientes, alinear los recursos internos y responder a los cambios en el entorno competitivo. Facilita la orientación de los esfuerzos organizacionales hacia objetivos claros y medibles, optimizando su desempeño (Alonso G, 2008).

#### 1.1.1.1 Descripción Breve de la Empresa

La Cevichería es un restaurante dedicado a la preparación y venta de platos típicos de la cocina manabita, con especialidad en ceviches y otros mariscos frescos. Fundada el 4 de julio de 1994 en Quito, la empresa ha experimentado un crecimiento considerable y actualmente cuenta con seis sucursales ubicadas en áreas estratégicas de la ciudad. Su misión es ofrecer una experiencia auténtica de la cocina marina ecuatoriana con un enfoque en el sabor manabita, mientras mantiene altos estándares de calidad y frescura en sus productos.

### **1.1.1.2 Misión**

La misión de la Cevichería es brindar comida marina con el auténtico sabor manabita, proporcionando a los clientes una experiencia única que les permita descubrir el mar en sus paladares.

### **1.1.1.3 Visión**

La visión de la Cevichería es mantenerse entre los restaurantes líderes en Quito para la elaboración de comidas manabitas, garantizando el consumo fresco de sus alimentos bajo altos estándares de higiene y calidad, con el objetivo de satisfacer los más altos requerimientos de sus clientes.

### **1.1.1.4 Modelo Canvas**

El Modelo Canvas es una herramienta estratégica diseñada para estructurar y visualizar el modelo de negocio de una empresa de forma simple y efectiva. Este modelo se divide en nueve bloques clave que representan las áreas críticas de cualquier negocio: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Su enfoque permite analizar cómo interactúan estos elementos entre sí para crear, entregar y capturar valor en el mercado (Osterwalder, 2011).

**Figura 1.**

*Modelo Canvas de Negocios*



**Nota:** La matriz Canvas destaca un espacio especializado donde las clientas prueban extensiones y reciben asesoría personalizada, potenciado por tutoriales en YouTube y ventas tanto en el local como en redes sociales. Los costos principales son alquiler, sueldos e inventario, y los ingresos provienen de la venta de productos y servicios de estilismo.

**1.1.1.4.1 Segmentos de Mercado**

Los principales segmentos de mercado de la Cevichería incluyen familias, turistas, y consumidores locales interesados en disfrutar de la cocina tradicional ecuatoriana, especialmente aquellos que valoran la autenticidad y frescura de los mariscos.

**1.1.1.4.2 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor de la Cevichería se centra en ofrecer platos auténticos y frescos de la cocina manabita, destacando especialmente en ceviches y mariscos. La empresa se compromete a cumplir con las expectativas de sus clientes mediante el uso de ingredientes frescos y de alta calidad, creando una experiencia culinaria que refleja la tradición y sabor de la costa ecuatoriana (Alonso G, 2008).

#### **1.1.1.4.3 Canales**

Los principales canales utilizados por la Cevichería para llegar a sus clientes incluyen ventas directas en sus sucursales, presencia en redes sociales para promoción y comunicación, y la exploración de sistemas de pedidos en línea y entrega a domicilio.

#### **1.1.1.4.4 Relaciones con Clientes**

La Cevichería mantiene relaciones con los clientes a través de asistencia personal en sus locales, donde el servicio al cliente y la calidad del producto son prioritarios. La empresa busca fortalecer la fidelización mediante la creación de programas de lealtad y la personalización de la experiencia gastronómica.

#### **1.1.1.4.5 Fuentes de Ingresos**

La principal fuente de ingresos de la Cevichería proviene de la venta de sus platillos de mariscos y pescados frescos en sus locales. Adicionalmente, las promociones especiales y eventos temáticos representan ingresos adicionales para la empresa.

#### **1.1.1.4.6 Recursos Clave**

Entre los recursos clave de la Cevichería se encuentran su personal capacitado en la cocina manabita, los proveedores de mariscos frescos y de calidad, y la infraestructura de sus locales bien ubicados. También es crucial su reputación y marca establecida en el mercado local.

#### **1.1.1.4.7 Actividades Clave**

Las actividades clave de la Cevichería incluyen la preparación y venta de alimentos, la gestión de la experiencia del cliente en sus locales, la implementación de estrategias de marketing en redes sociales, y la innovación constante en sus productos y servicios para mantener la satisfacción del cliente.

#### **1.1.1.4.8 Asociaciones Clave**

Las asociaciones clave de la Cevichería incluyen:

- 1) Proveedores locales de mariscos y pescados frescos, que garantizan la calidad y frescura de los ingredientes principales
- 2) Empresas de distribución y logística que facilitan el suministro eficiente a todas las sucursales
- 3) Colaboraciones con *influencers* y medios locales para promociones y marketing digital
- 4) Proveedores de tecnología para implementar sistemas de gestión de pedidos y pagos en línea.

#### **1.1.1.4.9 Estructura de Costes**

Dentro de la estructura de costes de la Cevichería se identifican los siguientes componentes:

- 1) Los salarios del personal, que incluyen cocineros, personal de servicio, y administración; 2) Servicios básicos como agua, luz, y gas para la operación diaria de los locales; 3) Compra de materia prima, principalmente mariscos, pescados frescos, y otros ingredientes esenciales para la preparación de los platillos; 4) Alquiler y mantenimiento de las sucursales ubicadas en puntos estratégicos de Quito; y 5) Gastos en marketing y publicidad, especialmente para campañas en redes sociales y promociones especiales.

**Tabla 2.**

*Modelo Canvas de Negocios*

<b>Socios Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con Clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proveedor de extensiones</li><li>• Alianzas con bloggers, estilistas y fotógrafos para exposición</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación continua del personal</li><li>• Entender las tendencias del momento</li><li>• Disponer variedad de productos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño del local con espacios novedosos</li><li>• Cócteles frutales mientras esperan</li><li>• Consejos para usar extensiones vía YouTube</li><li>• Diversidad de productos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear una base de datos para generar relaciones personales</li><li>• Interactuar frecuentemente en redes sociales</li></ul>

**Autor:** Elaboración propia, (2025).

## **1.2 Análisis Externo**

El análisis externo es una herramienta fundamental en la planificación estratégica, ya que permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno en el que opera una empresa. Este análisis abarca factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (análisis PESTEL) y evalúa la competitividad de la industria mediante modelos como las cinco fuerzas de Porter (Regalado O, 2011).

### **1.2.1 PEST**

El análisis PEST se utiliza para evaluar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden influir en la Cevichería, permitiendo identificar oportunidades y amenazas en su entorno externo (Betancourt D, 2019).

#### **1.2.1.1 Político y Social**

En Ecuador, la situación política actual presenta desafíos debido a la inestabilidad y los conflictos entre el Ejecutivo y la Asamblea Nacional, lo cual puede dificultar la implementación de nuevas políticas económicas que beneficien a las pequeñas y medianas empresas. La inseguridad y los disturbios sociales frecuentes también afectan el ambiente de negocios, lo que podría desincentivar a los clientes de visitar lugares como restaurantes (González, 2023).

Desde el punto de vista social, hay un creciente interés por una alimentación saludable y sostenible. Esta tendencia podría representar una oportunidad para la Cevichería si se adapta ofreciendo opciones de menú que alineen con estos valores. Además, la conciencia sobre la calidad y origen de los alimentos se está convirtiendo en un factor importante para los consumidores, lo cual la empresa puede aprovechar para diferenciarse en el mercado (González, 2023).

**Tabla 3.**

*Matriz de Diagnóstico del Entorno Global PEST*

<b>DIAGNÓSTICO ENTORNO GLOBAL PEST</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Indiferente</b>
<b>POLÍTICO</b>			
Subsidios	+		
Grupos de presión nacional, internacionales		-	-
Conflictos, paros		-	
Disposiciones gubernamentales		-	
Liderazgo gubernamental	+		
Relación entre países	+		
Tendencias políticas		-	
Cambios de mandatos		-	
<b>SOCIAL</b>			
La edad afecta a la demanda	+		-
Nuevos estilos de vida afectan a la demanda	+		
El nivel de riqueza afecta a la demanda	+		
Actitud y opinión de los clientes	+		
Opinión de los medios	+		

### **1.2.1.2 Económico**

Desde una perspectiva económica, Ecuador está en un proceso de recuperación tras la pandemia de COVID-19. La economía muestra signos de mejoría con un crecimiento del PIB del 4.2% en 2021, después de una contracción significativa en 2020. Sin embargo, la Cevichería podría enfrentar desafíos derivados de la inflación y la volatilidad en los precios de los insumos, especialmente mariscos y pescados (Soledispa M, 2020).

El aumento de la demanda interna y la resistencia de las exportaciones no petroleras ofrecen un panorama económico favorable que puede estimular el consumo en sectores como el de la restauración. No obstante, la empresa debe estar preparada para posibles fluctuaciones en los costos y mantener una gestión cuidadosa de sus finanzas para aprovechar las oportunidades de crecimiento en un mercado competitivo.

El panorama económico también presenta oportunidades, como la posible firma de acuerdos de libre comercio y la integración en bloques comerciales regionales, que podrían mejorar la disponibilidad y los precios de las materias primas. Además, la mejora en la confianza para las inversiones directas extranjeras puede traer nuevas oportunidades de expansión y mejora para la empresa (Sarli R, 2015).

**Tabla 4.**

*Diagnóstico Entorno global PEST Económico*

DIAGNÓSTICO ENTORNO GLOBAL PEST	Oportunidad	Amenaza	Indiferente
ECONÓMICO			
Ingresos disponibles	+		
Políticas de tipo de interés	+		
Apertura del mercado internacional	+	-	
Tipo de cambio		-	
Inflación		-	
Tasa de impuestos		-	
Situación económica actual	+		
Situación económica futura	+		
Situación económica internacional	+		
Factores específicos de la industria	+		
Confianza del consumidor	+		

### 1.2.1.3 Tecnología

La tecnología desempeña un rol crucial en la modernización y mejora de la industria de la restauración, ofreciendo herramientas que pueden transformar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en la Cevichería. En el contexto actual, la adopción tecnológica no solo es una ventaja competitiva sino una necesidad para responder a las demandas del mercado (Ávila, 2020).

#### Oportunidades Tecnológicas para la Implementación en el Restaurante

**Digitalización de Servicios:** La implementación de sistemas de gestión de pedidos en línea y aplicaciones móviles puede facilitar el proceso de compra para los clientes, mejorar la experiencia del usuario y aumentar la comodidad de los consumidores. Esta digitalización permite a la Cevichería ofrecer servicios de entrega a domicilio, reservas en línea y la posibilidad de ordenar para llevar, lo cual puede incrementar significativamente las ventas y la fidelización de los clientes.

- 1. Automatización de Procesos:** La automatización en la gestión de inventarios, control de costos y procesos de cocina puede reducir errores humanos, minimizar desperdicios y optimizar el uso de recursos. Por ejemplo, sistemas automatizados pueden prever la demanda de ciertos ingredientes, ayudando a la empresa a mantener un nivel óptimo de stock y evitar pérdidas innecesarias.
- 2. Análisis de Datos:** Herramientas de análisis de datos permiten comprender mejor los patrones de consumo y las preferencias de los clientes. Esto puede ayudar a la Cevichería a personalizar sus ofertas, desarrollar promociones dirigidas y ajustar su menú para alinearse con las tendencias de consumo actuales. El análisis de comentarios y reseñas en línea también puede ser clave para mejorar continuamente el servicio y la calidad de los productos.
- 3. Marketing Digital:** La presencia activa en redes sociales y el uso de herramientas de marketing digital, como campañas publicitarias en línea, SEO, y marketing por correo electrónico, pueden expandir significativamente el alcance de la Cevichería. Esto no solo atrae a nuevos clientes, sino que también fortalece la

relación con los clientes existentes al mantenerlos informados sobre promociones, eventos y novedades del menú.

### **Desafíos Tecnológicos que Podría Enfrentar Manabiche**

- 1. Costos de Implementación:** Aunque las soluciones tecnológicas ofrecen muchas ventajas, los costos iniciales de implementación pueden ser elevados. La adquisición de software especializado, la compra de equipos tecnológicos y la capacitación del personal para manejar estas nuevas herramientas requieren una inversión significativa, que podría ser un desafío financiero para la empresa.
- 2. Riesgo de Obsolescencia:** La tecnología avanza rápidamente, lo que significa que las soluciones adoptadas hoy pueden volverse obsoletas en poco tiempo. Esto exige a la empresa mantenerse al tanto de las últimas tendencias y estar dispuesta a actualizar o reemplazar sistemas frecuentemente, lo cual implica costos adicionales y la necesidad de una estrategia tecnológica a largo plazo.
- 3. Seguridad de la Información:** Con el aumento de la digitalización también surgen preocupaciones sobre la seguridad de los datos. La protección de la información personal y financiera de los clientes es esencial para mantener la confianza y evitar posibles problemas legales derivados de brechas de seguridad.
- 4. Resistencia al Cambio:** Implementar nuevas tecnologías puede encontrar resistencia tanto del personal como de los clientes. El personal puede necesitar capacitación adicional para adaptarse a nuevos sistemas, y algunos clientes pueden preferir los métodos tradicionales de servicio. Gestionar este cambio de manera efectiva es crucial para asegurar una transición sin problemas y maximizar los beneficios de la tecnología.

### **Adaptación Tecnológica en la Cevichería:**

La Cevichería puede aprovechar estas oportunidades tecnológicas integrando gradualmente soluciones digitales y automatizadas en sus operaciones diarias. Un enfoque escalonado que comience con la adopción de sistemas básicos de gestión y marketing digital, seguido por la automatización de procesos internos y la integración de

análisis de datos, puede permitir a la empresa manejar la transición de manera efectiva sin incurrir en costos exorbitantes de una sola vez (Ávila, 2020).

El objetivo debe ser crear una experiencia integral para el cliente, donde la tecnología no solo facilite el acceso a los productos y servicios de la Cevichería, sino que también eleve el estándar de calidad y personalización, fortaleciendo la lealtad del cliente y diferenciando a la empresa en un mercado competitivo.

**Tabla 5.**

*Diagnóstico Entorno global PEST Tecnológico*

DIAGNÓSTICO ENTORNO GLOBAL PEST	Oportunidad	Amenaza	Indiferente
TECNOLÓGICO			
Incentivo a desarrollo de tecnologías, potencial innovador	✓		
Internet, correo electrónico, wifi	✓		
Acceso a tecnologías	✓		
Reemplazo de tecnologías	✓		
Acceso a mercados web	✓ +		

### 1.3 Análisis Situacional

El análisis situacional es una herramienta estratégica que evalúa el estado actual de una organización para determinar cómo interactúa con su entorno interno y externo. Este análisis proporciona una comprensión integral de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, ayudando a las empresas a tomar decisiones informadas y a diseñar estrategias efectivas. Combina factores internos y externos, lo que permite a la organización identificar áreas clave para el desarrollo, posibles riesgos y ventajas competitivas (Humberto P, 2007).

#### 1.3.1 FODA

El análisis FODA para la Cevichería Manabiche está diseñado para evaluar tanto los factores internos (Fortalezas y Debilidades) como los externos (Oportunidades y Amenazas) que afectan a la empresa. Este análisis proporciona una visión clara de la

situación actual y permite formular estrategias efectivas para maximizar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

### **1.3.1.1 Fortalezas**

**Ubicación Estratégica:** La Cevichería cuenta con seis sucursales ubicadas en puntos estratégicos de Quito, lo que facilita el acceso a una gran cantidad de clientes tanto locales como turistas. Esto no solo incrementa la visibilidad de la marca sino también la conveniencia para los clientes, favoreciendo la lealtad y la repetición de visitas.

**Calidad de Productos:** La Cevichería se distingue por ofrecer productos frescos y de alta calidad, con un enfoque en la autenticidad de los sabores manabitas. El uso de ingredientes frescos, principalmente mariscos y pescados de alta calidad, es uno de los pilares de la empresa, lo que refuerza su reputación en el mercado.

**Experiencia y Trayectoria:** Con más de 25 años en el mercado, la Cevichería ha consolidado una fuerte reputación y base de clientes leales. Su experiencia en la industria le permite adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y a las preferencias de los consumidores.

**Adaptación a Tendencias de Consumo:** La Cevichería ha comenzado a integrar opciones saludables y sostenibles en su menú, respondiendo a la creciente demanda de los consumidores por opciones alimenticias más conscientes y nutritivas.

### **1.3.1.2 Debilidades**

**Falta de Estrategias Digitales Completas:** Aunque la Cevichería ha implementado algunas herramientas digitales, aún carece de una estrategia de marketing digital integrada que incluya campañas sólidas en redes sociales, SEO y publicidad en línea. Esto podría limitar su alcance y visibilidad en un mercado cada vez más digital.

**Capacidad Limitada para Manejar Altas Demandas:** La Cevichería enfrenta limitaciones en su capacidad operativa, especialmente durante picos de demanda o eventos especiales. Esto puede afectar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente si no se gestiona adecuadamente.

**Ausencia de un Programa Efectivo de Fidelización:** Aunque un alto porcentaje de clientes está satisfecho con el servicio, la falta de un programa efectivo de fidelización ha llevado a una tasa de repetición de visitas menor a la esperada. Implementar estrategias para fortalecer la lealtad del cliente podría mejorar significativamente este aspecto.

**Dependencia en Proveedores Locales:** Si bien la calidad de los productos depende en gran medida de los proveedores locales de mariscos y pescados, cualquier interrupción en la cadena de suministro podría afectar negativamente la operación del negocio.

### **1.3.1.3 Oportunidades**

**Crecimiento del Turismo y Recuperación Económica:** La recuperación económica y el aumento del turismo en Quito presentan una gran oportunidad para la Cevichería. Atraer turistas con ofertas y promociones especiales puede incrementar significativamente sus ingresos y expandir su base de clientes.

**Expansión Digital y E-Commerce:** La creciente tendencia hacia el comercio electrónico y la digitalización en la industria de alimentos ofrecen una oportunidad para que la Cevichería expanda sus canales de venta a través de pedidos en línea y servicios de entrega a domicilio, alcanzando a una mayor audiencia.

**Aprovechamiento de la Tendencia de Alimentación Saludable:** La creciente preferencia por opciones alimenticias saludables y sostenibles puede ser explotada al ampliar su menú con más opciones nutritivas y responsables con el medio ambiente. Esto puede posicionar a la Cevichería como una opción preferida entre consumidores conscientes de la salud.

**Participación en Eventos y Ferias Gastronómicas:** Participar en eventos y ferias gastronómicas podría aumentar la visibilidad de la Cevichería y atraer nuevos clientes. Además, esto permite posicionar la marca en el sector de la restauración como un referente de la cocina manabita.

### **1.3.1.4 Amenazas**

**Competencia Intensa:** El mercado de restaurantes en Quito es altamente competitivo, con muchas opciones disponibles para los consumidores. La Cevichería enfrenta competencia tanto de otros restaurantes de cocina manabita como de cadenas internacionales que ofrecen alternativas más diversificadas.

**Fluctuación en los Precios de Insumos:** La volatilidad en los precios de los mariscos y otros insumos frescos puede afectar los márgenes de ganancia de la Cevichería. Las variaciones en los costos de materias primas pueden derivar en ajustes de precios que impacten la percepción de valor por parte del cliente.

**Cambios en las Regulaciones Sanitarias:** Las regulaciones gubernamentales relacionadas con la industria alimentaria, especialmente aquellas que impactan la manipulación y calidad de los productos frescos, representan una amenaza constante. La Cevichería debe asegurarse de cumplir con todas las normativas para evitar sanciones o cierres temporales.

**Impacto de la Situación Económica Nacional:** La economía nacional aún enfrenta desafíos significativos postpandemia, lo cual puede afectar el poder adquisitivo de los consumidores. Esto podría llevar a una reducción en la frecuencia con la que los clientes visitan restaurantes y opten por opciones más económicas o cocinar en casa.

**Tabla 6.**

*FODA de la empresa Manabiche*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ubicación estratégica en Quito</li><li>- Productos frescos y de alta calidad</li><li>- Trayectoria y experiencia en el mercado</li><li>- Adaptación a tendencias de consumo saludable</li><li>- Reputación sólida y base de clientes leales</li><li>- Diversificación de opciones de menú</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidad limitada para manejar altas demandas</li><li>- Falta de estrategias digitales completas</li><li>- Ausencia de un programa efectivo de fidelización</li><li>- Dependencia en proveedores locales<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidad operativa limitada</li><li>- Estrategia de marketing digital insuficiente</li></ul></li></ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Crecimiento del turismo y recuperación económica</li><li>- Expansión digital y comercio electrónico</li><li>- Tendencia hacia la alimentación saludable y sostenible<ul style="list-style-type: none"><li>- Participación en eventos y ferias gastronómicas</li></ul></li><li>- Posibilidad de alianzas con aplicaciones de entrega a domicilio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competencia intensa en el mercado</li><li>- Fluctuaciones en los precios de insumos</li><li>- Cambios en las regulaciones sanitarias<ul style="list-style-type: none"><li>- Impacto de la situación económica nacional</li><li>- Aumento de costos operativos por inflación</li></ul></li><li>- Cambio en el comportamiento del consumidor post-pandemia</li></ul>

#### **1.4 Microambiente – 5 Fuerzas de Porter**

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta estratégica diseñada para analizar la estructura de una industria y evaluar su atractivo y competitividad. Este modelo identifica cinco fuerzas clave que afectan la capacidad de una empresa para generar rentabilidad. La comprensión de estas fuerzas permite a las organizaciones adaptarse y desarrollar estrategias competitivas (Herrera R, 2018). Las cinco fuerzas incluyen: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y amenaza de productos sustitutos.

A continuación, se detalla cada una de las fuerzas en relación con el negocio:

### 1. Rivalidad entre Competidores Existentes

La industria gastronómica, especialmente el sector de cevicherías, se caracteriza por una intensa competencia. En este caso, es esencial evaluar el número de competidores directos en la zona, su posicionamiento y la diferenciación de sus productos. Factores como la calidad de los ingredientes, la atención al cliente y el ambiente juegan un papel crucial para destacarse frente a otras cevicherías locales y regionales.

#### Matriz Comparativa de Competidores

A continuación, se presenta una matriz comparativa que evalúa los aspectos clave de la competitividad entre la Cevichería Manabiche y sus principales competidores directos:

**Tabla 7.**

*Matriz comparativa*

<b>Factor de Competencia</b>	<b>Cevichería Manabiche</b>	<b>Los Ceviches de la Ronda</b>	<b>Cevichería Puerto Azul</b>	<b>El Manaba</b>	<b>La Fragata</b>
<b>Calidad de los productos</b>	Alta	Alta	Alta	Alta	Media
<b>Variedad del menú</b>	Media	Alta	Alta	Media	Alta
<b>Precios</b>	Competitivos	Altos	Competitivos	Competitivos	Altos
<b>Ambiente del local</b>	Familiar y acogedor	Tradicional	Moderno	Tradicional	Elegante
<b>Ubicación estratégica</b>	Excelente	Buena	Regular	Buena	Buena
<b>Presencia digital</b>	Media	Alta	Media	Baja	Media
<b>Fidelización de clientes</b>	Baja	Media	Baja	Baja	Media
<b>Innovación en el menú</b>	Media	Media	Alta	Media	Alta

#### Análisis de la Matriz Comparativa

➤ **Fortalezas de la Cevichería Manabiche:**

- Alta calidad en productos frescos.
- Excelente ubicación estratégica en áreas de alto tráfico en Quito.
- Ambiente familiar y acogedor que conecta con sus valores tradicionales.

➤ **Áreas de mejora para la Cevichería Manabiche:**

- **Presencia digital:** Los competidores como "Los Ceviches de la Ronda" destacan por su visibilidad en redes sociales y estrategias de marketing digital.
- **Fidelización:** A diferencia de otros restaurantes, la Cevichería carece de un programa robusto para retener a clientes frecuentes.
- **Innovación:** Hay oportunidades para diversificar el menú con opciones más modernas y saludables.

➤ **Amenazas en la rivalidad:**

- **Competencia directa fuerte:** Restaurantes como "Puerto Azul" y "El Manaba" compiten ofreciendo variedad en sus menús y precios competitivos.
- **Competencia indirecta:** Las cadenas de comida rápida y los restaurantes internacionales atraen a consumidores que buscan conveniencia y rapidez, en especial entre los segmentos más jóvenes.

**Propuesta de Acción**

➤ **Refuerzo de la diferenciación:**

- Destacar la autenticidad manabita con una narrativa de marca que resalte la historia y tradición detrás de sus productos.

- Incorporar opciones de menú diferenciadas, como recetas exclusivas o versiones saludables de platos tradicionales.

➤ **Mejora en la fidelización:**

- Implementar programas de lealtad (descuentos en visitas recurrentes, ofertas para clientes frecuentes o promociones personalizadas).

➤ **Incremento de la presencia digital:**

- Invertir en marketing en redes sociales con contenido visual atractivo (platos tradicionales, procesos de cocina y atención al cliente).
- Usar plataformas de pedidos en línea y promociones dirigidas a nuevos usuarios.

➤ **Innovación en el menú:**

- Introducir platillos creativos que combinen la tradición con ingredientes de temporada y opciones saludables, atrayendo nuevos segmentos.

## **2. Amenaza de Nuevos Entrantes**

La facilidad o dificultad para que nuevos competidores ingresen al mercado puede influir en la sostenibilidad del negocio. En el caso de la Cevichería, elementos como la inversión inicial, las barreras legales, la disponibilidad de ingredientes frescos y la fidelidad de los clientes son factores que podrían dificultar la entrada de nuevos actores. Una propuesta única y auténtica, como destacar los sabores locales, puede servir como ventaja competitiva frente a nuevos entrantes.

## **3. Poder de Negociación de los Proveedores**

La calidad y frescura de los productos son esenciales en una cevichería, por lo que la relación con los proveedores tiene un impacto directo en el negocio. Si los proveedores de pescados, mariscos y otros ingredientes esenciales son escasos o tienen un fuerte poder

de negociación, esto puede aumentar los costos. Diversificar los proveedores y fomentar relaciones de largo plazo basadas en confianza puede ayudar a mitigar este riesgo.

#### **4. Poder de Negociación de los Clientes**

Los clientes en el sector gastronómico tienen un alto poder de negociación debido a la amplia oferta disponible. Para la Cevichería, es crucial comprender las preferencias de los clientes y adaptarse rápidamente a sus necesidades, como opciones saludables, sostenibles o personalizadas. Una experiencia culinaria excepcional, combinada con un servicio al cliente impecable, puede reducir la sensibilidad al precio y aumentar la lealtad de los clientes.

#### **5. Amenaza de Productos Sustitutos**

En el ámbito gastronómico, la amenaza de sustitutos es alta, ya que los consumidores tienen múltiples opciones de comida. Por ello, es vital ofrecer una experiencia única e irrepetible que no pueda ser fácilmente reemplazada por otros tipos de comidas o restaurantes. La autenticidad de los platos, el uso de ingredientes frescos y el vínculo con la cultura local son elementos clave para minimizar esta amenaza.

##### **1.4.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores – Alta**

En el sector de la restauración, especialmente en Quito, la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta. Las barreras de entrada son relativamente bajas, ya que no se requiere una inversión inicial muy elevada y los costos operativos pueden ser manejables con una estructura pequeña. Además, la demanda constante de opciones gastronómicas nuevas y diversas atrae a muchos emprendedores al mercado.

La Cevichería enfrenta competencia de nuevos restaurantes que pueden ofrecer opciones similares de mariscos y cocina ecuatoriana a precios competitivos. La diferenciación es clave, ya que la mayoría de los nuevos competidores pueden ingresar al mercado con ofertas que compiten directamente en precio y calidad, lo cual puede erosionar la cuota de mercado de la Cevichería si no se implementan estrategias de diferenciación y fidelización efectivas.

### 1.4.2 Rivalidad entre Competidores – Alta

La rivalidad entre competidores en la industria de la restauración en Quito es alta debido a la abundancia de opciones disponibles para los consumidores. Existen múltiples restaurantes que ofrecen cocina ecuatoriana, incluidos ceviches y platos de mariscos, lo que crea una competencia feroz por la preferencia de los clientes.

Esta rivalidad se basa principalmente en factores como:

- 1. Calidad de los ingredientes:** Los consumidores valoran la frescura y la autenticidad de los productos, especialmente en platos de mariscos como el ceviche.
- 2. Precios competitivos:** La relación calidad-precio es crucial en un mercado saturado. Restaurantes que ofrecen opciones asequibles sin sacrificar calidad tienen ventaja.
- 3. Variedad del menú:** Los clientes buscan opciones innovadoras que combinen tradición con modernidad, lo que incentiva a los restaurantes a diversificar sus ofertas.
- 4. Ubicación estratégica:** La accesibilidad y la cercanía a zonas de alto tráfico pueden ser determinantes para captar clientes.
- 5. Experiencia del cliente:** Más allá de la comida, el ambiente, la atención al cliente y los detalles adicionales (como música en vivo o una decoración temática) marcan la diferencia.
- 6. Marketing y presencia digital:** La capacidad de atraer clientes mediante redes sociales, promociones y reseñas positivas en plataformas digitales impacta significativamente la competencia.

La Cevichería compite no solo con otros restaurantes especializados en cocina manabita, sino también con establecimientos que ofrecen una experiencia gastronómica más amplia y diversa. Para mantenerse competitiva, es crucial que la Cevichería continúe mejorando

la calidad de su servicio, innovando en su menú y utilizando estrategias de marketing que resalten su propuesta única de valor.

#### **1.4.3 Poder de Negociación de los Proveedores – Medio**

El poder de negociación de los proveedores para la Cevichería es medio. Si bien hay una buena cantidad de proveedores locales de mariscos y pescados frescos, la dependencia de productos frescos y de alta calidad limita las opciones de la empresa a aquellos proveedores que cumplen con sus estándares específicos.

Además, la estacionalidad de ciertos productos y las fluctuaciones en los precios de los mariscos pueden aumentar el poder de negociación de los proveedores en ciertas épocas del año. La Cevichería necesita mantener relaciones sólidas y diversificar su base de proveedores para mitigar el riesgo asociado con la dependencia de un número limitado de fuentes.

#### **1.4.4 Poder de Negociación de los Compradores – Alto**

El poder de negociación de los compradores es alto debido a la amplia disponibilidad de opciones gastronómicas en Quito. Los consumidores pueden elegir fácilmente entre una variedad de restaurantes que ofrecen productos similares, lo que les otorga un mayor poder para influir en los precios y la calidad.

Además, los clientes actuales son cada vez más exigentes y valoran no solo la calidad de los alimentos, sino también la experiencia general, que incluye el servicio, la presentación y la comodidad. La Cevichería debe enfocarse en mejorar continuamente la experiencia del cliente y desarrollar programas de fidelización para reducir la sensibilidad al precio y aumentar la lealtad.

#### **1.4.5 Amenaza de Productos Sustitutos – Baja**

La amenaza de productos sustitutos para la Cevichería es baja. Los ceviches y platos de mariscos tradicionales tienen un nicho bien definido y una fuerte demanda entre los consumidores que buscan experiencias auténticas de la cocina manabita. Aunque existen

otros tipos de comidas rápidas y restaurantes internacionales, la experiencia y sabor únicos de los platillos manabitas son difíciles de replicar con sustitutos.

Sin embargo, la Cevichería debe mantenerse alerta ante la posibilidad de que otros restaurantes incorporen platillos similares en sus menús o que surjan nuevas tendencias alimenticias que desplacen la preferencia por los mariscos. La constante innovación y adaptación a las preferencias cambiantes del consumidor son esenciales para mantener la ventaja competitiva.

## **2. CAPÍTULO 2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **2.1. Metodología de la Investigación**

En este estudio sobre la Cevichería Manabiche ubicada en Quito, la investigación realizada no es experimental, ya que los datos obtenidos no fueron modificados ni manipulados en ambientes controlados o de laboratorio durante el transcurso de la investigación. El tipo de investigación aplicado es cuantitativo, utilizando el método descriptivo. Con este enfoque, se pretende obtener información numérica que se cuantificará, midiendo las diferentes variables propuestas en el problema y en la encuesta, lo que permitió establecer un segmento de mercado (Arévalo Ch, 2020).

El enfoque descriptivo es ideal para comprender en detalle el comportamiento y las características del mercado objetivo dentro de una población seleccionada por la muestra. Los datos recolectados a través de encuestas enfocadas exclusivamente en los clientes permitieron identificar patrones y tendencias específicos de este grupo, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Esta metodología es adecuada para el estudio, ya que permite explorar de manera precisa la percepción del cliente, su nivel de satisfacción y su intención de repetición de visita, aspectos cruciales para diseñar un plan de marketing efectivo enfocado en este segmento definido (Verdy Martínez, 2023).

El objetivo principal es identificar y analizar los segmentos de mercado para desarrollar estrategias de marketing digital enfocadas en redes sociales, mejorar la fidelización de clientes y atraer nuevos consumidores. Esto se logrará mediante una adecuada planificación sistemática de procesos, actividades y recursos necesarios.

### **2.2. Plan de Muestreo**

El tamaño de la muestra es un concepto esencial en una investigación de mercados cuando se desea encuestar a un gran número de personas. Sin embargo, solo se toma un porcentaje proporcionalmente menor que represente a la población total, conocido como muestreo.

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

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Tamaño de la población
- z = Nivel de confianza (1.96 para un 95% de confianza)
- p = Probabilidad a favor (0.5)
- q = Probabilidad en contra (0.5)
- e = Error absoluto (0.08)

Aplicando estos valores:

$$n = \frac{1000 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{(1000 - 1) \cdot (0.1)^2 + 2.2458 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1000 \cdot 0.9604}{999 \cdot 0.002247 + 2.2458 + 0.9604}$$

$$e^2 = \frac{960.4}{3.2062}$$

$$e^2 = 299.7$$

Para esta investigación, se utilizó un nivel de confianza del 95%, una probabilidad a favor y en contra de 0.5, y un error absoluto del 8%, resultando en un tamaño de muestra de 300 encuestas. Este tamaño de muestra es adecuado para obtener resultados representativos y confiables sobre las percepciones y comportamientos de los clientes (Dominguez B, 2019).

La población considerada en esta investigación corresponde a 1000 individuos, que se define como el universo de posibles clientes de la Cevichería en un período específico. Esta cifra es razonable porque refleja un segmento limitado y acotado del mercado objetivo, que incluye clientes regulares y potenciales en un entorno geográfico concreto (las zonas de influencia de las sucursales).

### **2.3.Fuentes de Información**

Las fuentes de información son aquellos recursos de diversos orígenes que sirven como soporte para fundamentar una investigación. Pueden ser producto de una indagación previa o tener un origen completamente creativo. En esta investigación, se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias para obtener una visión completa y detallada del mercado y del entorno en el que opera. Las fuentes de información son fundamentales para asegurar la validez y confiabilidad de los datos recolectados, así como para proporcionar un contexto adecuado que permita interpretar los resultados de manera efectiva (Verdy Martínez, 2023).

Las fuentes de información se dividen en primarias y secundarias. Las fuentes primarias incluyen datos originales recopilados directamente de los participantes de la investigación, mientras que las fuentes secundarias comprenden información previamente publicada y disponible a través de diversos medios. Ambas son esenciales para construir una base sólida de conocimientos que sustenten las estrategias de marketing propuestas.

En este estudio, se emplearon diversas técnicas de recolección de datos para obtener una comprensión integral del mercado. Las encuestas, y análisis de documentos existentes proporcionaron una visión amplia y detallada de los factores que afectan a la Cevichería. Esta combinación de fuentes de información asegura que las conclusiones y recomendaciones estén bien fundamentadas y sean relevantes para la empresa.

#### **2.3.1. Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias contienen información original, producto de una investigación o de una actividad creativa. Estas fuentes están destinadas a comunicar los resultados del conocimiento y de la creación. En el contexto de esta investigación, las fuentes primarias

proporcionan datos frescos y específicos sobre la percepción y comportamiento de los clientes de la Cevichería Manabiche.

### **2.3.1.1. Encuestas**

Las encuestas son una técnica utilizada para obtener datos e información precisa y objetiva. Esta técnica consiste en un cuestionario previamente diseñado, que se aplicará a un grupo seleccionado de personas consideradas como posibles clientes. (López Tejada, 2011). La encuesta se llevó a cabo de forma telemática a través de *Google Forms*, dado que su difusión y la tabulación de datos resultan más sencillas tanto para los encuestados como para los encuestadores.

El cuestionario incluyó preguntas sobre la frecuencia de visita a la Cevichería Manabiche, la satisfacción con el servicio, la calidad de los productos, la percepción de la marca y la intención de repetición de visita. Así mismo, se exploraron aspectos relacionados con las preferencias de los clientes en cuanto a promociones, comunicación y presencia en redes sociales. Los datos recolectados permitirán identificar las fortalezas y debilidades actuales de la Cevichería Manabiche, así como las oportunidades de mejora y las amenazas en el mercado.

Las encuestas se distribuyeron a una muestra representativa de 300 personas, seleccionadas entre los clientes actuales de la cevichería. Esta muestra permitió obtener una visión detallada y precisa de las percepciones y expectativas de los clientes, proporcionando información valiosa para el desarrollo de estrategias de marketing específicas.

### **2.3.2. Encuesta para la Investigación de Mercado**

**Objetivo:** Recopilar información para el desarrollo de un plan de marketing para la Cevichería Manabiche ubicada en la ciudad de Quito.

#### **Encuesta de Satisfacción del Cliente - Cevichería Manabiche**

##### **1. ¿Cuál es su género?**

- *Masculino*

- *Femenino*
- *Prefiere no decirlo*

**2. ¿Cuál es su edad?**

- *Menos de 18 años*
- *18-24 años*
- *25-34 años*
- *35-44 año*
- *45-54 años*
- *55-64 años*
- *65 años o más*

**3. ¿Por qué motivo visitas la Cevichería Manabiche?**

*(Puedes seleccionar más de una opción)*

- *Almuerzo diario*
- *Reunión con amigos*
- *Reunión familiar*
- *Antojos*
- *Celebración especial*
- *Otros (especificar)*

**4. ¿Qué aspecto te motiva más a visitar la cevichería?**

*(Selecciona una opción)*

- *Calidad de los productos*
- *Variedad en el menú*
- *Precio asequible*
- *Ambiente del local*
- *Sabor*

**5. ¿Cómo calificarías tu experiencia general en la Cevichería Manabiche?**

*(Selecciona una opción)*

- *Excelente*
- *Buena*
- *Regular*
- *Malo*

**6. ¿Qué tan satisfecho/a estás con la calidad de los platos en la Cevichería Manabiche?**

*(Selecciona una opción)*

- *Muy satisfecho/a*
- *Satisfecho/a*
- *Neutral*
- *Insatisfecho/a*

7. **¿Cómo calificarías el servicio al cliente en la Cevichería Manabiche?**  
(*Selecciona una opción*)
- Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
8. **¿Qué tipo de plato sueles pedir con mayor frecuencia?**  
(*Selecciona una opción*)
- Ceviches
  - Encebollados
  - Arroces
  - Platos de Autor (Parrillada / Volcán Playero / Variedad al Ajillo / etc)
  - Todos los platos
9. **¿Cuánto considera usted que es el ticket promedio de consumo por visita?**  
(*Selecciona una opción*)
- Menos de \$10
  - \$10 - \$20
  - \$21 - \$30
  - Más de \$30
10. **¿Consideras que los precios en la Cevichería Manabiche son...?**  
(*Selecciona una opción*)
- Muy accesibles
  - Accesibles
  - Justos
  - Altos
11. **¿Sigues por redes sociales a Cevichería Manabiche?**  
(*Selecciona una opción*)
- Sí
  - No
12. **¿Cuál de las siguientes promociones en redes sociales te gustaría disfrutar en Manabiche?**  
(*Selecciona una opción*)
- Descuento en el segundo plato
  - Promoción 2x1 en ceviches
  - Sorteo de una comida gratuita
  - Descuento por recomendación

### 13. ¿Recomendarías la cevichería a amigos o familiares?

(Selecciona una opción)

- Sí, definitivamente
- Sí, probablemente
- No estoy seguro/a
- No, probablemente no

¡Gracias por tu participación!

Estas preguntas permitirán obtener información valiosa sobre las percepciones y comportamientos de los clientes, lo cual será fundamental para desarrollar un plan de marketing efectivo y enfocado en las necesidades y preferencias del mercado objetivo en Quito.

### Resultados de la Encuesta

**Tabla 8.**

*¿Preguntas de la encuesta?*

Nº	Pregunta	Respuesta	Respuesta
1	¿Por qué motivo visitas la Cevichería Manabiche?	Diario de Almuerzo	36
		Reunión con amigos	50
		Reunión familiar	40
		Antojos	58
		Celebración especial	33
		Otros	26
2	¿Qué aspecto te motiva más a visitar la cevichería?	Calidad de los productos	65
		Variedad en el menú	49
		Precio asequible	26
		Ambiente del local	26
		Sabor	33
3	¿Cómo calificarías tu experiencia general en la Cevichería Manabiche?	Excelente	65
		Buena	107
		Regular	22
		Malo	6
4	¿Qué tan satisfecho/a estás con la calidad de los platos en la Cevichería Manabiche?	Muy satisfecho	73
		Satisfecho	99
		Neutral	20
		Insatisfecho	6
5	¿Cómo calificarías el servicio al cliente en la Cevichería Manabiche?	Excelente	58
		Bueno	88
		Regular	41
		Malo	13

6	¿Qué tipo de plato sueles pedir con mayor frecuencia?	Ceviches	56
		Encebollados	52
		Arroces	37
		Platos de Autor (Parrillada/Volcán Playero)	51
		Todos los platos	2
7	¿Cuánto considera usted que es el boleto promedio de consumo por visita?	Menos de \$10	17
		\$10 - \$20	95
		\$21 - \$30	47
		Más de \$30	41
8	¿Consideras que los precios en la Cevichería Manabiche son...?	Muy accesible	15
		Accesibles	63
		Justos	56
		Altos	63
9	¿Sigues por redes sociales a Cevichería Manabiche?	Si	87
		No	108
10	¿Cuál de las siguientes promociones en redes sociales te gustaría disfrutar en Manabiche?	Promoción 2x1 en ceviches	80
		Descuento en el segundo plato	50
		Sorteo de una comida gratuita	54
		Descuento por recomendación	15
11	¿Recomendarías la cevichería a amigos o familiares?	Sí, definitivamente	137
		Sí, probablemente	21
		No estoy seguro/a	42

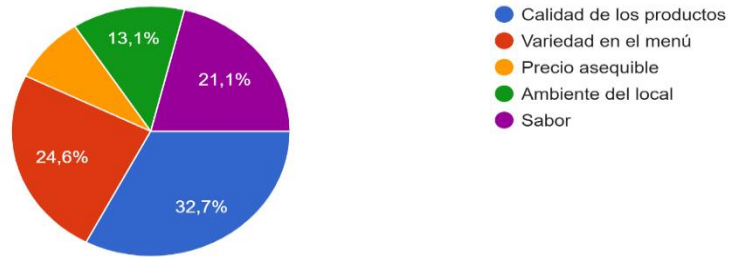
Nota: La Tabla 8 muestra las once preguntas de la encuesta junto con las opciones de respuesta y la frecuencia de cada una.

La experiencia general se califica mayoritariamente como “buena” (107) y “excelente” (65). Los platos más pedidos son el ceviche (56) y el encebollado (52). El ticket promedio se ubica entre \$10 y \$20 para 95 clientes. Un 45 % sigue la marca en redes sociales y la promoción 2x1 en ceviches es la más valorada (80). Finalmente, 137 encuestados recomendarían definitivamente el local.

## Figura 2.

### *Aspectos relevantes para la visita de Manabiche.*

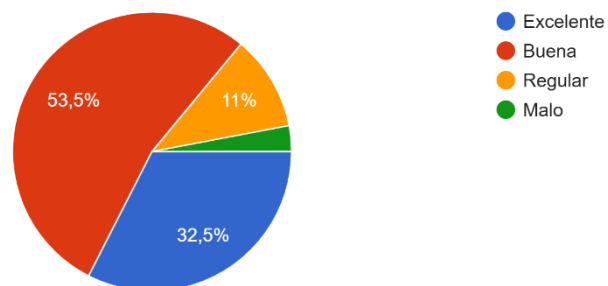
¿Qué aspecto te motiva más a visitar la cevichería?  
199 respuestas



## Figura 3.

### *Calificación a la experiencia general de la cevichería.*

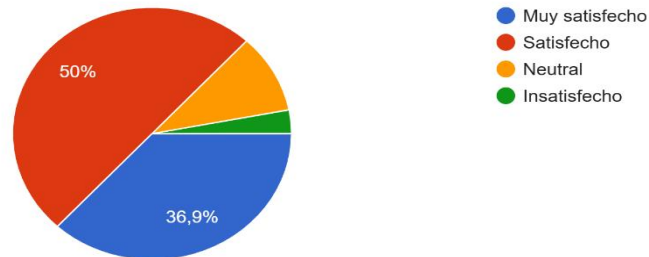
¿Cómo calificarías tu experiencia general en la Cevichería Manabiche?  
200 respuestas



#### Figura 4.

*Satisfacción en la calidad de los platos.*

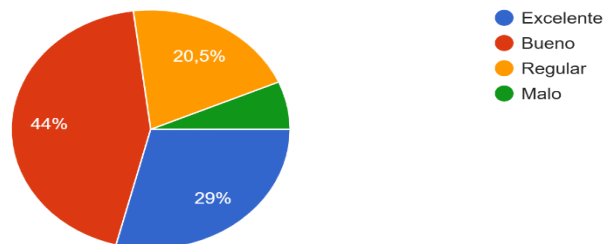
¿Qué tan satisfecho/a estás con la calidad de los platos en la Cevichería Manabiche?  
198 respuestas



#### Figura 5.

*Percepción del servicio al cliente en el restaurante.*

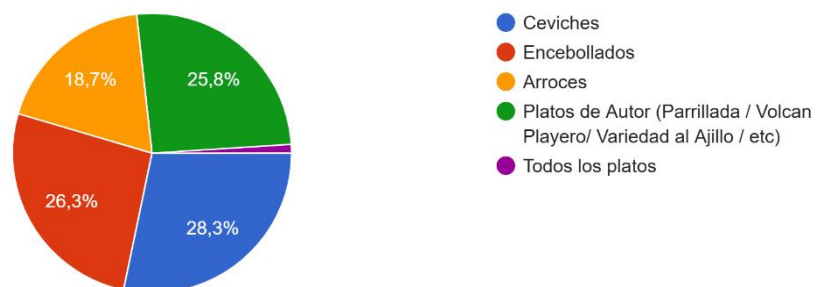
¿Cómo calificarías el servicio al cliente en la Cevichería Manabiche?  
200 respuestas



#### Figura 6.

*Platos más populares entre los clientes.*

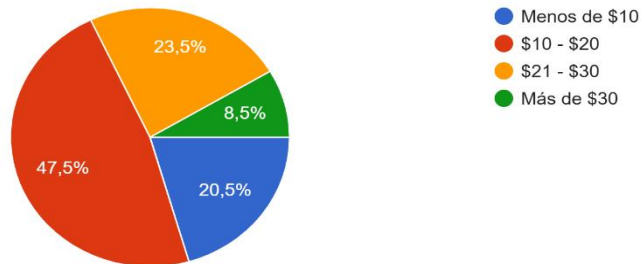
¿Qué tipo de plato sueles pedir con mayor frecuencia?  
198 respuestas



**Figura 7.**

*Rango promedio de gasto por visita según los clientes.*

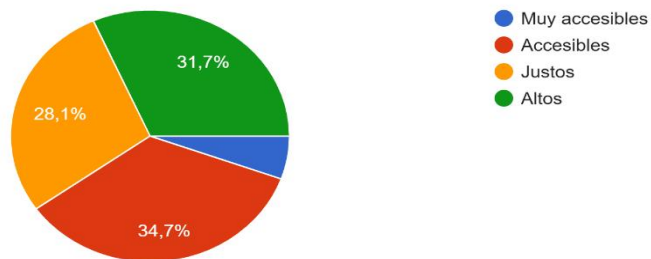
¿Cuanto considera usted que es el ticket promedio de consumo por visita?  
200 respuestas



**Figura 8.**

*Precios en relación con la calidad y servicio.*

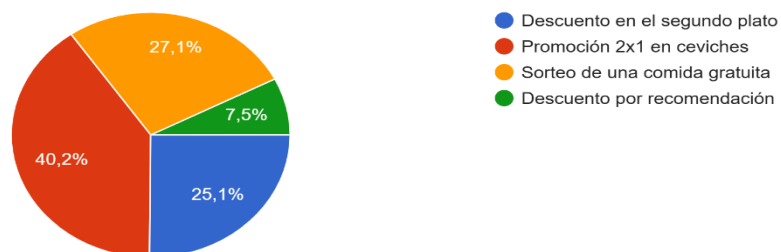
¿Consideras que los precios en la Cevichería Manabiche son...?  
199 respuestas



**Figura 9.**

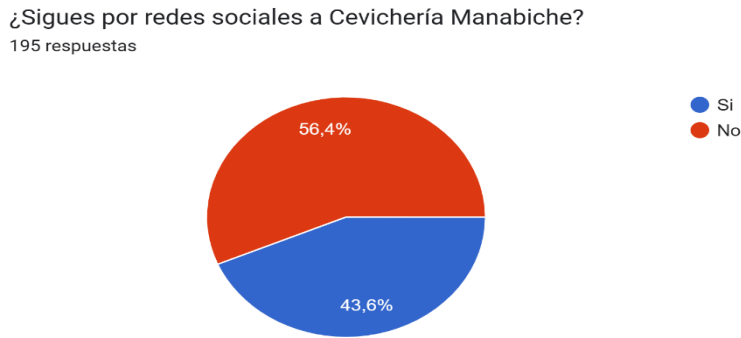
*Interacción de los clientes con la marca en redes sociales.*

¿Cuál de las siguientes promociones en redes sociales te gustaría disfrutar en Manabiche?  
199 respuestas



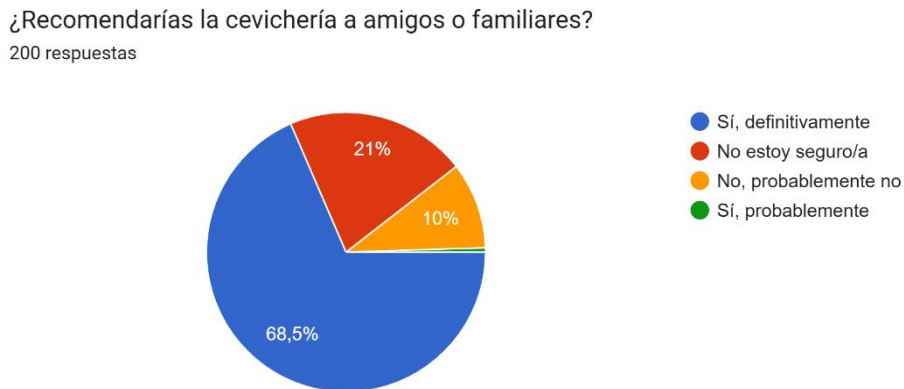
**Figura 10.**

*Promociones más atractivas para los clientes, según su percepción y preferencia.*



**Figura 11.**

*Nivel de fidelidad y disposición de los clientes para recomendar la cevichería.*



### **Análisis general de los resultados**

Los resultados de la encuesta revelan que los clientes acuden a la cevichería principalmente para disfrutar de reuniones con amigos y satisfacer sus antojos. Este comportamiento sugiere que el establecimiento se percibe como un espacio ideal para encuentros informales donde se puede compartir una experiencia culinaria única, lo que fortalece su posición en el mercado local.

Además, las reuniones familiares y las celebraciones especiales también representan motivos importantes para visitar la cevichería. Aunque en menor proporción, estos segmentos demuestran que el ambiente del restaurante también se valora para ocasiones significativas, aportando diversidad a la clientela y evidenciando su potencial para eventos especiales.

En cuanto a los aspectos que motivan la visita, destaca de forma contundente la calidad de los productos. Los encuestados priorizan un alto estándar en los alimentos, lo que refuerza la necesidad de mantener la excelencia en la preparación y presentación de los platos, factor crucial para lograr la satisfacción y fidelización del cliente.

La variedad del menú y los precios accesibles complementan este criterio, ya que los consumidores aprecian una oferta que combina diversidad y una propuesta de valor atractiva. Este equilibrio entre calidad y accesibilidad refuerza la idea de que los clientes buscan una experiencia gastronómica integral, donde tanto el producto como el entorno juegan un papel determinante.

Por último, el análisis de las promociones muestra una marcada preferencia por la oferta “2x1 en ceviches”. Esta promoción resulta especialmente atractiva, no solo por el incentivo económico que ofrece, sino también porque refuerza la imagen del ceviche como el producto estrella de la marca.

### **3. CAPÍTULO 3 PROPUESTA ESTRATÉGICA**

La propuesta estratégica se fundamenta en la definición de objetivos claros y medibles, siguiendo los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), lo que permite que la empresa se enfoque en metas precisas y facilite el seguimiento de los resultados. Esta metodología, ampliamente utilizada en la administración y el marketing, ayuda a traducir la visión y misión de la empresa en acciones concretas y evaluables, esenciales para orientar el crecimiento en un mercado competitivo (Alonso G, 2008).

El uso de objetivos SMART se justifica teóricamente en el enfoque de gestión por resultados, que postula que solo mediante metas bien definidas se pueden asignar recursos

de manera eficiente y medir el desempeño de forma objetiva. Esta claridad en la formulación de objetivos permite que cada acción esté alineada con las estrategias generales de la empresa, optimizando la toma de decisiones y fomentando una cultura de mejora continua (Armstrong G, 2013).

Por otro lado, la incorporación de la investigación de mercado es un pilar fundamental en el proceso de planificación estratégica, ya que proporciona información empírica sobre el comportamiento del consumidor, las tendencias del mercado y la competencia. Este análisis permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno, asegurando que las estrategias desarrolladas respondan a las necesidades reales del mercado quiteño y las expectativas de los clientes de la Cevichería Manabiche (Alles M, 2002).

La integración de los objetivos SMART con los resultados de la investigación de mercado se traduce en un cronograma de actividades que detalla paso a paso las acciones a implementar. Este plan estratégico no solo fortalece la imagen de la marca y amplía la base de clientes, sino que también optimiza la rentabilidad, al asegurar que cada acción esté respaldada por datos y orientada a resultados concretos. Además, el uso de cronogramas facilita la coordinación interna y permite la evaluación periódica del progreso, lo que es crucial para la adaptación y el ajuste continuo de las estrategias (Soledispa M, 2020).

### **3.1. Definición de objetivos**

Los objetivos de la Cevichería Manabiche se han definido bajo criterios SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Temporal) para garantizar que las acciones sean claras y evaluables. Se establecen los siguientes objetivos:

#### **1. Incrementar el flujo de clientes en un 30% en un plazo de 6 meses:**

- *Específico:* Atraer a nuevos consumidores mediante campañas de promoción y la optimización del servicio de entrega.
- *Medible:* Comparar el promedio de clientes diarios actual con el promedio proyectado, incrementándolo en un 30%.

- *Alcanzable:* Implementar alianzas con plataformas de entrega y reforzar la presencia digital.
- *Relevante:* Mayor afluencia se traduce en incremento de ingresos y fortalecimiento de la marca.
- *Temporal:* Alcanzar este incremento durante los próximos 6 meses.

**2. Fortalecer la fidelización de clientes mediante un programa de lealtad que aumenta la tasa de repetición en un 25% para el final del año:**

- *Específico:* Diseñar e implementar un programa de fidelización con descuentos y promociones exclusivas para clientes recurrentes.
- *Medible:* Medir la frecuencia de visitas antes y después de la implementación del programa.
- *Alcanzable:* Utilizar herramientas digitales y encuestas de satisfacción para ajustar la oferta.
- *Relevante:* La fidelización reduce la volatilidad en las ventas y fortalece la relación marca-cliente.
- *Temporal:* Lograr la meta para el cierre del presente año.

**3. Mejorar la presencia digital, alcanzando un crecimiento del 50% en la interacción en redes sociales y un aumento del 40% en pedidos online durante los próximos 12 meses:**

- *Específico:* Optimizar la comunicación en plataformas digitales y realizar campañas publicitarias dirigidas.
- *Medible:* Evaluar métricas de engagement (me gusta, comentarios, compartidos) y el volumen de pedidos online.

- *Alcanzable*: Capacitar al equipo de marketing digital y contratar asesorías especializadas.
- *Relevante*: Una presencia robusta en redes fortalece la imagen y atrae a segmentos jóvenes y tecnófilos.
- *Temporal*: Alcanzar estos indicadores en un año.

#### **4. Optimizar la rentabilidad del menú, incrementando el ticket promedio en un 20% en un periodo de 12 meses:**

- *Específico*: Revisar y ajustar la estructura de precios, incorporando productos de mayor valor agregado y promociones estratégicas.
- *Medible*: Comparar el ticket promedio actual con el proyectado tras la implementación de nuevas estrategias de pricing.
- *Alcanzable*: Realizar estudios comparativos de precios y analizar el comportamiento del consumidor.
- *Relevante*: Un billete de alcalde promedio repercute directamente en la rentabilidad y sostenibilidad financiera.
- *Temporal*: Implementar estas acciones y evaluar resultados durante los próximos 12 meses.

### **3.2. Segmentación del mercado**

La segmentación de mercado resulta fundamental para concentrar las iniciativas de comunicación y comercialización en los consumidores con mayor potencial de conversión y fidelización (Bracamonte Flores, 2021). Consiste en identificar grupos de individuos cuyas características demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales comparten rasgos significativos que permiten ajustar el mensaje, la oferta y el canal de venta a sus necesidades reales. Al aplicar este enfoque al contexto de Cevichería Manabiche, se distinguen variables que definen áreas de influencia en Quito, rangos de

edad y nivel socioeconómico, motivaciones y valores asociados al estilo de vida, así como patrones de frecuencia y respuesta a promociones.

### **3.2.1 Segmentación geográfica**

Definida por zonas con características socioeconómicas y de movilidad homogéneas, para optimizar la cobertura y eficacia de las campañas.

#### **Ciudad de Quito**

- **Macrozona Norte** (→ Cumbayá, La Carolina): alta concentración de oficinas, universidades y centros de ocio.
- **Macrozona Centro** (→ La Marín, Plaza Foch): flujo peatonal intenso, turismo local e internacional.
- **Macrozona Sur** (→ Quitumbe, Chimbacalle): poblaciones con alto consumo de comida rápida y creciente demanda de propuestas saludables.

#### **Microsegmentación**

- Barrios de alto tráfico vehicular y peatonal a menos de 3 km de cada sucursal.
- Áreas con elevada presencia de coworking, instituciones educativas y centros comerciales.

### **3.2.2 Segmentación demográfica**

Agrupar a los clientes según características socioeconómicas y etapa de vida, para personalizar la oferta y el tono de comunicación.

#### **Edad**

- **18–24 años:** estudiantes universitarios; buscan precios accesibles y experiencias “instagrammeables”.

- **25–34 años:** profesionales jóvenes; valoran calidad, conveniencia y opciones de menú saludables.
- **35–45 años:** familias nucleares y parejas; priorizan espacios cómodos para almuerzos y celebraciones.
- **Nivel socioeconómico**
  - **Clase media** (estratos C y C+): sensibilidad precio-valor, receptivos a promociones y combos.
  - **Clase media-alta** (estrato B): mayor poder adquisitivo, dispuestos a pagar por experiencias gourmet y propuestas innovadoras.
- **Composición familiar**
  - **Grupos mixtos:** familias con niños, grupos de amigos; requieren menús compartibles y ambiente versátil.

### 3.2.3 Segmentación psicográfica

Considera estilos de vida, motivaciones y valores, para generar vínculos emocionales y reforzar la identidad de marca.

#### Estilo de vida

- **Foodies tradicionales:** amantes de la gastronomía ecuatoriana auténtica; valoran frescura y técnicas culinarias ancestrales.
- **Health conscious:** interesados en alimentación balanceada; buscan opciones bajas en grasas y con ingredientes orgánicos.
- **Cultural seekers:** aprecian ambientes temáticos y narrativas que conecten con la cultura manabita.

## Valores e intereses

- **Autenticidad:** demanda transparencia en el origen de los insumos (“de la costa a la mesa”).
- **Innovación:** abiertos a fusiones —por ejemplo, ceviches con superalimentos— que renueven la experiencia sin perder tradición.
- **Sostenibilidad:** sensibilidad hacia prácticas eco-friendly (envases biodegradables, reducción de desperdicios).

### 3.2.4 Segmentación conductual

Se basa en el uso, las actitudes y las respuestas del cliente ante las acciones de marketing, para potenciar la frecuencia y la fidelidad.

#### Frecuencia de consumo

- **Clientes recurrentes** ( $\geq 2$  visitas/mes): promotores ideales para programas de fidelización.
- **Consumidores ocasionales** (1 visita/mes): objetivo de campañas de remarketing y ofertas especiales.

#### Sensibilidad a la promoción

- Reacción a descuentos por volumen (2×1, combos familiares) → impulsa visitas en días de baja afluencia.
- Respuesta a programas de referidos → amplía la base de clientes mediante recomendaciones.

#### Lealtad a la marca

- **Miembros de club Manabiche:** participan en encuestas, comparten reseñas y promociones exclusivas.
- **Influencers locales:** generan contenido espontáneo que refuerza la reputación digital.

### **Ocasión de consumo**

- **Almuerzo rápido** (profesionales con tiempo limitado).
- **Reuniones sociales** (amigos, after-office).
- **Celebraciones** (cumpleaños, aniversarios).

### **3.2.5 Perfil objetivo**

Integración de todas las variables para definir el público al que se dirigirá la estrategia:

Hombres y mujeres de 25 a 45 años, profesionales o estudiantes universitarios, residentes en macrozonas Norte y Centro de Quito, con ingresos mensuales de \$1 200 a \$2 500, uso intensivo de redes sociales y alta predisposición a compartir experiencias gastronómicas. Buscan autenticidad cultural, opciones saludables y programas de fidelidad que reconozcan su frecuencia de consumo.

### **3.3. Formulación de estrategias de marketing.**

El enfoque estratégico basado en las 4P's del marketing se fundamenta en un modelo clásico que integra Producto, Precio, Plaza y Promoción, permitiendo articular una propuesta de valor tanto coherente en el entorno tradicional como en el digital. La estrategia del Producto no solo se centra en las características intrínsecas y la calidad, sino también en la experiencia que se ofrece a través de canales digitales y físicos. Por su parte, la fijación de Precio se establece considerando la percepción de valor del cliente, la competencia y la flexibilidad que exigen los distintos canales de venta (Humberto P, 2007).

La dimensión de Plaza abarca tanto la distribución tradicional, a través de sucursales y puntos de venta físicos, como la presencia en plataformas digitales, lo que facilita el acceso y la ampliación del alcance del negocio (Alcivar-Soria, 2024).

En cuanto a la Promoción, se integran herramientas de comunicación y publicidad que utilizan medios tradicionales y digitales para generar mayor visibilidad, interacción y fidelización, maximizando el impacto en el público objetivo. Esta integración permite que cada componente refuerce a los demás, creando sinergias que potencian el desempeño global de la estrategia.

### **Estrategias de producto:**

- *Innovación y diversificación:* Ampliar la oferta del menú incorporando variantes de ceviches, platos de autor y opciones saludables que resalten la frescura y autenticidad de los ingredientes, esta estrategia permite integrar nuevas tendencias culinarias y sabores innovadores que enriquecen la experiencia del cliente; la diversificación abre oportunidades para captar segmentos de mercado emergentes y diferenciar la oferta frente a la competencia (Jarrin M, 2016).
- *Calidad y presentación:* Renovar la presentación de los platillos y mantener altos estándares en la selección de insumos, destacando la procedencia local, se enfatiza en el emplatado y la estética para generar una experiencia sensorial que complemente el sabor; la rigurosa selección de productos locales refuerza la autenticidad y la conexión con la comunidad (Bracamonte Flores, 2021).

### **Estrategias de precio:**

- *Ofertas y combos:* Diseñar promociones especiales, como menús familiares o descuentos en días estratégicos, que incentivan la compra recurrente sin afectar la percepción de calidad.
- *Pricing dinámico:* Ajustar los precios de acuerdo a la temporada ya la competencia, utilizando herramientas de análisis de mercado para asegurar competitividad y rentabilidad.

### **Estrategias de Plaza:**

- *Optimización de canales de distribución:* Fortalecer las ventas en el local y ampliar la red de distribución a través de alianzas con aplicaciones de *delivery*, facilitando el acceso a nuevos segmentos de clientes.
- *Ambiente y experiencia:* Mejorar la ambientación y el servicio en el local, creando un espacio que refleje la identidad manabita y propicie una experiencia memorable.

### **Estrategias de promoción:**

- *Marketing digital y redes sociales:* Implementar campañas en Facebook, Instagram, TikTok y otras plataformas para aumentar la visibilidad, la interacción y el posicionamiento de la marca.
- *Eventos y colaboraciones:* Organizar eventos temáticos y participar en ferias gastronómicas para fortalecer la imagen de la cevichería y generar contenido de valor para redes.
- *Recuperación de elementos culturales:* Revalorizar elementos tradicionales (por ejemplo, música o símbolos propios de la cultura manabita) para reforzar el vínculo emocional con los clientes.

### **3.4. Descripción de las acciones estratégicas**

A continuación, se detallan las acciones a implementar en cada una de las estrategias, especificando procesos, ventajas, recursos y presupuestos estimados. Se realizará un seguimiento periódico de los resultados para ajustar las acciones según la evolución del mercado.

#### **A. Estrategias de producto**

##### **1. Ventajas:**

- Incrementa la percepción de calidad e innovación.
- Atrae a consumidores que buscan experiencias gastronómicas únicas.
- **Recursos:**
  - Equipo de cocina especializado, insumos de proveedores locales de calidad y herramientas para pruebas de menú.
- **Presupuesto:**
  - Asignar aproximadamente un 10% del presupuesto total de marketing y desarrollo de producto.

## **2. Renovación del diseño del menú:**

- **Acciones y actividades:**
  - Contratar servicios de diseño gráfico para la elaboración de un catálogo actualizado en formato físico y digital.
  - Difundir el nuevo menú a través de redes sociales y en el establecimiento.
- **Ventajas:**
  - Facilita la elección del consumidor y mejora la imagen profesional del establecimiento.
- **Recursos:**
  - Diseñador gráfico, impresoras de alta calidad y plataformas digitales.
- **Presupuesto:**
  - Inversión estimada de \$500 para diseño, impresión y difusión.

## **B. Estrategias de Precio**

### **1. Implementación de promociones y combos especiales:**

- **Acciones y actividades:**
  - Realizar un estudio comparativo de precios en el mercado local.
  - Diseñar promociones como “2x1 en ceviches” o menús familiares con precios atractivos.
  - Difundir estas promociones en redes sociales y puntos de venta.
- **Ventajas:**
  - Fomenta el incremento en el volumen de ventas y la fidelización del cliente.
- **Recursos:**
  - Software de análisis de precios, equipo de marketing y alianzas con proveedores.
- **Presupuesto:**
  - Destinar un 5% del presupuesto operativo mensual para promociones.

## **C. Estrategias de Plaza**

### **1. Fortalecimiento del canal de entrega:**

- **Acciones y actividades:**
  - Negociar alianzas con las principales aplicaciones de delivery de Quito.
  - Integrar sistemas de gestión de pedidos en línea para optimizar la atención.

- Capacitar al personal en la gestión de pedidos digitales.
- **Ventajas:**
  - Amplía el alcance del mercado y mejora la comodidad para el cliente.
- **Recursos:**
  - Contratos con plataformas de entrega, software de gestión y capacitación interna.
- **Presupuesto:**
  - Aproximadamente un 3% del presupuesto mensual para inversión en tecnología y alianzas estratégicas.

## **2. Mejoras en el ambiente del local:**

- **Acciones y actividades:**
  - Renovar la decoración y ambientación del local para reflejar la identidad cultural manabita.
  - Capacitar al personal para ofrecer un servicio personalizado y cálido.
- **Ventajas:**
  - Potencia la experiencia del cliente, generando lealtad y recomendaciones.
- **Recursos:**
  - Inversión en mobiliario, decoración y programas de capacitación.
- **Presupuesto:**
  - Asignar un 8% del presupuesto anual para la mejora de instalaciones.

## **D. Estrategias de Promoción**

### **1. Campañas de marketing digital en redes sociales:**

- **Acciones y actividades:**

- Crear contenido audiovisual atractivo (videos, fotografías y testimonios) que resalte la calidad y tradición de la cevichería.
- Implementar campañas pagadas y concursos interactivos en Facebook, Instagram y TikTok.
- Monitorear métricas de alcance y conversión para ajustar estrategias en tiempo real.

- **Ventajas:**

- Incrementa la visibilidad de la marca y la interacción con el público objetivo.

- **Recursos:**

- Equipo de marketing digital, cámaras y herramientas de edición audiovisual.

- **Presupuesto:**

- Aproximadamente un 15% del presupuesto destinado a publicidad y promoción.

### **2. Organización de eventos temáticos y colaboraciones:**

- **Acciones y actividades:**

- Planificar eventos gastronómicos y culturales que inviten a degustar nuevos platillos.
- Establecer alianzas con *influencers* y figuras relevantes del ámbito gastronómico.
- Participar en ferias y festivales locales para reforzar la presencia de marca.

- **Ventajas:**

- Refuerza la identidad de la marca y genera experiencias únicas que motivan la recomendación y la fidelidad.

- **Recursos:**

- Coordinador de eventos, alianzas estratégicas y presupuesto para activaciones.

- **Presupuesto:**

- Variable según el evento, pero se recomienda destinar un fondo anual específico para acciones de relaciones públicas.

**Tabla 9.***Estrategias De Producto*

<b>Estrategia</b>	<b>mes 1</b>	<b>mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tendencia Digital</b>
a. Innovación del menú y nuevos productos.	Reunión de ideas y pruebas de concepto.	Desarrollo de prototipos de nuevos platillos.	Pruebas de degustación y ajustes	Lanzamiento oficial y promoción	Chef Principal y Marketing	10% del presupuesto de inversión de temporada	Uso de plataformas de <i>feedback</i> y tienda virtual para pedidos
b. Renovación del catálogo del menú	Diseño y recopilación de imágenes y descripciones.	Desarrollo del catálogo digital y físico	Pruebas y comentarios con clientes.	Difusión en redes y en el local	Ventas y diseño gráfico	\$3000	Integración de catálogo digital en la web y redes sociales

**Tabla 10.**

*Estrategia De Precio*

<b>Estrategia</b>	<b>mes 1</b>	<b>mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tendencia Digital</b>
a. Promociones y ajustes de precios.	Estudio comparativo y definición de promociones	Lanzamiento de promociones especiales	Seguimiento y ajuste de precios	Evaluación de impacto y reajuste	Ventas y Presupuestos	\$500	Uso de herramientas digitales para análisis comparativo de precios

**Tabla 11.***Estrategias De Plaza*

<b>Estrategia</b>	<b>mes 1</b>	<b>mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tendencia Digital</b>
a. Fortalecimiento del canal de entrega	Evaluación de plataformas y negociación	Integración del sistema de pedidos online	Capacitación del personal en gestión digital	Lanzamiento y promoción del servicio.	Marketing y TI	5% del presupuesto de inversión de temporada	Implementación de apps de delivery y campañas digitales dirigidas
b. Mejoras en el ambiente del local.	Diagnóstico de áreas de mejora.	Planificación y diseño de mejoras.	Ejecución de remodelación y capacitación	Evaluación de la experiencia del cliente.	Gerente de Local y Directiva	\$1500	Digitalización de puntos de venta y promoción del ambiente a través de redes sociales

**Tabla 12.***Estrategias De Promoción*

<b>Estrategia</b>	<b>mes 1</b>	<b>mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tendencia Digital</b>
a. Campañas de marketing digital en redes sociales	Planificación y creación de contenidos audiovisuales.	Lanzamiento de campañas pagadas	Monitoreo y optimización de campañas	Evaluación de resultados y ajustes	Marketing	20% del presupuesto de inversión de temporada	Campañas en Facebook Ads, Instagram y TikTok, con uso de herramientas analíticas
b. Organización de eventos temáticos y colaboraciones.	Planificación del evento y búsqueda de aliados estratégicos (influencers, figuras locales) que potencien la	Definición de detalles logísticos, coordinación con proveedores y promoción preliminar, asegurando un concepto	Ejecución del evento con difusión activa en redes sociales, incluyendo transmisiones en vivo y generación de	Evaluación del evento mediante análisis de feedback y recopilación de comentarios para ajustar	Marketing y Directiva	\$800	Difusión en plataformas digitales y transmisiones en vivo durante el evento

	difusión de la marca.	coherente y atractivo.	contenido en tiempo real	futuras estrategias			
--	-----------------------	------------------------	--------------------------	---------------------	--	--	--

Lo detallado en las tablas forma parte de un Plan De Acción integral que está diseñado para alcanzar los objetivos estratégicos de la Cevichería Manabiche, impulsando tanto su presencia digital como la experiencia en el punto de venta físico. Cada acción se ha planificado cuidadosamente, considerando procesos, ventajas, recursos y presupuestos realistas para maximizar el impacto en el mercado y fomentar la fidelización de los clientes.

Este plan de acción está alineado al logro de los objetivos definidos, permitiendo una implementación coordinada y sistemática que optimiza el uso de recursos y facilita la medición del desempeño a través de indicadores claros. La integración de estas estrategias asegura que cada fase contribuya al fortalecimiento de la marca ya la consolidación de su posición competitiva en el mercado, generando un crecimiento sostenido y adaptándose a las dinámicas del entorno digital y tradicional.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

En base al objetivo 1 que menciona definir el entorno interno y externo actual de la empresa Manabiche. El análisis realizado permitió desglosar y comprender de forma detallada tanto los recursos y competencias internas de la empresa, como su reputación, calidad de productos, ubicación estratégica y experiencia operativa, como las condiciones y dinámicas del entorno externo, que incluyen las tendencias del mercado, la competencia y los factores socioeconómicos y culturales propios del sector gastronómico en Quito.

Mencionando el objetivo 2 que es determinar las oportunidades por explorar mediante la estrategia de segmentación como resultado de la investigación del mercado. La segmentación del mercado, fundamentada en criterios geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales, ha revelado oportunidades inexploradas que pueden ser aprovechadas para diversificar y expandir la base de clientes de Manabiche.

Los hallazgos demuestran que existe un segmento considerable de consumidores interesados en experiencias gastronómicas auténticas, saludables y culturalmente enriquecidas, lo cual abre la puerta a personalizar la oferta y optimizar los canales de comunicación. Así, la estrategia de segmentación no solo permite una mayor focalización de las acciones de marketing, sino que también impulsa la innovación en la propuesta de valor, adaptándose de manera precisa a las necesidades y preferencias del público objetivo.

El objetivo 3 que corresponde a diseñar un plan de Marketing para su aplicación en cada elemento del marketing Mix. La formulación del plan de marketing, basada en los pilares del marketing Mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción) y estructurado bajo criterios SMART, se configura como una herramienta estratégica integral que alinea las acciones operativas con los objetivos corporativos.

Este plan no solo incorpora iniciativas innovadoras, como la digitalización y la implementación de campañas de marketing en redes sociales, sino que también integra mejoras en la calidad y presentación de los productos, ajustes en la política de precios y optimización de los canales de distribución.

## **Recomendaciones**

### **Recomendación para la conclusión del objetivo 1:**

Se recomienda establecer un sistema de monitoreo continuo que permita actualizar periódicamente el análisis del entorno interno y externo. Para ello, se pueden implementar herramientas de análisis PESTEL y benchmarking, así como encuestas de satisfacción tanto a clientes como a empleados. Esto facilitará la detección temprana de cambios en el mercado y la identificación de nuevas amenazas y oportunidades, permitiendo ajustar la estrategia de forma proactiva.

### **Recomendación para la conclusión del objetivo 2:**

Es aconsejable profundizar en la segmentación del mercado mediante el uso de análisis de datos y herramientas digitales avanzadas, que ayudarán a perfilar con mayor precisión a los diferentes segmentos. Al personalizar la oferta y adaptar la comunicación a las necesidades específicas de cada grupo (según criterios geográficos, demográficos, psicológicos y conductuales), se podrá diversificar y ampliar la base de clientes, optimizando así los canales de marketing y potenciando la propuesta de valor.

### **Recomendación para la conclusión del objetivo 3:**

Para la implementación efectiva del plan de marketing basado en las 4P's, se sugiere coordinar de forma integral a los equipos de producto, precio, distribución y promoción, asegurando la utilización de indicadores de desempeño y herramientas analíticas que permitan medir los resultados en tiempo real. La integración de iniciativas digitales, como campañas en redes sociales y mejoras en la experiencia del cliente, debe ir acompañada de ajustes continuos basados en la retroalimentación del mercado, garantizando así el logro de los objetivos estratégicos.

## Bibliografía

- Alcivar-Soria, E. E. (2024). *Responsabilidad social corporativa como estrategia para mejorar el rendimiento empresarial*. . Revista Científica Zambos, 3(2), 31-47.
- Alles M, A. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360o*. Ediciones Granica SA.
- Alonso G. (2008). *Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor*.
- Arévalo Ch, P. C.-C.-M.-F.-B.-B.-G. (2020). *Actualización en metodología de la investigación científica*.
- Armstrong G. (2013). *Fundamentos de marketing*.
- Ávila, E. M. (2020). *Marketing digital y estrategias online en el sector de fabricación de muebles de madera*. . Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 5(10), 339-368.
- Betancourt D. (2019). *Análisis pestel para describir el contexto organizacional*.
- Bracamonte Flores, M. J. (2021). *Técnicas de segmentación del mercado turístico gastronómico. Caso práctico*.
- Chiang M, V. M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. (Vol. 2). Universidad Pontificia Comillas.
- Dominguez B, L. A. (2019). *Planteando las relaciones entre los componentes del compromiso organizacional: Efecto moderador y mediador entre el compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad-Edición Única*.
- Emprende, A. &. (2015). *Cadena de valor. Cadena Valor McKinsey Recuperado* .  
[Httpswww Andal. Eswp-Contentuploads201502cadena--Valor Pdf](https://www.andal.es/wp-content/uploads/2015/02/cadena--Valor.pdf).
- García, N. &. (2024). *PLAN ESTRATÉGICO DE ALMACENADORA CARACAS, CA PERIODO 2024-2028* . (Doctoral dissertation).
- González, P. (2023). *Análisis de riesgos y oportunidades en la economía circular: Caso de estudio en la industria manufacturera*. . Bastcorp International Journal, 2(2), 4-14.

- Herrera R, & B. (2018). *Las 5 fuerzas de Porter*. Universidad de Chile, 10.
- Hidalgo G, A. R. (2021). *Análisis Pestel en el impacto del Covid-19 en la educación superior*. . Revista Conrado, 17(S1), 440-448.
- Hoyos-Estrada, S. (2021). *Marketing, Gestión de la Calidad Total y Benchmarking: una revisión de la literatura*. . Revista científica anfibios, 4(2), 64-71.
- Humberto P. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. . Enseñanza e investigación en psicología, 12(1), 113-130.
- Jarrin M, C. G. (2016). *Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)*. . Revista Publicando, 3(8), 266-294.
- Kotler P, & A. (2001). *Marketing: edición para Latinoamérica*. Pearson Educación.
- Lara C, A. L. (2024). *Perspectiva sobre los factores determinantes de la ventaja competitiva en las organizaciones*. . SIBIUAS Revista de la Dirección General de Bibliotecas, (4), 24-31.
- Lerma K, A. &. (2010). *Comercio y marketing internacional*. . Edición cuarta. México. Editorial CENGAGE Learning.
- López Tejeda, V. &. (2011). *Técnicas de recopilación de datos en la investigación científica*. Revista de Actualización Clínica Investiga, 10, 485.
- Losi F, O. G. (2021). *Manipulação de informações contábeis: diferenças de gerenciamento de resultados por meio de accruals discricionários entre empresas com matriz interna e externa*. (Doctoral dissertation).
- Osterwalder, A. (2011). *Modelo canvas*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.
- Otero Laborda, V. J. (2021). *Impacto económico y financiero del uso de redes sociales en empresas dedicadas a la comercialización de prendas de vestir en Guayaquil (Bachelor's thesis)*.
- Paredes M, & C. (2014). *Segmentación de mercados*. . Recuperado de: [https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/04/Archivos/Revista% 20ECO10. pdf# page, 8\(9\)](https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/04/Archivos/Revista%20ECO10.pdf#page,8(9)).

- Regalado O, A. R. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*.
- Robbins S, P. J. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*.
- Rodríguez R. (2009). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. . Invenio, 12(22), 67-92.
- Sarli R, G. S. (2015). *Análisis FODA. Una herramienta necesaria*. Revista de la Facultad de Odontología, 9(1), 17-20.
- Soledispa M, L. F. (2020). *El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes*. . Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 5(12), 309-324.
- Soria, E. C. (2024). *People analytics: Big data al servicio de los recursos humanos*. . Ediciones de la U.
- Soriano C, L. S. (1998). *Internet, el plan estratégico: cómo dotar a la página web de su empresa del enfoque estratégico que le permitirá cumplir con mayor eficacia los objetivos de negocio de la organización*. . Ediciones Díaz de Santos.
- Soria-Olivas, E. C. (2024). *People Analytics. Big Data al servicio de los recursos humanos*. Ra-Ma Editorial.
- Talancón H, P. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e investigación en psicología, 12(1), 113-130.
- Verdy Martínez, F. A. (2023). *La Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial y su influencia en el desarrollo socio económico de la Parroquia San Juan del Cantón Pueblo Viejo*. (Master's thesis, BABAHOYO: UTB, 2023).
- Vilela, M. F. (2022). *Antecedentes de vacunación contra Covid-19 en el Ecuador*. Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS, 4(4), 508-515.