



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA MENCIÓN ESTRATEGIA DIGITAL

**DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA POSICIONAR
LA MARCA JOSÉ CAPITÁN CANGREJO**

Profesor

Iliana Elizabeth Aguilar Rodríguez

Autor

José Rafael Almeida Galárraga

2021

Resumen

En el presente trabajo se desarrolló un análisis del micro y macro ambiente y un estudio de mercado para conocer las tendencias, gustos y preferencias de los clientes respecto al uso de las redes sociales cuando navegan en la búsqueda de restaurantes, especialmente de aquellos que ofrecen como plato principal los cangrejos. Se identificaron aspectos que permitan cubrir nichos de mercados nuevos y sobre todo se desarrolló la propuesta de valor del negocio. En el estudio de mercado a través de la aplicación de un *Focus Group*, se determinó la participación de mercado de José Capitán Cangrejo en los medios digitales, se conoció el comportamiento de los clientes, se evaluó el grado de aceptación del servicio en los medios digitales y se identificaron las redes sociales que usan los clientes de José Capitán Cangrejo, definiendo así la cantidad de clientes que buscan servicio a domicilio a través de la página web principalmente. Con estos resultados, se diseñó un plan de marketing digital con el objetivo de posicionar a José Capitán Cangrejo por medio de redes sociales, considerados como un nuevo canal de negocios para la captación de clientes. Finalmente, se realizó una evaluación financiera de la inversión para la puesta en marcha del plan de marketing digital, dando como resultado un Valor Actual Neto y una Tasa Interna de Retorno atractivas. Por lo que se concluye que la aplicación del plan de marketing digital logrará apalancar una mayor rentabilidad para el negocio.

Abstract

The present work consists of a micro and macro environment marketing analysis carried out to get to know the tendencies, likes and preferences of costumers in relation to the use of social networks when they surf the net searching for restaurants. We will *focus* especially on restaurants which offer crabs as a main course. Several aspects which allow us to cover certain market niches were identified and above all, the value proposal for the business was developed. By means of applying a *Focus Group* on the market analysis the participation of José Capitán Cangrejo on the market on digital media was assessed. The behavior of costumers was observed too and at the same time the degree of acceptance of the service on digital media was measured. Moreover, the social networks more widely used by José Capitán Cangrejo's clients were identified thus determining the number of clients who usually try to get delivery service through the *web* page mainly. Based on such results a digital marketing plan was designed to position José Capitán Cangrejo on the market by means of the main networks which are considered the new and most direct channels due to attract new customers. Finally, a financial evaluation of the investment was carried out before launching the marketing plan, giving as a result an attractive net value and an internal performing rate. That's why we infer that the digital marketing plan will get an appropriate positioning, as well as, profitability.

Índice del Contenido

Resumen	i
Abstract	ii
Índice del Contenido.....	iii
Índice de Tablas	vi
Índice de Figuras.....	viii
Introducción.....	1
1. REVISIÓN DE LITERATURA	2
1.1 DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	2
1.1.1 ANÁLISIS PESTEL	2
1.2 Análisis del Microentorno	6
1.2.1 Análisis de Porter.....	6
1.3 Estrategias Genéricas de Porter y Ventaja Competitiva	9
1.4 FODA.....	10
1.5 ANÁLISIS INTERNO.....	11
1.5.1 Modelo Canvas.....	11
2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	14
2.1 Problema.....	14
2.2 Alternativas de solución	14
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
3.1 Justificación del problema.....	17
4. OBJETIVO GENERAL.....	18
5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
6. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	20
6.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	20
6.1.1 Objetivos de Investigación de Mercado	20
6.1.2 Propositiones	21
6.1.3 Justificación de Tipo de Investigación.....	21
6.1.4 Definición de Instrumentos	21
6.1.5 Perfil de Participantes	21
7. RESULTADOS	24
7.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	24

7.3 Comprobación de Propositiones	30
8. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	32
8.1 Análisis de la situación digital de la empresa y entorno	32
8.2 Análisis de las amenazas y oportunidades que los nuevos medios digitales ofrecen a la empresa y al sector	33
8.3 Objetivos del marketing digital	34
8.4 Propuesta de Valor	35
8.5 Mapa de Empatía	37
8.6 <i>Customer Journey Map</i>	38
8.7 Análisis de clientes, mercado y producto desde la perspectiva digital	40
8.8 Segmentación prioritaria	41
8.9 Proveedores claves, aliados estratégicos	43
8.10 Estrategia central de mercado digital	44
8.11 Marketing Mix.....	46
Propuesta de Plan de Acción Digital para “José Capitán Cangrejo”	50
8.12 Presupuesto	54
8.13 Control	54
8.14 Evaluación Financiera.....	56
Presupuesto de ingresos para el proyecto. (Proyección cinco años);	56
Presupuesto de costos y gastos (egresos) (Proyección cinco años).....	60
Inversiones en activos diferidos (año CERO)	61
Cuadro resumen del Presupuesto de inversiones para el proyecto (año CERO).	62
Estructura del financiamiento: Aportes de capital social, préstamos	62
Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado. (5 años).....	63
Punto de Equilibrio.....	63
Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, TMAR, (costo de capital o tasa de descuento).....	67
Valor Actual Neto	68
Tasa Interna de Retorno	69
Período Real de Recuperación de la inversión (PRRI).....	70
Relación Beneficio/Costo.....	71
Conclusiones y Recomendaciones	73
Conclusiones	73

Recomendaciones	74
Referencias	75
Anexos	77
Anexo 1	78
Anexo 2	79
Anexo 3	80
Anexo 4	81
Anexo 5	82

Índice de Tablas

Tabla 1. Ventaja Competitiva	10
Tabla 2. Criterios de Selección	22
Tabla 3. Motivo no uso de Página <i>Web</i>	27
Tabla 4. <i>Customer Journey Map</i>	39
Tabla 5. Plan de Acción Digital	50
Tabla 6. Cronograma	52
Tabla 7. Ventas año 2021	56
Tabla 8. Personal Operativo	57
Tabla 9. Fondos de Reserva Personal Operativo.....	57
Tabla 10. Personal Administrativo.....	57
Tabla 11. Fondos de Reserva Personal Administrativo.....	57
Tabla 12. Uniformes del Personal	58
Tabla 13. Materia Prima.....	58
Tabla 14. Costos Indirectos	58
Tabla 15. Gas Industrial.....	58
Tabla 16. Servicios Básicos	59
Tabla 17. Suministros de Oficina	59
Tabla 18. Suministros de Limpieza	59
Tabla 19. Hosting y Dominio	60
Tabla 20. Arriendos	60
Tabla 21. Combustible y Mantenimiento	60
Tabla 22. Presupuesto de Costos y Gastos	60
Tabla 23. Activos Diferidos	61
Tabla 24. Amortización	61
Tabla 25. Amortización	62
Tabla 26. Estructura de Financiamiento.....	62
Tabla 27. Estructura de Financiamiento.....	62
Tabla 28. Estado de Resultados sin Financiamiento.....	63
Tabla 29. Estado de Resultados con Financiamiento.....	63
Tabla 30. Flujo de Caja sin Financiamiento	65
Tabla 31. Flujo de Caja con Financiamiento	66
Tabla 32. Tasa de Descuento	67
Tabla 33. Tasa de Amortización	67
Tabla 34. VAN sin Financiamiento.....	68

Tabla 35. VAN con Financiamiento.....	68
Tabla 36. TIR sin Financiamiento.....	69
Tabla 37. TIR con Financiamiento	69
Tabla 38. PRRI sin Financiamiento.....	70
Tabla 39. PRRI con Financiamiento.....	70
Tabla 40. Relación Beneficio/Costo sin Financiamiento.....	71
Tabla 41. Relación Beneficio/Costo con Financiamiento.....	72

Índice de Figuras

Figura 1. Análisis PESTEL	6
Figura 2. Análisis de Porter	7
Figura 3. Edad.....	24
Figura 4. Estado Civil	24
Figura 5. Medio de Promoción	25
Figura 6. Redes Sociales Utilizadas.....	25
Figura 7. Frecuencia de Uso de Redes Sociales	25
Figura 8. Transaccionalidad en Redes Sociales	26
Figura 9. Uso de Página <i>Web</i>	26
Figura 10. Preferencia de Redes Sociales	27
Figura 11. Preferencia de Plataformas para Pedidos a Domicilio	28
Figura 12. Seguidores por Redes Sociales	28
Figura 13. Preferencia de Producto.....	29
Figura 14. Frecuencia de Visita al Local	29
Figura 15. Control de Visitas en la Página	32
Figura 16. Descripción General del Canal.....	33
Figura 17. Tráfico Social	33
Figura 18. Lienzo de la Propuesta de Valor	36
Figura 19. Página <i>Web</i>	41
Figura 20. Pregunta 8.....	47
Figura 21. Pregunta 15.....	48
Figura 23. Punto de Equilibrio	64

Introducción

José Capitán Cangrejo es un restaurante especializado en mariscos, cuyo producto estrella es el cangrejo, comercializa variedad de platos y entrega una experiencia única al cliente. El problema que presenta es el bajo posicionamiento en el mercado, ya que tiene una mínima presencia en el mismo por la falta de estrategias de marketing digital.

En el primer apartado se presenta un análisis del macro y microentorno, el cual sirve para detectar las oportunidades y amenazas existentes en el mercado y las fortalezas y debilidades que presenta la empresa. En el segundo apartado se desarrolló el estudio de mercado, donde se aplicó un *Focus Group* a un colectivo representativo de clientes que permita identificar el posicionamiento actual del negocio en relación con su competencia. En el tercer apartado, se presentan los resultados obtenidos durante la aplicación del *Focus Group*. En el cuarto apartado, se discuten los resultados para proponer una solución al problema identificado. Posteriormente, se desarrolla la propuesta de marketing digital con el objetivo principal de posicionar la marca a través de las redes sociales y la página *web*, a la cual se la situará entre los tres primeros lugares por medio de estrategias *SEO* y *SEM*, con el objetivo de generar el 25% más de leads y conversiones de venta por medios sociales direccionados al sitio *web*. Finalmente, se evalúa financieramente la inversión para aplicar el plan de marketing digital, el cual arrojó resultados muy atractivos, ya que el Valor Actual Neto sin y con financiamiento son positivos y la Tasa Interna de Retorno es atractiva.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

Se realiza un análisis PESTEL para conocer cómo se encuentra la empresa en el entorno externo.

1.1.1 ANÁLISIS PESTEL

1.1.1.1 Factor político

En los últimos años se ha dado varios cambios en el entorno político del Ecuador. El anterior gobierno dejó una economía deplorable por varios aspectos como: la caída de exportaciones, la disminución del precio del petróleo, el sector de la construcción presentó una baja notoria y además dejó una deuda pública extremadamente alta, finalmente colapsó la economía al darse un enfrentamiento por el alza de los combustibles, lo que ocasionó a las empresas muchas pérdidas económicas y al país una frágil economía y un alto índice de desempleo (Andrade, 2005).

Ecuador inicia el año 2021 con un proceso electoral para elegir presidente, vicepresidente, asambleístas nacionales y provinciales, parlamento andino, en una contienda con 16 binomios presidenciables en la primera vuelta, de los cuales, Andrés Arauz, afín al correísmo, y Guillermo Lasso representante de la derecha, se disputan la Presidencia de la República. En una segunda vuelta electoral, Guillermo Lasso gana las elecciones para el período 2021 – 2025 con un porcentaje mínimo. Con esta designación, el riesgo país baja favorablemente y se posiciona con 719 puntos, lo que significa que las empresas extranjeras podrán invertir en Ecuador con bajo riesgo (Miño, 2006). Entre las medidas que el actual presidente está tomando se encuentran: la reactivación de la economía con el objetivo de generar empleo para los ecuatorianos. El apoyo a las micro y pequeñas empresas, la lucha contra el contrabando y lavado de dinero, la protección de la dolarización, entre otras acciones importantes (Grijalva, 2018).

La inestabilidad política en el país provoca un detrimento de la economía. Ante esta problemática las personas reducen su consumo, provocando una disminución en las ventas. Es decir, la inestabilidad política hace que las empresas sean menos competitivas, constituyendo una amenaza para la actividad económica.

1.1.1.2 Factor económico

A raíz de la pandemia del COVID-19, en Ecuador, el precio del petróleo se cotizó en \$14.22 (BCE, 2020) en promedio en el mes de abril del 2020 dando como resultado que la economía se contrajera (Velasco, 2020). Esto sumado al análisis hecho por el INEC en septiembre del 2020 que afirma que el 60.1% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa y de ésta el 91.4% tiene empleo (INEC, 2020). Además, conforme a los indicadores del mercado laboral se ubica al empleo adecuado en 39.3%, el subempleo en el 23.4%, otro empleo no pleno en 22.1% y en empleo no remunerado en el 5.5% (INEC, 2020).

La disminución de la economía, como en todos los negocios influyó también negativamente para José Capitán Cangrejo, en el sentido de que los clientes dejen de ir porque ya no tienen empleo; además que dejaron de gastar y se dedicaron a ahorrar para cosas más prioritarias. Asimismo, la fluctuación del precio del cangrejo dio como resultado que los costos operativos aumentaran y se genere una baja en la venta.

1.1.1.3 Factor social

Cada día en el Ecuador se incrementa el desempleo, por lo que las personas dejan de adquirir servicios secundarios. De acuerdo con la información del Banco Central del Ecuador, en diciembre de 2017, el 5.82% de la PEA se encuentra desempleada lo que equivale aproximadamente a 460,000 personas (Grijalva, 2018). Estos porcentajes se han ido incrementando en los siguientes años y mucho más en el 2019 con la suspensión de casi toda actividad por el

COVID-19. Según datos del INEC, un hogar típico de Ecuador está formado por cuatro miembros cuyos ingresos promedios mensuales son de \$700 con lo que pueden adquirir fácilmente la canasta básica (Grijalva, 2018).

A partir de la pandemia que ha afectado a todo el mundo, en junio del 2020, Ecuador aprobó la Ley de Apoyo Humanitario en la que los empleadores realizaron reducciones en las jornadas laborales y las condiciones económicas con sus colaboradores de hasta el 50% de los salarios. Esto ha afectado en la economía familiar y comercial, buscando reducir y priorizar gastos se han visto afectados gran cantidad de negocios en el país (Velasco, 2020).

Es importante indicar que el mercado meta del restaurante "José Capitán Cangrejo" está conformado por personas con recursos medio y medio alto, a pesar de ello, el desempleo existente actualmente afecta al negocio, ya que las ventas han disminuido desde el inicio de la pandemia.

1.1.1.4 Factor tecnológico

El entorno comercial también se ha visto afectado por las restricciones de circulación, el aislamiento y el temor de la población a ser contagiados por el virus. Las empresas han limitado la asistencia de sus empleados a los lugares de trabajo y se ha visto un incremento de la necesidad de contar con Internet en los hogares. En los últimos estudios realizados en el Ecuador, el 45% de la población tienen acceso al Internet, esto puede transformarse en una oportunidad para las estrategias digitales de las empresas sobre la oferta de productos en la *web* y redes sociales. Existen muchos servicios que actualmente son fundamentales para la satisfacción del cliente, como el caso de la tecnología por lo que el restaurante "José Capitán Cangrejo" contará con servicios de *Wifi* y *Datafast* para facilitar el pago con tarjetas de crédito. Asimismo, un mejor ambiente con música latina como salsa, merengue, *reggaetón*, bachatas, para la satisfacción de los clientes de todas los gustos y edades.

La tecnología es un factor que ofrece una oportunidad, ya que mediante el Internet y el incremento en el uso de las redes sociales se puede llegar a más clientes.

1.1.1.5 Factor Ambiental

La deforestación del manglar está afectando a los cangrejeros, pescadores y personas que se dedican a estas labores. La deforestación se produce principalmente por el aumento indiscriminado de camaroneras y la falta de control (Vinuesa, 2014).

Este factor constituye una amenaza, ya que, al existir deforestación del manglar, la materia prima va a disminuir, lo que significará un incremento en el precio. José Capitán Cangrejo pretende mitigar el daño ambiental donde funciona el negocio aplicando las medidas necesarias para minimizar la contaminación del ambiente a la hora de entregar el servicio a los clientes. Entre las cuales están:

- El correcto reciclaje de aceites y grasas.
- Detergentes almacenados lejos de los alimentos.
- Correctos niveles de ruido (música).
- Uso de campanas para mitigar los olores de la comida dentro de las cocinas.
- No se utilizarán sorbetes, ni vasos de plástico.

A continuación, se puede ver el análisis PESTEL en la Figura 1.



Figura 1. Análisis PESTEL

Nota: Tomado de Trenza (2018)

1.2 Análisis del Microentorno

1.2.1 Análisis de Porter

Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un segmento de mercado (Kotler & Keller, 2012). En la Figura 2 se presenta el análisis de Porter de José Capitán Cangrejo.

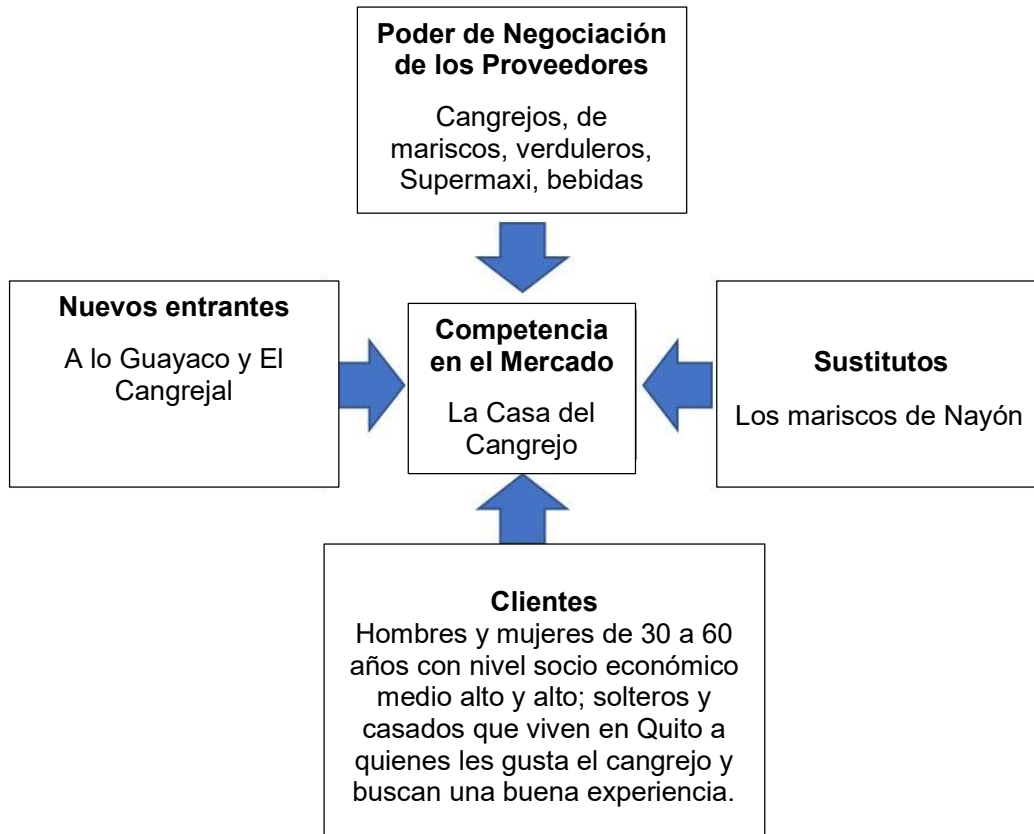


Figura 2. Análisis de Porter

1.2.1.1 Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación con los clientes es alto, porque la marca José Capitán Cangrejo no ha logrado convertir a sus clientes en fieles consumidores, a pesar de mantenerse activos en redes sociales y generar promociones constantemente, lo que da como resultado costos adicionales que reducen el margen de ganancia y deja al negocio con ingresos muy bajos en los meses de veda, a pesar de que existen clientes potenciales que les gusta comer cangrejos y buscan nuevas experiencias. Las estrategias son:

- Invertir en marketing digital.
- Mejorar los canales de venta empleando los medios digitales (página web, redes sociales).

1.2.1.2 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad de los competidores es alta, porque el competidor principal es La Casa del Cangrejo y los potenciales clientes tienen una identificación fuerte con la marca. Las estrategias son:

- Invertir en marketing digital.
- Disminuir los costes fijos.
- Mejorar la experiencia del cliente.

1.2.1.3 Amenaza de los nuevos competidores entrantes

La amenaza de nuevos competidores entrantes es alta, porque existen otras empresas competidoras: A lo Guayaco y El Cangrejal, que pueden quedarse con una parte del mercado, por el bajo precio de sus productos. Esta ventaja puede darse por los costos inferiores a los que adquiere su materia prima, pero el segmento en el que se desarrollan es de un estrato medio y bajo donde José Capitán Cangrejo no compite. Las barreras más importantes con las que se podrían encontrar son:

- Diferenciación del producto y del servicio de “José Capitán Cangrejo”.
- Identificación de la marca “José Capitán Cangrejo”

1.2.1.4 Poder de negociación con proveedores

José Capitán Cangrejo mantiene una negociación con sus proveedores baja, porque se cuenta con pocos proveedores, originando una dependencia con ellos. La negociación con los cangrejeros lleva ya cinco años, José Capitán Cangrejo paga un día antes el suministro de cangrejos, el mismo es enviado a través de un transporte, el cual viaja desde el punto de distribución a un local central en Quito, además se negocia un precio base, es decir suba o baje el producto es un precio de compra fijo. También, con los cangrejeros se mantiene un acuerdo de servicios es decir cuando un vendedor no puede entregar el

producto por diferentes inconvenientes, se cuenta con otro proveedor, en la parte del transporte se manejan de la misma manera. Las estrategias son:

- Incrementar la cartera de proveedores para asegurar la materia prima.
- Establecer alianzas con los proveedores a largo plazo.

1.2.1.5 Barreras de salida (productos sustitutos)

Las barreras de salida son altas, ya que existen productos muy similares que pueden ser sustitutos, limitando la demanda y el precio de los productos que comercializa José Capitán Cangrejo. Algunas estrategias para debilitar esta situación son:

- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto.

1.3 Estrategias Genéricas de Porter y Ventaja Competitiva

La materia prima empleada en José Capitán Cangrejo se lo procesa directamente en Naranjal, donde se cuenta con una planta para el lavado de los cangrejos, luego se los congela para proceder al transporte de estos, evitando pérdidas de cangrejos por muerte, conociendo así la procedencia de su producto. De igual forma, mediante la propuesta de valor que es en la entrega del pedido sin espera, se cumple tiempos de diez minutos.

José Capitán Cangrejo emplea la estrategia de diferenciación, porque entrega una experiencia única a los clientes tanto en la calidad de producto (sabor, presentación), como en la calidad del servicio (atención personalizada, ambiente agradable, experiencias nuevas y entrega del plato en menos de diez minutos).

La ventaja competitiva es la habilidad de una empresa para desempeñarse mejor que la competencia (Kotler & Keller, 2012). En la Tabla 1 se puede ver la ventaja competitiva.

Tabla 1. Ventaja Competitiva

	Ventaja Percibida por el Cliente	Posición de Costo Bajo
Ventaja competitiva	<p>Todo un Segmento</p> <p>La Casa del Cangrejo: pioneros en brindar lo mejor en cangrejo, introdujo un producto diferenciado por el precio, y una importante variedad de platos. Utiliza los productos más frescos y de mejor calidad, buscando superar las expectativas de los clientes.</p> <p>José Capitán Cangrejo: Calidad del producto, trato cálido que brindan a los colaboradores y a sus clientes: "Eso marca una diferencia con la competencia. La filosofía "ser amables y atender a los clientes con una sonrisa". José Capitán Cangrejo ofrece un producto diferenciado por su calidad y los clientes pagan por la experiencia.</p>	<p>A lo Guayaco y Cangrejal tienen todos los productos que presentan sus competidores con la diferencia que los precios son más bajos y no hay un ambiente agradable, no vende experiencia.</p>
	<p>Solo un Segmento</p> <p>Los cangrejos de Nayón: Son cangrejos de no tan buena calidad, se diferencia por la cantidad y no vende experiencia.</p>	

Tomado de Kotler (2012)

1.4 FODA

En el análisis FODA de José Capitán Cangrejo se evaluaron las fortalezas y debilidades (evaluación interna), así como las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno (evaluación externa), mismas que se detallan en el Anexo 1.

De acuerdo con los resultados identificados en la matriz FODA, se podrían implementar las siguientes acciones:

- Personalizar el servicio a los clientes que tienen una preferencia por los mariscos, específicamente el cangrejo.
- Reducir el tiempo de atención a los clientes para mejorar su experiencia y aprovechar los picos diarios de afluencia ya que no hay otros restaurantes similares que atiendan en la noche.
- Atraer clientes por medio de asesorías para comer cangrejo a través de medios digitales aprovechando el buen acceso que hay para internet en Quito.
- Diseñar una campaña en redes sociales para difundir la experiencia del buen servicio que se ofrece a los clientes en José Capitán Cangrejo.
- Implementar *Customer Relationship Management* para la gestión adecuada de los clientes.
- Generar una estrategia digital para aprovechar el crecimiento del acceso de internet que tienen los clientes de José Capitán Cangrejo.
- Definir una política adecuada de precios para que los clientes no paguen por un producto sino por el valor percibido.
- Fomentar fidelización de los clientes cumpliendo con la promesa de valor.

1.5 ANÁLISIS INTERNO

1.5.1 Modelo Canvas

El modelo CANVAS es un método que describe la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). A continuación, se describe cada sección de acuerdo con lo que tiene la empresa actualmente y conocer así su situación interna:

El Segmento de mercado de José Capitán Cangrejo está conformado por hombres y mujeres de 30 - 65 años con nivel socio económico medio alto, soltero y casado que vive en Quito y en los Valles, que les gusta el cangrejo, con intereses de la gastronomía y le gusta comprar experiencia, sus frustraciones son el temor a una mala experiencia. Se ha definido la propuesta de valor para los clientes como la rapidez en el servicio y atención personalizada en el

momento que realizan la compra. Los canales con los que la empresa se comunicará con sus clientes son los siguientes: La página *web*, los locales, redes sociales, *WhatsApp* y celular.

La atención que se brinda a los clientes es personalizada ya sea en atención presencial, por teléfono, redes sociales, página *web* o *WhatsApp*. La empresa genera ingresos que se obtienen de diferentes productos que se comercializan como los combos de los cangrejos. También en la empresa los recursos claves son el *Know How*, comprar el cangrejo directo al cangrejero, redes sociales y personal. Para José Capitán Cangrejo son actividades clave la asesoría para comer cangrejo, servicio al cliente personalizado, experiencia al momento de comer, publicidad y promoción en redes sociales.

La compañía ha realizado el relacionamiento con los cangrejeros, *influencers*, programas de variedades y radios para obtener mejores resultados en su gestión. Adicional, para la estructura de costes se utiliza materia prima, costos y gastos operacionales. En el Anexo 2 se detallan los nueve segmentos aplicados en José Capitán Cangrejo.

La propuesta de valor de José Capitán Cangrejo es la atención personalizada y la rapidez en el servicio, entregando una experiencia inolvidable al cliente. Esto se debe a los altos estándares en los procesos internos para la elaboración de los diferentes platos y la constante validación del servicio a través de clientes fantasmas. También se entrega valor a través de actividades claves como asesoría para comer cangrejo por medio de redes sociales y en las pantallas que se encuentran en cada una de las sucursales.

La empresa mantiene implementada publicidad a través de programa de variedades y radios que es clave para el negocio ya que permite atraer audiencia orgánicamente con pequeñas inversiones. Además, se mantienen contratos con *influencers* conocidos localmente que promocionan la marca.

Las asociaciones con cangrejeros son claves para José Capitán Cangrejo ya que así se asegura la calidad del producto y el adecuado abastecimiento de los locales. Para finalizar, están los recursos claves que son la documentación

de los procesos internos que permiten estandarizar la operación y replicarla en cada local con la misma calidad. La compra del cangrejo a gente local da una ventaja competitiva en sabor y precio. En el capítulo financiero se verán los demás segmentos de este modelo.

2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1 Problema

José Capitán Cangrejo abrió sus puertas en septiembre de 2016, bajo otra denominación. Tiene especialidades: cangrejos criollos, pata gorda, pulpa de cangrejo, uñas de cangrejo y conchas asadas gratinadas a los tres quesos. Se puso el nombre de José al local para darle un toque personalizado del chef, quien fue el que creó las recetas. Sin embargo, no se encuentra posicionado en el mercado, lo que hace que sus ventas no sean la cantidad esperada por sus socios.

Además de buscar una rentabilidad con el negocio, lo que motiva al gerente general de la empresa y al director de operaciones en este emprendimiento es ayudar al personal que trabaja en José Capitán Cangrejo no sólo en el ámbito económico, sino también en el personal, y así tratar de construir una vida más equitativa. El secreto del éxito radica no sólo en la calidad del producto, sino también en el trato cálido que se brinda a los colaboradores y a los clientes: Eso marca una diferencia en relación con la competencia. La filosofía es: siempre ser amables y atender a los clientes con una sonrisa.

El contexto que rige en el presente trabajo se encuentra reducido a la realidad que atraviesa José Capitán Cangrejo, la falta de posicionamiento en el mercado, por la ausencia del marketing en redes sociales, la falta de visibilidad del negocio, a través de contenido informativo y promociones que atraigan a los potenciales clientes.

2.2 Alternativas de solución

Después de haber analizado el problema que presenta José Capitán cangrejo, se ha procedido a plantear varias alternativas de solución, que permita identificar cuál será la opción más idónea, en el Anexo 3 se presentan las causas y efectos respecto al problema identificado y se establecieron diferentes

alternativas de solución, las cuales se calificaron con una escala de Likert de cinco puntos, definiendo así cuáles impactan más para el problema detectado.

La alternativa con mayor puntaje es la que obtuvo cinco de acuerdo con la escala de Likert: Desarrollar un Plan de Marketing Digital para José Capitán Cangrejo. Las alternativas de solución que se plantearon con nivel cuatro en la escala de Likert se encuentran:

- Desarrollar un *Business Intelligence*.
- La realización de una planificación estratégica.
- Implantación de un *Customer Relationship Management* para un manejo de clientes adecuado.

Las alternativas de solución que se plantearon con nivel tres en la escala de Likert se encuentran:

- Un plan de marca.
- Desarrollar un plan de carrera del personal.

La primera alternativa de solución que es desarrollar la BI si es importante, pero de alguna manera la data que se maneja todavía no es muy extensa por lo cual esta alternativa tiene solución. Una planificación estratégica de la compañía es importante, pero no es algo que todavía necesite implementarse, además que la empresa no es grande, con lo cual queda descartada esta solución. Implantar un CRM se la deja afuera ya que es algo con lo que la empresa puede gestionar sin necesidad todavía de tener un manejo de cliente adecuado. No es necesario, desarrollar un plan de marca, porque la misma si es conocida. Desarrollar un plan de carrera del personal sería necesario para tener mayor fidelidad de la gente que trabaja en José Capitán Cangrejo, esto se lo haría después.

Finalmente, la alternativa de solución escogida: desarrollar un plan de marketing digital para José Capitán Cangrejo ya que la marca es conocida, pero no está bien posicionada en redes sociales y no maneja correctamente su página

web. Por lo cual en esta era digital se tiene que aprovechar todos los medios digitales para la penetración de esta.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Justificación del problema

José Capitán Cangrejo comenzó sus operaciones en septiembre de 2016, como un emprendimiento, el cual era promocionado por los clientes satisfechos del producto y el servicio, es decir, de boca a boca. En la actualidad, se refleja la falta de promoción del negocio, el desconocimiento de la marca, lo que da como resultado su bajo posicionamiento en el mercado, no se cuenta con una estrategia en el canal *web*, no hay un posicionamiento en *Google* (falta de estrategia digital); los clientes no visitan el local en los meses de veda, los comensales no conocen los nuevos productos, desconocen las promociones existentes. El cliente nuevo no conoce José Capitán Cangrejo, además hay falta de publicidad en los locales. Esta información se puede visualizar detalladamente en el Anexo 4.

Tras la pandemia del *COVID-19*, las actividades se paralizaron y los medios de comunicación y promoción de los emprendimientos, negocios y empresas fueron las redes sociales, las cuales han tomado mucha importancia en la actualidad, ya que ofrecen a los negocios y empresas presencia en el mercado. Además, es un canal mediante el cual los existentes y potenciales clientes pueden encontrar el producto y servicio que buscan, también que permiten interactuar y contactar con ellos de manera rápida, efectiva y sencilla.

A través de las redes sociales, se podrá llegar a más clientes, mediante información interesante, promociones, descuentos, asimismo, se podrá resolver dudas de las personas, todo esto permitirá hacer que los clientes atraigan a más clientes por medio de sus actualizaciones en las redes sociales. Las redes sociales más importantes tienen una gran cantidad de usuarios y se puede captar a nuevos seguidores. Es por esto, que es imprescindible contar con estos canales digitales para captar la atención de potenciales clientes y convertir a las redes sociales en un canal de generación de ventas para José Capitán Cangrejo.

4. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de Marketing Digital para el posicionamiento orgánico de la marca en redes sociales y página *web* con el fin de incrementar el tráfico y las conversiones en las visitas físicas en el local.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el microentorno y macroentorno de la empresa que identifiquen las variables que permitan presentar una propuesta de valor.
- Realizar una investigación de mercado para José Capitán Cangrejo que permita identificar cómo se encuentra en relación con su competencia y además conocer las preferencias de los clientes en cuanto a los medios que emplean para adquirir productos y/o servicios.
- Elaborar estrategias de marketing que permitan dar a conocer la marca.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto.
- Elaborar las conclusiones y recomendaciones con el fin de tener un entendimiento claro del estudio del proyecto.

6. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

6.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

6.1.1 Objetivos de Investigación de Mercado

6.1.1.1 Objetivo general

Realizar un estudio de mercado con el fin de identificar las preferencias, gustos y necesidades de los clientes actuales y potenciales y el posicionamiento de José Capitán Cangrejo en los diferentes canales digitales.

6.1.1.2 Objetivos específicos

- Determinar la participación de mercado de José Capitán Cangrejo en el canal digital.
- Conocer el comportamiento de los clientes de José Capitán Cangrejo con el fin de entender los hábitos de consumo y segmento demográfico.
- Evaluar el grado de aceptación del servicio en el canal digital de José Capitán Cangrejo.
- Identificar el comportamiento de la competencia en el entorno digital.
- Identificar las prácticas de la competencia en la comercialización de productos similares.
- Identificar qué redes sociales usan los clientes de José Capitán Cangrejo.
- Conocer los canales de promoción de José Capitán Cangrejo.
- Cuantificar la cantidad de clientes que buscan servicio a domicilio por la página *web*.
- Investigar cuántos clientes están llegando al local por la página *web* y redes sociales.

6.1.2 Proposiciones

- Los clientes de José Capitán Cangrejo usan varias redes sociales.
- Más de la mitad de los clientes les gusta el contenido en redes sociales.
- Los clientes utilizan varias veces al día sus redes sociales.
- Los clientes no realizan compras a través de la página *web*.
- Las redes sociales preferidas por los clientes son *WhatsApp*, *Facebook* e *Instagram*.
- Los clientes prefieren recibir información y promociones por las redes sociales.
- Los clientes prefieren cualquier servicio de *Delivery* para pedir comida a domicilio.

6.1.3 Justificación de Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo transversal, para estudiar a una población en un solo lugar y para examinar la relación entre las variables descritas. Es descriptivo porque se presentó un análisis cuantitativo de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta.

6.1.4 Definición de Instrumentos

Se realizó una investigación exploratoria tipo *Focus Group* con los clientes de José Capitán Cangrejo para entender su comportamiento en el uso de los canales digitales. Esta metodología se aplicó a los clientes en el restaurante con el fin de conocer sus hábitos de consumo y los canales digitales que utilizan. En el Anexo 5 se presenta los objetivos del *Focus Group*.

6.1.5 Perfil de Participantes

Se realizaron cuatro sesiones de *Focus Group* conformado por 14 clientes cada uno con características similares. Estos clientes fueron escogidos aleatoriamente entre hombres y mujeres de 30 a 55 años, con nivel socio

económico medio alto y alto, solteros y casados que viven en Quito, en el Valle de los Chillos y Cumbayá.

Guía para el *Focus Group*:

Presentación, explicación introductoria, preguntas generales y específicas. Ver Anexo 6.

Aplicación del *Focus Group*:

El *Focus Group* estuvo conformado por clientes de José Capitán Cangrejo distribuidos en el Valle de Los Chillos, Cumbayá, centro, norte y sur de Quito. Finalmente, participaron una totalidad de 56 personas entre hombres y mujeres que se dividieron en cuatro grupos.

La aplicación por cada participante del registro permitió el análisis descriptivo de las características de los participantes del *Focus Group*, resaltando variables que pueden resultar importantes para descubrir el comportamiento de los clientes en la parte digital. El instrumento utilizado ayudó a recolectar información respecto al comportamiento del cliente de José Capitán Cangrejo en el consumo de las herramientas digitales cuando buscan información relevante del restaurante. Para el cumplimiento del objetivo indicado, se definieron los criterios que guardan relación con las variables identificadas. A continuación, en la Tabla 2, se presenta los criterios tomados en cuenta para la selección de las personas participantes en el *Focus Group*.

Tabla 2. Criterios de Selección

Criterio de Inclusión: Clientes digitales y no digitales de José Capitán Cangrejo	
Externos: Nivel socioeconómico medio alto. Solteros o casados.	Internos: Homogeneidad de género. Entre los 30 - 55 años.
Criterio de Exclusión: Clientes no digitales.	

Los participantes del *Focus Group* fueron escogidos de la base de clientes del restaurante de forma aleatoria, pero cuidando que se respeten los criterios

de selección. El cumplimiento de todas las variables establecidas fue del 100%. Se citó a los grupos conformados por 14 clientes cada uno, en horarios distintos en la sucursal de José Capitán Cangrejo La Luz.

7. RESULTADOS

7.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La mitad de los clientes que formaron parte del *Focus Group* tienen entre 36 y 40 años de los cuales el 42% son solteros. Estos clientes han llegado a conocer de José Capitán Cangrejo principalmente por recomendaciones de familiares y amigos. Un punto importante al momento del diseño del Plan de Marketing es que actualmente se encuentra pautando publicidad en radio, pero solo el 2% de los clientes ha llegado al restaurante por este medio. A continuación, se presenta los resultados obtenidos con la aplicación del *Focus Group*:

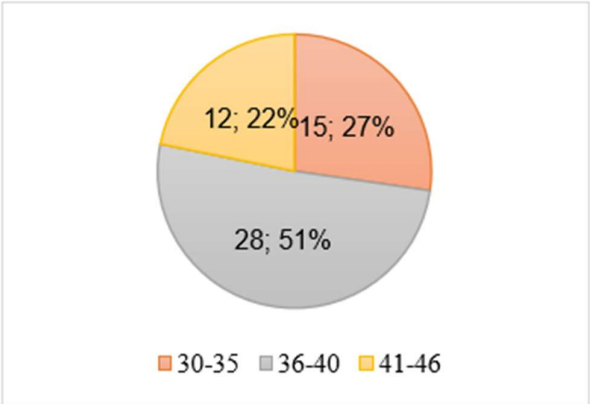


Figura 3. Edad

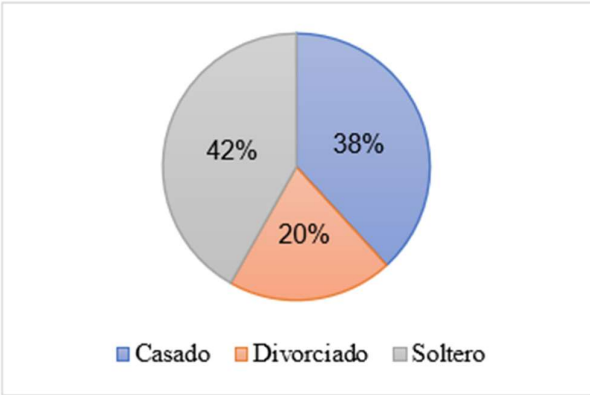


Figura 4. Estado Civil

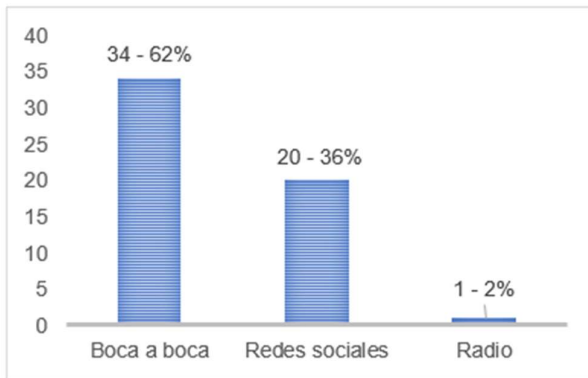


Figura 5. Medio de Promoción

Redes Sociales

Se analizarán los resultados al uso y preferencias de redes sociales por parte de los clientes, como se puede ver en la Figura 6.

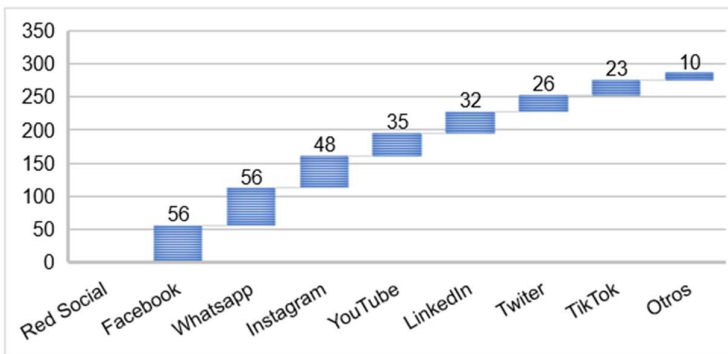


Figura 6. Redes Sociales Utilizadas

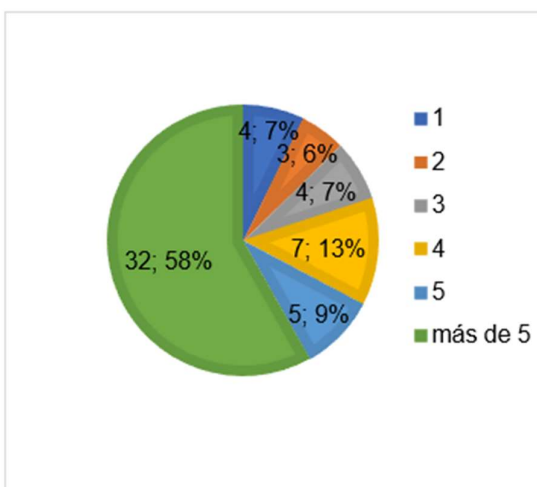


Figura 7. Frecuencia de Uso de Redes Sociales

Como se puede ver en las figuras anteriores, todos los clientes cuentan con *Facebook* y *WhatsApp*. El 85% de ellos también usan *Instagram*. El 58% de los clientes utiliza más de cinco veces al día sus redes sociales. Esto representa una oportunidad de publicidad muy alta; pero casi la mitad de la población evaluada piensa que no es seguro realizar transacciones en las redes, resultados que se presentan en la Figura 8.

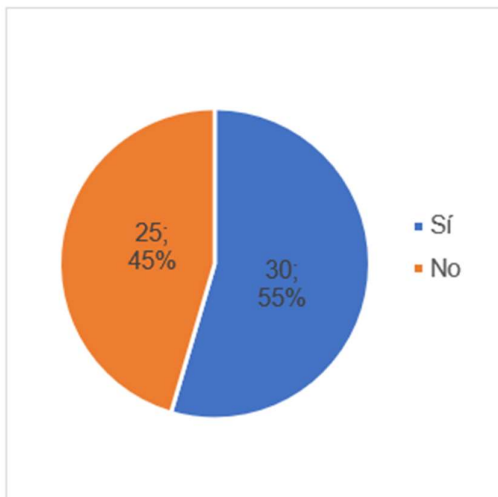


Figura 8. Transaccionalidad en Redes Sociales

Solo 12 de los 56 participantes han pedido a través de la página *web*, nueve personas más han ingresado, pero no han encontrado lo que buscaban, este valor no es representativo por lo que se puede concluir que la página es amigable para realizar un pedido. Estos datos se los puede observar en la Figura 9.

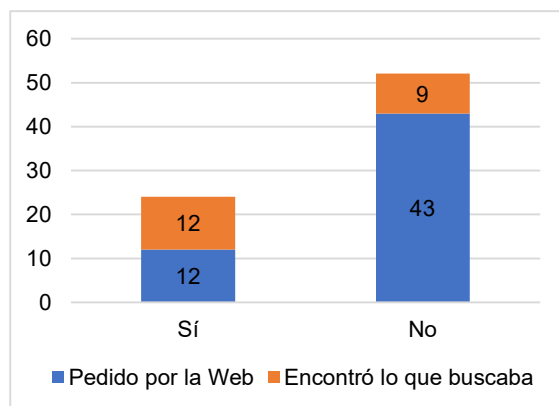


Figura 9. Uso de Página Web

Los motivos por los que el 75% de los clientes no ha realizado compras a través de la página *web* son principalmente porque prefieren visitar el local por la cercanía a sus domicilios (37%), el desconocimiento de que el restaurante cuenta con una página oficial (35%) o porque prefieren hacerlo por *WhatsApp* (14%).

Tabla 3. Motivo no uso de Página Web

Motivos por los que no usa la página web		
Visita el local	37%	16
Desconocimiento	35%	15
Prefiere hacerlo por <i>WhatsApp</i>	14%	6
Prefiere <i>apps</i>	7%	3
Prefiere llamadas	2%	1
Prefiere plataformas <i>Delivery</i>	2%	1
Otros	2%	1
		43

Medios publicitarios

En esta sección se analiza las preferencias de los clientes respecto a las redes sociales y de mensajería y las plataformas preferidas para pedidos a domicilio, los cuales se presentan en la Figura 10.

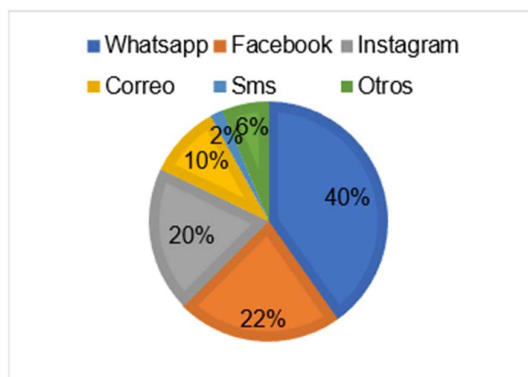


Figura 10. Preferencia de Redes Sociales

Para los clientes de José Capitán Cangrejo, las principales plataformas para comunicación son *WhatsApp*, *Facebook* e *Instagram*. En el caso de incluir en la estrategia logística una plataforma de *Delivery*, la que prefieren los clientes es *Uber Eats*, como se puede apreciar en la Figura 11.

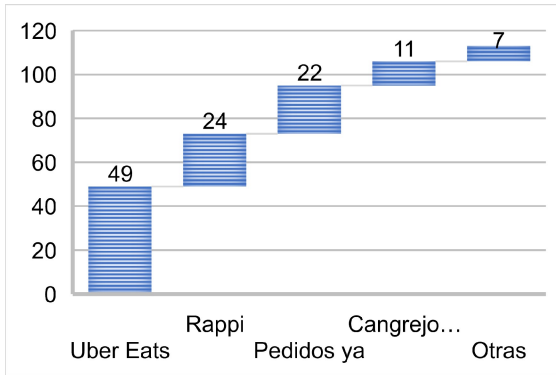


Figura 11. Preferencia de Plataformas para Pedidos a Domicilio

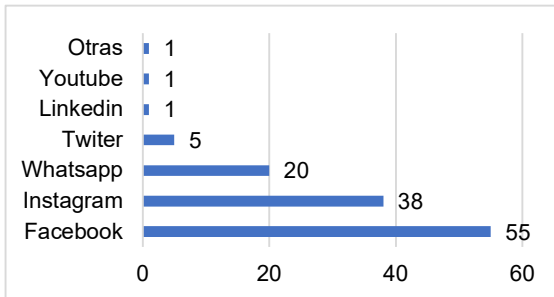


Figura 12. Seguidores por Redes Sociales

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que:

- Los clientes de José Capitán Cangrejo prefieren recibir publicidad de promociones y nuevos productos principalmente por *WhatsApp*, aunque sus seguidores tengan mayor volumen en *Facebook* prefieren el *WhatsApp* para estar informados a tiempo.
- Las principales plataformas para comunicación con el cliente son *WhatsApp*, *Facebook* e *Instagram*.
- En el caso de incluir en la estrategia logística una plataforma de *Delivery*, la que prefieren los clientes es *Uber Eats*.

- Los clientes y seguidores de las redes sociales de José Capitán Cangrejo reaccionan positivamente al contenido que se publica, ya que estimula el consumo.

Los productos estrella de José Capitán Cangrejo son los cangrejos y las conchitas especiales, estos fueron los primeros productos que se ofrecieron en el restaurante. La turbina y el ceviche de cangrejo son productos relativamente nuevos que está teniendo buena acogida, resultados que se presentan en la Figura 13.

Preferencias de consumo

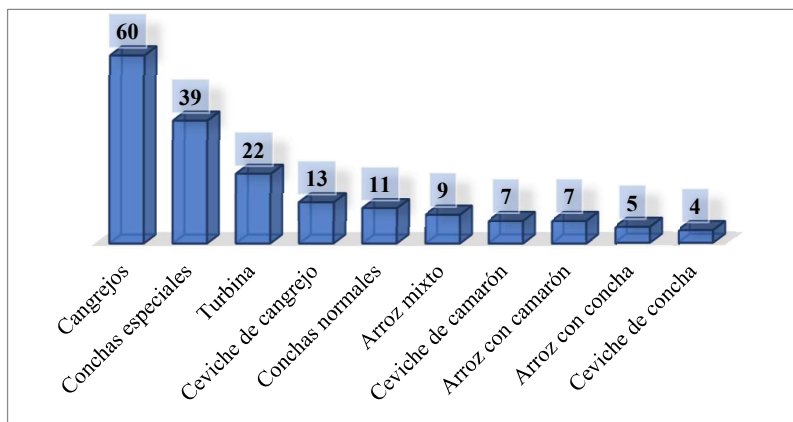


Figura 13. Preferencia de Producto

Los clientes visitan generalmente, una vez al mes el local. Estos consumos se realizan principalmente en fin de mes y quincena. Figura 14.

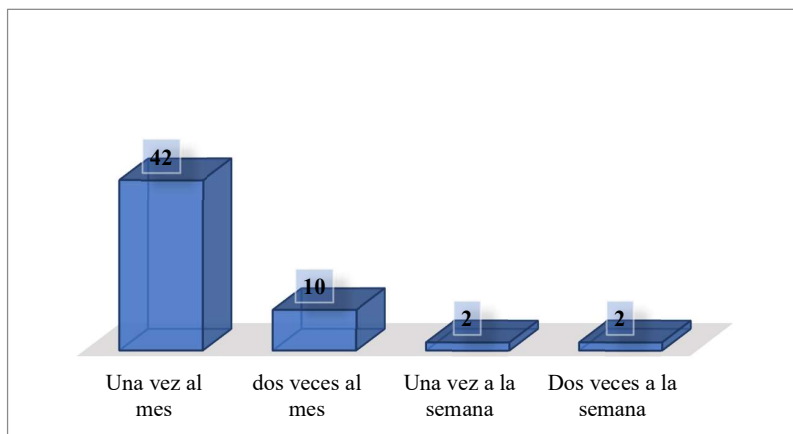


Figura 14. Frecuencia de Visita al Local

Hallazgos relevantes

1. El principal canal de llegada a los clientes es por el boca a boca.
2. Únicamente el 2% de los clientes conoce el restaurante por la pauta en radio.
3. *Facebook*, *WhatsApp* e *Instagram* son las redes más manejadas por los clientes.
4. Los clientes esperan recibir información sobre promociones a través de redes sociales, principalmente por *WhatsApp*, pero no se siente seguro de transaccionar por medios digitales.
5. El 75% de los clientes no ha utilizado la página *web* de José Capitán Cangrejo para realizar un pedido. Los principales motivos son porque prefieren visitar el local por la cercanía a sus domicilios (37%), el desconocimiento de que el restaurante contara con una página oficial (35%) o porque prefieren hacerlo por *WhatsApp* (14%).
6. Para la implementación de una plataforma de *Delivery*, los clientes prefieren *Uber Eats*.
7. Respecto a los productos que ofrece se observa que la turbina y el ceviche de cangrejo está teniendo un crecimiento en la acogida de la clientela.
8. Los clientes visitan generalmente, una vez al mes el local. Estos consumos se realizan principalmente en fin de mes y quincena.

7.3 Comprobación de Proposiciones

- Los clientes usan *Facebook*, *Instagram* y *WhatsApp*.
- Los clientes utilizan más de cinco veces al día sus redes sociales.
- A la mayoría de los clientes les gusta el contenido que publica José Capitán Cangrejo en sus redes sociales.
- Los clientes no realizan transacciones en las redes, porque piensan que no es seguro, que pueden ser víctimas de fraudes cibernéticos.
- Los clientes no realizan compras a través de la página *web* porque prefieren visitar el local por la cercanía a sus domicilios y prefieren hacerlo por *WhatsApp*, porque les parece más seguro.

- Para los clientes las principales plataformas para comunicación son *WhatsApp* y *Facebook*, porque son las que mayor demanda tienen.
- Los clientes prefieren recibir información y promociones principalmente por *WhatsApp*.
- Los clientes prefieren *Uber Eats*, al momento de pedir comida a domicilio, ya que son rápidos en las entregas.

8. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

8.1 Análisis de la situación digital de la empresa y entorno

Como activos digitales, la empresa José Capitán Cangrejo cuenta con un sitio *web*, www.capicangrejo.com, la página principal genera tráfico orgánico y crea conversiones a través de la venta a domicilio, las selecciones principales son: pedidos centro norte de Quito, pedidos Cumbayá, pedidos centro y sur de Quito y pedidos San Rafael, las reservaciones se las hace por medio de *WhatsApp*. La parte social media lo maneja un Gestor de Comunidades, un profesional que sabe explotar los canales digitales. Además, se maneja la marca, ventas, servicio al cliente y las redes sociales como: *Instagram*, *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, *YouTube*, *WhatsApp* y *TikTok*.

Mensualmente la página recibe un tráfico de 5.000 visitas totales, distribuidas al 100% por computadoras de escritorio, con un promedio de duración en el sitio *web* de siete minutos, siendo su principal fuente de tráfico los medios sociales distribuidos en un 67.62% en *Facebook* y un 32.28% en *Instagram*, además tiene un tráfico orgánico de un 12% (*Similar web*). A continuación, la Figura 15 presenta la cantidad de visitas y la distribución de aparatos a través de los cuales visitan la página.

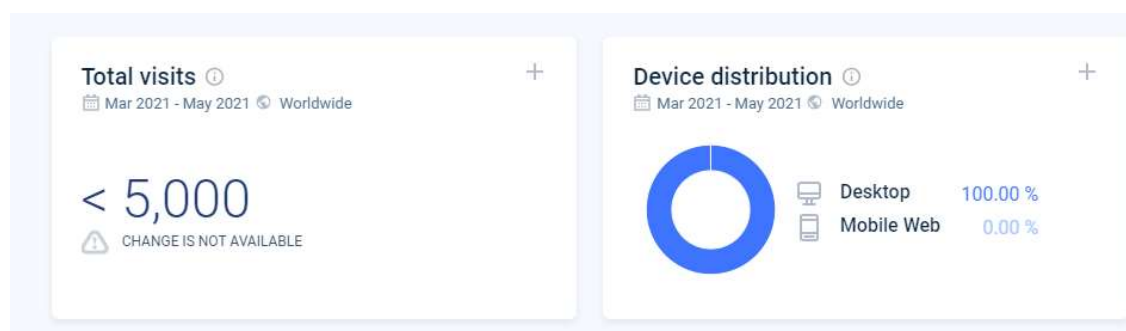


Figura 15. Control de Visitas en la Página

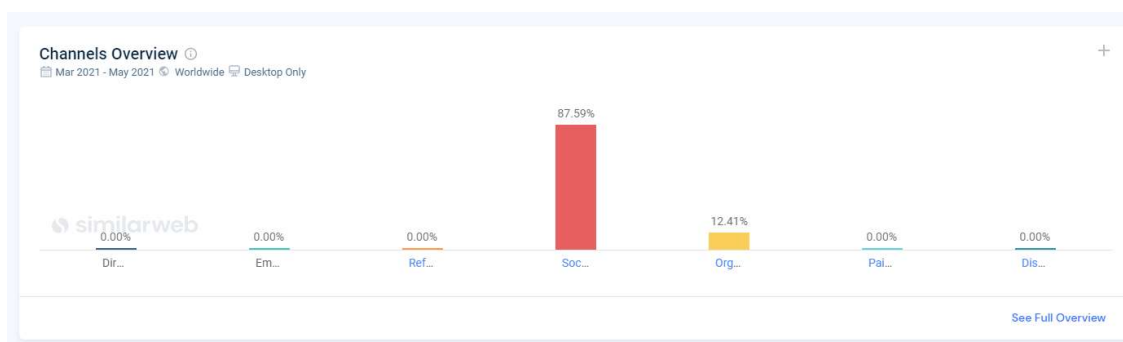


Figura 16. Descripción General del Canal

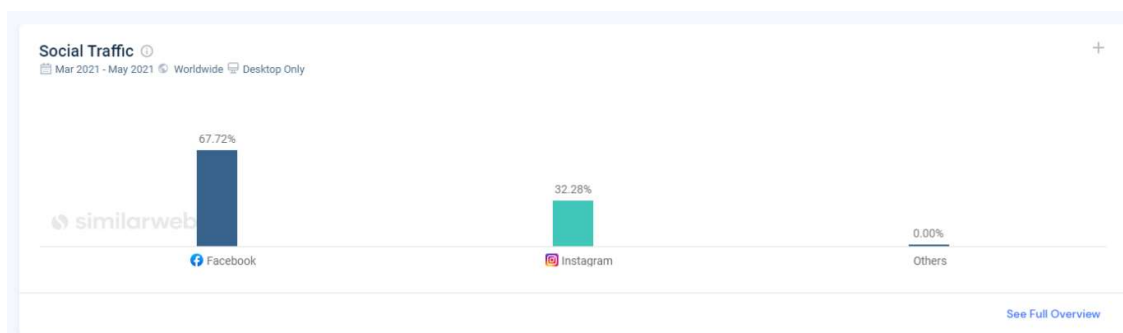


Figura 17. Tráfico Social

8.2 Análisis de las amenazas y oportunidades que los nuevos medios digitales ofrecen a la empresa y al sector

Dentro del mercado de restaurantes de Quito que venden cangrejos el mejor posicionado en redes sociales y tráfico *web* está José Capitán Cangrejo, por lo que se cuenta con una ventaja competitiva respecto a los otros restaurantes.

Una oportunidad con la que se cuenta es abarcar mercados desatendidos en los medios digitales con una alta disponibilidad en pedidos a domicilio de cangrejo, adicionalmente a través de las redes sociales se puede atraer mucha más clientela al canal de distribución que son los restaurantes y aumentar las ventas por medio de publicidad en *Google*.

Otra oportunidad es que actualmente existe un gran acceso al Internet y una mejor tecnología, lo que favorece la transformación digital, esto significa que

no hay un cliente que no tenga un celular sin acceso a Internet que viva en las zonas urbanas de Quito, lo cual beneficia mucho, ya que los mismos pueden navegar en las redes sociales y ver contenido de los restaurantes.

Es importante educar al consumidor, con el fin de que se acostumbre a realizar pedidos en línea y recibir los productos (cangrejos) en su hogar, sin embargo, la información que se proporciona es muy limitada por lo cual se necesita tener más herramientas de monitoreo para conocer el nivel de conversión que se tiene cuando un cliente acude a las instalaciones. Para finalizar puede ser que la estrategia digital que se maneje sea fácil de copiar y que la competencia pueda llevarse los clientes a través de las redes sociales.

TripAdvisor (portal que concentra opiniones de quienes reciben los servicios de hoteles, restaurantes y operadores turísticos), constituye una amenaza ya que cuando se realiza la búsqueda en *Google* sobre cangrejos en Quito no se tiene un buen posicionamiento de *SEO*.

8.3 Objetivos del marketing digital

- Rediseñar la página *web* para que sea de fácil navegación, intuitiva y lograr una experiencia placentera para el cliente.
- Realizar una reingeniería al sitio *web* que permita posicionar la página *web* en los primeros lugares de búsqueda en *Google*.
- Incrementar el 10% en la facturación a través de una mayor cantidad de conversiones.
- Simplificar el modelo de atención en un 15% mejorando la comunicación por medio de redes sociales y página *web*.
- Posicionar la página *web* entre los tres primeros lugares por medio de *SEO* y *SEM*.
- Generar 25% más de leads y conversiones de venta por medios sociales direccionados al sitio *web*.
- Aumentar el 25% de visitas para pedidos a domicilio.
- Ganar mayor cuota de mercado en un 10%.

- Incrementar el 10% en la facturación a través de una mayor cantidad de conversiones.

8.4 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valor agregado que se ofrece al cliente, haciendo una oferta diferente en el mercado. En la Figura 18 se presenta el lienzo para determinar la propuesta de valor de José Capitán Cangrejo.

La propuesta de valor de José Capitán Cangrejo consistirá en la rapidez en el servicio y la atención personalizada a los clientes (con asesoría para la correcta forma de comer cangrejos), entregando una experiencia inolvidable al cliente. Esto se debe a los altos estándares en los procesos internos para la elaboración de los diferentes platos y la constante validación del servicio a través de clientes fantasmas. También se entrega valor a través de actividades claves como asesoría para comer cangrejo por medio de redes sociales y en las pantallas que se encuentran en cada una de las sucursales.

Lienzo de la propuesta de valor

A continuación, se presenta en la Fig. 18 el lienzo de la propuesta de valor de José Capitán Cangrejo.

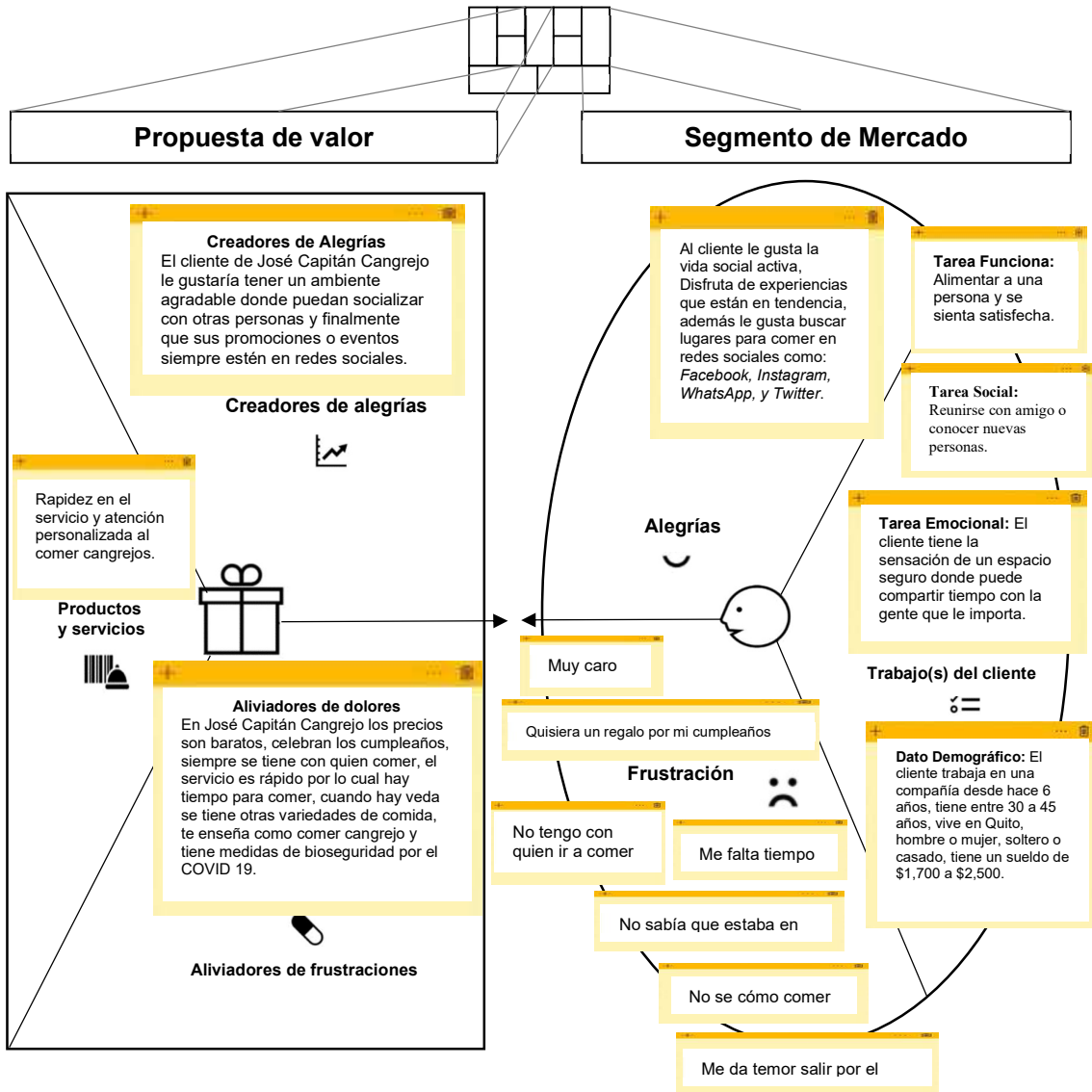


Figura 18. Lienzo de la Propuesta de Valor

La empresa mantiene implementada publicidad a través de programa de variedades y radios que es clave para el negocio ya que permite atraer audiencia con pequeñas inversiones. Además, se mantienen contratos con *influencers* conocidos localmente que promocionan la marca.

Las asociaciones con cangrejeros son claves para José Capitán Cangrejo ya que así se asegura la calidad del producto y el abastecimiento de forma adecuada y a tiempo. Para finalizar están los recursos claves que son la documentación de los procesos internos que permiten estandarizar la operación y replicarla en cada local con la misma calidad. La compra del cangrejo a gente local da una ventaja competitiva en sabor y precio. En el capítulo financiero se verán los demás segmentos de este modelo.

8.5 Mapa de Empatía

El mapa de empatía es una herramienta gráfica que permite personalizar, caracterizar y conocer a un segmento de clientes respecto a sus gustos, tendencias, actuaciones, entre otras características. El mapa de empatía permite empatizar con el usuario final del producto digital.

¿Qué piensa y qué siente?

- Quiere olvidarse de sus problemas navegando en redes sociales.
- Quiere vivir nuevas experiencias digitales.
- Busca calidad en el servicio a través de redes sociales.
- Desea personalización en el servicio por cualquier medio de contacto y esto a través de medios digitales.
- Busca nuevas amistades.
- Quiere compartir con alguien un momento agradable.

¿Qué oye?

- Que es delicioso comer cangrejos.
- Que te indican como comer cangrejos en redes sociales.
- Que no es tan caro comer cangrejos.
- Que puede buscar en redes sociales promociones.

¿Qué dice y qué hace?

- Quiero ir a comer cangrejos.
- Estoy ahorrando para ir a comer cangrejos.

- Estoy buscando información en redes sociales para comer cangrejos.
- Voy a tomarme un tiempo libre para comer cangrejos.
- Es un profesional que le gusta comer los mejores cangrejos.

¿Qué ve?

- Ofertas de combos de cangrejos en redes sociales.
- Otros lugares donde comer cangrejos.
- Publicidad en línea sobre restaurantes de cangrejos.

Esfuerzos

- Teme que el cangrejo no esté fresco y le haga mal.
- Miedo de ir a restaurantes que no brinden buen servicio y el cangrejo sea malo.
- Le frustra pagar por un producto de calidad media y no percibir una experiencia.


Resultado

- Tener el mejor servicio y trato personalizado.
- Contar con asesoría para comer cangrejos.

8.6 Customer Journey Map

Esta herramienta sirve para mapear cada una de las etapas durante el ciclo de compra del cliente. Como se puede ver en la Tabla 4, el *Customer Journey Map* de José Capitán Cangrejo.

Tabla 4. Customer Journey Map

	Awareness	Consideration	Purchase	Onboarding	Advocacy
	Elizabeth Pinto, 30 Relación de dependencia Escenario: Elizabeth quiere ir a comer cangrejos y pasar una experiencia respecto a sabor y rapidez.				“Saber”: Customer Journey Map
Acciones del Cliente	Pregunta amigos para comer cangrejos	Busca varias opciones en internet	Selecciona José Capitán Cangrejo por la experiencia en el sabor y rapidez	Compra en el local y después pide también a domicilio	Recomienda a sus amig@s sobre la experiencia en el sabor y la rapidez
Touchpoints	Publicidad en redes sociales de la experiencia del sabor y la rapidez en el servicio	Buscadores en internet, redes sociales y la página <i>web</i> de José Capitán Cangrejo	Canales de venta en los locales y pago en línea en la página <i>web</i>	Pedidos desde la comodidad de la casa o reservaciones de mesa	Testimonios de clientes satisfechos para mostrarlos en las redes sociales y la página <i>web</i>
Pain Points	Muchas ofertas en el mercado que confunden	Hay mucha oferta en Quito	La tarjeta de crédito o débito no es aceptada	No se entiende como hacer el pedido	No dan seguimiento a los clientes
Solutions		Posicionar la oferta de valor de José Capitán Cangrejo como mejor contenido en redes sociales	Procesos de venta a domicilio más sencillo y que acepte todas las tarjetas de crédito	Proceso de venta a domicilio sencillo, reservación de mesa igual y no tener problemas con la tarjeta de crédito.	Hacer ofertas de fidelización para los clientes

Customer Journey Map de José Capitán Cangrejo

Awareness: quiere decir la primera fuente de búsqueda en la mente del cliente sobre el producto o servicio, el mismo puede ser en redes sociales de sus amigos o amigas más cercanas.

Consideration: este punto lo que indica es que según la decisión tomada en el punto anterior de las referencias obtenidas tomará la elección del producto o servicio, tomando en cuenta los puntos de dolor que tenga José Capitán Cangrejo ahora aquí es donde se debe aplicar la oferta de valor.

Purchase: en este punto se refiere netamente al proceso de compra para lo cual José Capitán Cangrejo tendrá dos, uno sería el canal físico y el otro la venta en línea para pedir a domicilio.

Onboarding: es la plataforma por donde se entrega valor al cliente que es pedir a domicilio y reservar mesas.

Advocacy: quiere decir el servicio a posterior que tuvo el cliente de José Capitán Cangrejo, aquí se pondrá testimonios para redes sociales y la página *web*.

8.7 Análisis de clientes, mercado y producto desde la perspectiva digital

El mercado de restaurantes de cangrejos en Quito ha venido creciendo en los últimos cinco años, muchos emprendedores abrieron locales de cangrejos sin mucho éxito por lo cual hay una gran oportunidad de mercado para captar clientes, por otro lado, cada día más los quiteños buscan comer cangrejos especialmente por la noche y vivir momentos inolvidables al recibir un servicio óptimo y rapidez al momento de ordenar su comida. Finalmente, el producto que se oferta tiene una receta única lo cual lo hace con seguridad especial en Quito y es su principal ventaja competitiva.

Gracias a la investigación de mercado realizada se cuenta con un océano azul en la parte digital para la comida de cangrejos, aquí se incluye la página *web* y redes sociales, dentro de este segmento no hay ninguna competencia para hacer pedido a domicilio, el 49% de los clientes de José Capitán Cangrejo usan plataformas de logística para su solicitud, clientes que se pueden captar. El 40% de los clientes prefieren hacer contactos por *WhatsApp*, por lo tanto, se podría invertir en una aplicación para que los pedidos se lo realicen por esta herramienta, además están dispuestos a ver contenido *inbound* marketing (mercadotecnia interna) por este medio.

Finalmente, el 55% de los clientes de José Capitán Cangrejo lo siguen a través de *Facebook*, por lo que se puede invertir en un buen contenido para atraer esa audiencia y a más clientes. El 58% de los clientes ven más de cinco veces al día sus redes sociales, con lo cual se puede captar más ventas aprovechando este comportamiento.

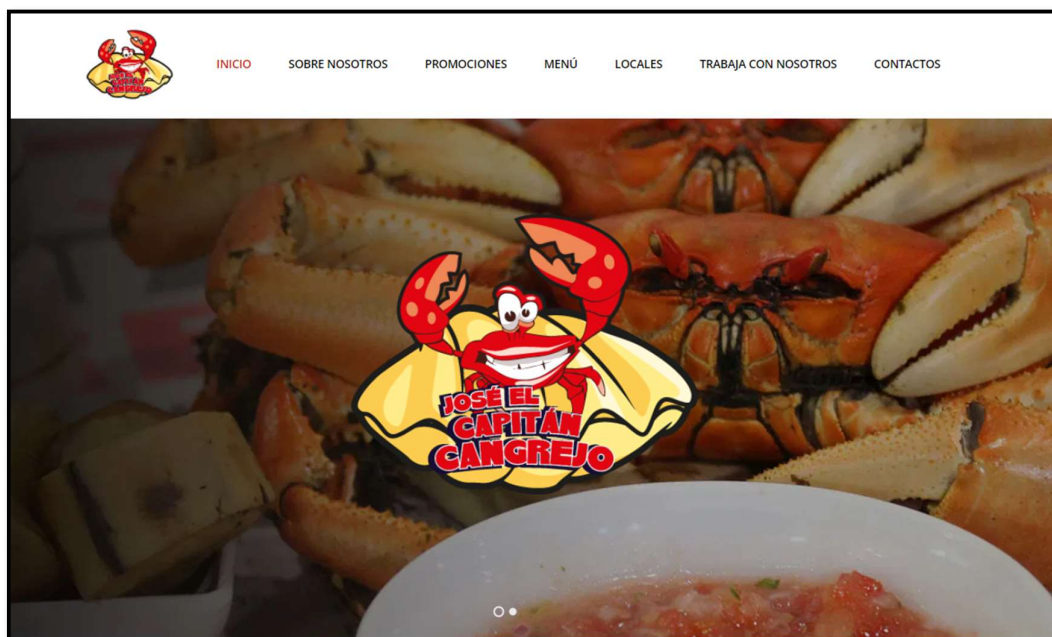


Figura 19. Página Web

8.8 Segmentación prioritaria

El cliente de José Capitán Cangrejo tiene las siguientes características:

Profesionales con relación de dependencia, trabajan en la misma compañía por más de seis años, solteros/solteras o casados/casadas y tienen una vida social activa.

Demográficos: hombres/mujeres, edad entre 30 a 50 años, ingresos promedios entre \$1,700 a \$2,500, viven en Quito, en el Valle de Los Chillos y Cumbayá.

Indicadores: Extrovertida (o), asertiva (o) (no duda para tomar decisiones), le gusta las redes sociales (*Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp, TikTok* y correo electrónico). Utiliza más de cinco veces al día las redes sociales. Le gusta hacer pedidos por plataformas de comida la más utilizada es *Uber Eats*, la red social más usada es *WhatsApp*, donde más miran contenido del restaurante es en *Facebook* seguida por *Instagram*.

Objetivos: Quiere mejorar su calidad de vida y cumplir metas personales.
Retos: Equilibrio entre su trabajo y vida personal, responsable de incrementar las ventas en su empresa y mejorar su perfil profesional.

El cliente espera tener espacio confortable para fortalecer sus relaciones interpersonales, servicio de calidad y ahorro de tiempo. También busca un lugar de esparcimiento y reducir el estrés. Además, son clientes digitales que esperan recibir ayuda por medio de redes sociales, especialmente por *WhatsApp* seguida por *Facebook*.

Quejas comunes, razones por que no compraría el producto: me falta tiempo, es muy caro, no sabía que estaba en veda, no sé cómo comer cangrejos, quisiera un regalo en mi cumpleaños, no tengo con quien ir a comer y me da temor salir por el COVID-19.

Me gustaría hacer pedidos a domicilio por *WhatsApp* y *Facebook*.

Mensaje de marketing, cómo describe la solución de la empresa en el *buyer* persona: un espacio donde se puede cambiar una experiencia gastronómica y momentos de esparcimiento. Que tenga medios digitales multicanal, es decir, por *WhatsApp, Facebook* e *Instagram* para atención al cliente.

Mensaje de ventas. ¿Cómo se vendería la solución?: ¿Aburrida del día a día? Con amigos y cangrejos transformamos tus momentos. Sal de la rutina, ven, disfruta y olvida el mal día. Pide tu cangrejo desde la comodidad de tu casa por medio de tu red social favorita.

Resultados:

El segmento de mercado que tiene José Capitán Cangrejo está conformado por profesionales de 30 a 50 años, hombres y mujeres, que trabajan en relación de dependencia y tienen estabilidad laboral, les gusta compartir tiempo con la gente que quieren o buscan socializar con otras personas, además, tienen una vida activa, disfrutan de experiencias y buscan lo que necesitan en redes sociales. Las cosas que les disgusta es principalmente el mal servicio en los restaurantes.

Además, las principales redes sociales que usan son *Facebook*, *WhatsApp* e *Instagram*, las que son usadas más de cinco veces al día, ya que les parece seguras a los clientes. Los motivos por los que el 75% de los clientes no han adquirido productos a través de la página *web* son principalmente porque prefieren visitar el local por la cercanía a sus domicilios (37%), el desconocimiento de que el restaurante cuenta con una página oficial (35%) y porque prefieren hacerlo por *WhatsApp* (14%). Los clientes de José Capitán Cangrejo prefieren recibir publicidad de promociones y nuevos productos principalmente por *WhatsApp*. En el caso de incluir en la estrategia logística una plataforma de *Delivery*, la que prefieren los clientes es *Uber Eats*, también los clientes y seguidores de las redes sociales de José Capitán Cangrejo reaccionan positivamente al contenido que se publica ya que induce al consumo.

8.9 Proveedores claves, aliados estratégicos

José Capitán Cangrejo mantiene una negociación de precios con sus proveedores de cangrejos, esto da como resultado una ventaja competitiva con sus competidores. Los aliados claves que tiene José Capitán Cangrejo son los cangrejeros, *influencers*, programas de variedades y radios.

La negociación con los cangrejeros lleva cinco años, la misma se considera de la siguiente manera: José Capitán Cangrejo paga un día antes el

cangrejo, el mismo es enviado a través de un transporte, este viaja desde el punto de distribución a un local central en Quito, además se negocia un precio base, es decir suba o baje es un precio de venta fijo para el comprador. También, con los cangrejeros se mantiene un acuerdo de servicios es decir que el vendedor A no puede entregar el producto (cangrejo) por diferentes inconvenientes que se le puede presentar, se cuenta con un proveedor B, en la parte del transporte es de la misma manera siempre se tiene una contingencia y un plan B para mitigar la misma.

En la parte digital se cuenta como medios de información a *Facebook*, *Instagram*, *YouTube*, *WhatsApp*, *Google Ads*, *Trip Advisor*, *Google maps* (geolocalización) y *WordPress*. Las ofertas de los productos se lo hacen a través de combos donde se obtiene precio preferencial para el cliente y se oferta a través de redes sociales. El servicio de objeto de análisis es la experiencia en el servicio y la calidad y rapidez de atención. Además, el manejo de redes sociales tiene una madurez alta con respecto a sus competidores.

8.10 Estrategia central de mercado digital

Se presenta la estrategia central de mercadeo digital, que consiste en la aplicación de actividades de marketing para las redes sociales, ya que actualmente son los canales con mayor demanda en relación a los medios masivos, por lo tanto, se va a aprovechar esta herramienta tecnológica para posicionarse en la mente de los existentes y potenciales clientes empleando *Facebook for business*, para *Facebook* e *Instagram* y *WhatsApp for business* para *WhatsApp*, *Google Ads* para la estrategia de posicionamiento *SEM* en *Google*. Además, se realizará una reingeniería en la página *web* para mejorar posicionamiento *SEO* en *Google*. Se aplicará estrategias de marketing digital para posicionar a José Capitán Cangrejo como el mejor restaurante de cangrejos de Quito.

El mensaje central será el siguiente:

“Aprende a comer cangrejos con José Capitán Cangrejo”

Valor agregado

- Experiencia de comer cangrejos
- Calidad y rapidez en el servicio
- Del manglar a la mesa
- Vivencias figuras públicas

Segmento de mercado

- Hombre Mujeres
- 30 – 50 años
- Solteros – Casados sin hijos
- Quito y valles
- Preferencia por la comida del mar, tiempo en pareja, amigos y familia

Canales de difusión

Embudo de ventas.

Presencia: Redes sociales.

Atracción: *Página web, YouTube, WhatsApp, Google Ads, Trip Advisor, Google maps* (geolocalización).

Ventas: *App Delivery, Google Ads, CRM, WhatsApp Business*

Fidelización: *CRM, WhatsApp Business, Mailing y call center*

Entorno de llegada

A través de la página *web* www.capicangrejo.com por el momento todo el tráfico es orgánico (aquellas visitas que se producen en una página *web* de forma gratuita), además se usará otras herramientas como:

- *WhatsApp Business – Inbound* (botón)
- *CRM* – base de datos
- *SEM* – mejorar posicionamiento
- *ANALYTICS* – mejora continua

Indicadores esperados

Marca

- Alcance 400,000 personas en Quito – Cumbayá - Sangolquí
- 50,000 visitas en *web* site

Performance

- Conversiones 5,000
- CPA ($\$28,320 / 5,000$) = \$5.66 (costo por cada usuario que compra)
- CPM ($\$2,000 / 3,200$) = \$0.63 (costo por mil impresiones)

8.11 Marketing Mix

Producto: La empresa quiere resaltar su diferenciación, manteniendo una imagen de marca fuerte en el mercado, que se muestre el servicio que presta como importante hacia los clientes. Además, que se sienta el cangrejo de gran calidad, todos estos factores se mostrarán como parte de su estrategia de producto.

Entre los productos que José Capitán Cangrejo ofrece se encuentran: Combo cangrejo criollo, combo cangrejo al ajillo, combo ceviche arroz y concha, combo trío perfecto, combo completo, arroces, conchas y ceviches, mismos que son de gusto de su segmento objetivo. La especialización de la empresa son los cangrejos, sin embargo, se ha diversificado en otros productos para atender a los diferentes comensales.

La empresa tiene programado rediseñar los catálogos de los productos, considerando la propuesta de valor. Se va a mejorar la presentación, el contenido y la imagen de los mismos en redes sociales, se pretende que la estética del producto sea agradable a quien lo consume y la funcionalidad de las herramientas para consumir los alimentos sea valorada por los usuarios.

Precio: La empresa utilizará una estrategia de precios orientada a la competencia y de esta manera los precios de José Capitán Cangrejo están por debajo del mercado en donde está compitiendo. El 57% de clientes indican que

el costo de los cangrejos es asequible, como se muestra en la Figura 20. También aplicará una estrategia de precios por paquete ya que tiene algunos combos que son atractivos para los clientes donde se ofrecen varios productos juntos a un menor costo que al adquirirlos por separado.

Además, se aplicará un reconocimiento de la marca, a través de contenido de calidad en la página *web* y en las redes sociales, atrayendo a potenciales clientes a consumir el producto en José Capitán Cangrejo, dando a conocer la calidad de los mismos, los mejores precios en comparación con la competencia y así, la experiencia que se vive desde el momento que visita los locales, consume los productos (los cuales se sirven en menos de diez minutos) y se retira satisfecho de haber recibido un excelente servicio por parte del personal.

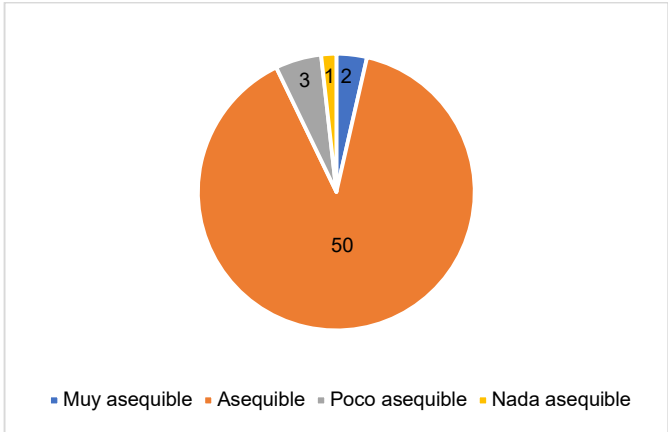


Figura 20. Pregunta 8

Promoción: José Capitán Cangrejo utilizará una estrategia *pull*, que permitirá atraer a clientes, a través de promociones por días especiales, en los cuales no se tiene mucha presencia de clientes.

El 58% de clientes de José Capitán Cangrejo usa las redes sociales más de 5 veces al día, esto quiere decir que hay una gran oportunidad para postear publicidad en redes sociales, además el 40% de los clientes indican que cuando ven el contenido tienen deseo de ir a comer, como conclusión se puede afirmar que el producto es muy bueno y cuando se postea en redes sociales se genera la intención de servirse un plato en este lugar, también se tiene una gran

oportunidad ya que los clientes buscan información en redes sociales y les gusta también recibir información, como se puede ver en la Figura 21.

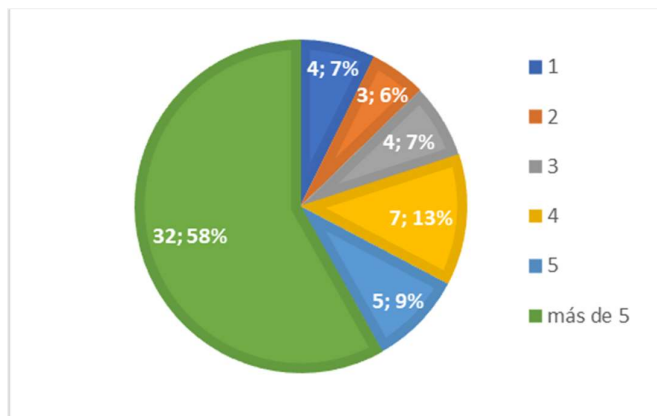


Figura 21. Pregunta 15

La empresa utilizará como publicidad una cuña radial ya que se tiene asociaciones clave que permiten acceder a la misma a costos bajos. Además, como estrategia de relaciones públicas se utilizará la prensa para dar a conocer las acciones que realiza la empresa.

Cada segmento tiene sus canales de comunicación los cuales son propuesta de valor, canal de ventas y fidelización. Los mismos se los describe a continuación:

- 1. Canal de propuesta de valor.** Con los datos de los clientes que se tiene en el sistema de pago se realizarán campañas a través de *Facebook* e *Instagram* presentando por medio de un buen contenido el servicio eficiente que se tiene y el buen sabor de la comida, además se realizará *SEO* y *SEM*, de igual manera se captará más audiencia a través del embudo de ventas.
- 2. Canal de Ventas.** En el caso del restaurante, la estrategia de fuerza de ventas será con el sueldo directo del mesero que es un facilitador para dar un buen servicio al cliente y lograr que su estadía sea placentera y obtenga todo lo que necesite. En el caso de que la persona visite las redes

sociales o la página *web*, habrá un asesor virtual que le ayudará con todo lo que necesite hasta llegar al proceso de la venta, que se da cuando el cliente visite el restaurante.

- 3. Canal de fidelización.** Se realizará marketing directo a través de *e-mailing*. Los objetivos son generar un proceso de recompra de los segmentos de mercado y establecer nuevas relaciones comerciales. Se han definido dos canales principales para el correo electrónico para mantener la relación con el cliente después de la venta enviándole correos por su cumpleaños para que visiten José Capitán Cangrejo y puedan acceder a un descuento especial, también a los clientes más fieles dándoles cupones virtuales de descuento para que los utilicen en cualquier local, esto se realiza como estrategia de promoción de ventas. El otro canal será las redes sociales donde se expondrá contenido de valor para atraer nuevas audiencias. Finalmente, se piensa implementar un *CRM* que ayude a mantener adecuadamente la relación con el cliente.

Plaza: La estrategia de distribución será exclusiva ya que solo venderá se Franquicias de José Capitán Cangrejo. Asimismo, realizará una reingeniería a la página *web*, así mismo a la plataforma para hacer pedidos a domicilio, la misma tendrá contenidos multimedia de cómo hacer los pedidos, cómo comer cangrejo, cómo llegar a los distintos locales. También en redes sociales podrán ver los horarios de los locales y hacer reservaciones.

Plan de acción

El plan de marketing se aplicará desde el 1 de enero del 2022, se ejecutarán acciones de marketing establecidas con el fin de cumplir con los objetivos propuestos dentro del tiempo determinado. Esta planificación está prevista para siete meses, el tiempo indicado para poner en ejecución el plan de marketing digital, sacar métricas que permitan medir el progreso del proyecto y en caso de que se requiera reajustarlo o mejorar la propuesta de valor, precios, canales, relaciones con los clientes y diseñar nuevas estrategias para nuevas publicaciones en medios sociales y digitales.

Propuesta de Plan de Acción Digital para “José Capitán Cangrejo”

Tabla 5. Plan de Acción Digital

Estrategia	Objetivo	Actividades	Valor
Desarrollar nuevos contenidos para el rediseño de la página <i>web</i> y redes sociales	Realizar una reingeniería al sitio <i>web</i> que permita posicionar la página <i>web</i> en los primeros lugares de búsqueda en <i>Google</i>	Mejora de presentación de los platos para fotografías de contenido.	\$100,00
		Rediseño de los uniformes de los trabajadores para fotografías de contenido.	\$1.000,00
		Rediseño de los locales para fotografías de contenido.	\$17.000,00
		Fotografías de contenido	\$1.250,00
Posicionar la marca en motores de búsqueda mediante el uso de <i>AdWords</i>	Posicionar la página <i>web</i> entre los tres primeros lugares por medio de <i>SEO</i> y <i>SEM</i>	Corrector de estilo para las historias de contenido	\$500,00
		Análisis de segmento en <i>Facebook</i> .	\$125,00
		Desarrollo del mensaje y contenido para <i>Facebook</i> .	\$200,00
		Desarrollo de <i>Storytelling</i> para <i>Facebook</i> .	\$150,00
		Análisis de segmento en <i>Instagram</i> .	\$125,00
		Desarrollo del mensaje y contenido en <i>Instagram</i> .	\$200,00
		Desarrollo de <i>Storytelling</i> en <i>Instagram</i> .	\$150,00
		Desarrollo de contenido en <i>Instagram</i> .	\$125,00
		Desarrollo de contenido en <i>YouTube</i> .	\$125,00
		Desarrollo de contenido de fidelización en <i>WhatsApp</i> .	\$100,00
		Implementación de <i>Google Ads</i> .	\$150,00
		Implementación de <i>Trip Advisor</i> .	\$150,00
Presencia en <i>Google maps</i> .	\$50,00		
Implementación de embudo de ventas en presencia, atracción, ventas y fidelización.	\$200,00		
Posicionar la marca en medios digitales	Posicionar la página <i>web</i> entre los tres primeros lugares por medio de <i>SEO</i> y <i>SEM</i>	Campaña en redes sociales.	\$500,00
Facilitar la fidelización de clientes		Implementación de una herramienta de <i>mailing</i> .	\$100,00
		Contratación del servicio de <i>Uber Eats</i> .	\$250,00

	Rediseñar la página <i>web</i> y lograr una experiencia placentera para el cliente	Implementación del <i>CRM</i> .	\$5.000,00
Mejorar los canales de venta empleando los medios digitales	Posicionar la página <i>web</i> entre los tres primeros lugares por medio de <i>SEO</i> y <i>SEM</i>	<i>App Delivery, Google Ads, WhatsApp Business.</i>	\$1.250,00
Diseñar una campaña en redes sociales	Realizar una reingeniería al sitio <i>web</i> que permita posicionar la página <i>web</i> en los primeros lugares de búsqueda en <i>Google</i>	Difusión de experiencias en <i>YouTube, Facebook e Instagram.</i>	\$2.000,00
Invertir en campañas de publicidad mediante herramientas <i>SEO</i> y <i>SEM</i>	Posicionar la página <i>web</i> entre los tres primeros lugares por medio de <i>SEO</i> y <i>SEM</i>	Desarrollar campañas mediante anuncios de los productos y el servicio en <i>Google.</i>	\$1.200,00
			\$32.000,00

Tabla 6. Cronograma

Actividades	Inicio	Meses							Fin
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	
Mejora de presentación de los platos para fotografías de contenido.	3/1/2022	■							21/1/2022
Rediseño de los uniformes de los trabajadores para fotografías de contenido.	4/1/2022	■							21/1/2022
Rediseño de los locales para fotografías de contenido.	5/1/2022	■							21/1/2022
Fotografías de contenido	31/1/2022	■							4/2/2022
Corrector de estilo para las historias de contenido	1/2/2022	■							11/2/2022
Análisis de segmento en <i>Facebook</i> .	1/2/2022	■							11/2/2022
Desarrollo del mensaje y contenido para <i>Facebook</i> .	1/2/2022	■	■						11/2/2022
Desarrollo de <i>Storytelling</i> para <i>Facebook</i> .	7/2/2022	■	■						11/2/2022
Análisis de segmento en <i>Instagram</i> .	7/2/2022	■	■						11/2/2022
Desarrollo del mensaje y contenido en <i>Instagram</i> .	7/2/2022	■	■						11/2/2022
Desarrollo de <i>Storytelling</i> en <i>Instagram</i> .	8/2/2022	■	■						11/2/2022
Desarrollo de contenido en <i>Instagram</i> .	9/2/2022	■	■						11/2/2022
Desarrollo de contenido en <i>YouTube</i> .	14/2/2022	■	■						18/2/2022
Desarrollo de contenido de fidelización en <i>WhatsApp</i> .	14/2/2022	■	■						18/2/2022
Implementación de <i>Google Ads</i> .	14/2/2022	■	■						18/2/2022
Implementación de <i>Trip Advisor</i> .	19/2/2022	■	■						28/2/2022
Presencia en <i>Google maps</i> .	19/2/2022	■	■						28/2/2022
Implementación de embudo de ventas en presencia, atracción, ventas y fidelización.	1/3/2022	■	■	■					10/3/2022
Campaña en redes sociales.	1/3/2022	■	■	■	■				15/5/2022
Implementación de una herramienta de <i>mailing</i> .	1/4/2022	■	■	■	■				30/5/2022
Contratación del servicio de <i>Uber Eats</i> .	1/6/2022	■	■	■	■				15/6/2022
Implementación del <i>CRM</i> .	16/6/2022	■	■	■	■	■			20/7/2022
<i>App Delivery, Google Ads, WhatsApp Business</i> .	21/7/2022	■	■	■	■	■	■		30/7/2022

Difusión de experiencias en <i>YouTube</i> , <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> .	21/7/2022		30/7/2022
Desarrollar campañas mediante anuncios de los productos y el servicio en <i>Google</i> .	21/7/2022		30/7/2022

8.12 Presupuesto

La empresa José Capitán Cangrejo cuenta con un presupuesto de \$40,000 para implementar el Plan de Marketing Digital, el mismo que se cotizó en \$32,000, con esta inversión se espera conseguir un mejor posicionamiento en el mercado. La puesta en marcha del plan de marketing digital servirá básicamente para mejorar la página *web*, además de todos los temas de contenido, aquí también incluye la pauta de redes sociales con *Google* y pago en medios digitales. Finalmente, la implementación del *CRM* para la fidelización de los clientes.

8.13 Control

Los *KPIs* (*Key Performance Indicator*) son unidades que sirven para medir el avance de la estrategia del marketing digital y verificar si se cumplieron o no los objetivos. Con estos indicadores se da seguimiento a las estrategias planeadas y se controla el cumplimiento de los objetivos.

En el plan de marketing digital, se instauraron objetivos cualitativos y cuantitativos. Para los objetivos cuantitativos se debe implementar los siguientes indicadores:

- 50,000 visitas a la página *web* en promedio en 6 meses.
- 3,200 impresiones en redes sociales.
- Permanencia de 4 minutos en la página *web*.
- Aumento del 30% de visitantes registrados en la *web* y en redes sociales.
- Aumento de un 10% de ventas en el restaurante por conversión de las redes sociales.
- Un 25% de ventas a domicilio a través de la página *web*.
- 10% más de seguidores.
- 10% de aumento de ventas a domicilio.
- Control presupuestario.

Los objetivos son llegar en los cuatro últimos meses a una audiencia de 400 mil personas en el Distrito Metropolitano de Quito y lograr una facturación extra mensual de \$5,000 en los cuatro meses de lanzamiento. Para medir y controlar si se cumplen los objetivos cualitativos, se realizará encuestas de satisfacción post servicio para conocer los siguientes aspectos:

- ¿Por qué medio digital llegó al restaurante?
- Las personas que pidan a domicilio se les preguntará ¿sí estuvo fácil hacer el pedido?
- Seguimiento a los clientes a través del *CRM* para cuantificar cuantos clientes vuelven a consumir.

Es importante monitorear y controlar la ejecución del plan de acción desde la puesta en marcha, el mismo que tiene una duración de siete meses, los últimos cuatro meses son los meses críticos, ya que se conocerá el éxito de las estrategias de marketing y decidir si se mantienen las mismas. Al tratarse de un emprendimiento nuevo, pero ya en funcionamiento y compitiendo con una buena propuesta de valor no supone un riesgo elevado, por el contrario, con un control constante de los *KPIs* y con el debido análisis del comportamiento de los clientes, José Capitán Cangrejo podría reinventarse en poco tiempo, para satisfacer las necesidades de los clientes, y, encontrar una estrategia de océano azul, para no seguir compitiendo en un océano rojo donde existen ofertas sin propuestas diferentes y donde compiten por precio.

Plan Operacional

El área de marketing y ventas es el principal actor para que se ejecute todas las acciones comunicacionales para todas las redes sociales, cumplir el cronograma de campañas y presupuesto para terminar en una venta.

El principal objetivo es generar interés en los potenciales clientes a través de las redes sociales y medios de comunicación digitales para que se pueda informar la propuesta de valor de José Capitán Cangrejo. Cada contenido en redes sociales tendrá la misión de atraer audiencia al restaurante, con el fin de

que todos esos potenciales clientes terminen en el restaurante disfrutando la experiencia gastronómica.

8.14 Evaluación Financiera

La Evaluación Financiera para José Capitán Cangrejo, requiere de la inversión en el plan de marketing digital, los flujos de caja proyectados y el empleo de los criterios financieros como el valor presente neto, la tasa interna de retorno, el período de recuperación de la inversión y la relación costo/beneficio.

Al tratarse de un restaurante de comida de mariscos con especialización en el cangrejo y considerando que ya está en funcionamiento, la inversión a considerarse es el costo del plan de marketing digital.

Presupuesto de ingresos para el proyecto. (Proyección cinco años);

Un crecimiento mensual del 14% con respecto al mes anterior es la meta del primer año, por todo esto se quiere implementar el marketing digital para que se pueda ver reflejado en las ventas y mes a mes aumentar los clientes. La Tabla 7 ilustra el objetivo de las ventas mensuales proyectado a un año iniciando en enero de 2022 a diciembre de 2022.

Tabla 7. Ventas año 2021

RUBROS	AÑO 1
Combo cangrejo criollo	32,277.96
Combo cangrejo al ajillo	30,961.32
Combo ceviche arroz y concha	20,966.88
Combo trío perfecto	13,097.76
Combo completo	20,862.36
Arroces	5,400.00
Conchas	5,286.42
Ceviches	8,784.10
Extras	730.30
TOTAL	138.367.10

Costos y gastos

A continuación, los costos y gastos estimados para los siguientes cinco años:

Tabla 8. Personal Operativo

DESCRIPCIÓN	SUELDO	BONIFICACIONES	TOTAL
Administrador de cocina	600.00		7,200.00
Ayudante de cocina	475.00		11,400.00
Mesero	400.00		4,800.00
Ayudante de cocina eventual	150.00		1,800.00
Meseros eventuales (fines de semana)	150.00		3,600.00
Décimo tercer sueldo		1,950.00	1,950.00
Décimo cuarto sueldo		1,600.00	1,600.00
Aporte patronal IESS		236.93	2,843.10
TOTAL		3,786.93	35,193.10

Tabla 9. Fondos de Reserva Personal Operativo

DESCRIPCIÓN	SUELDOS	PORC.	VALOR ANUAL
Fondos de Reserva	23,400.00	8.33%	1,949.22

Tabla 10. Personal Administrativo

CANT.	DESCRIPCIÓN	SUELDO	BONIFICACIONES	TOTAL
1	Gerente General	400.00		4,800.00
1	Administrador	600.00		7,200.00
1	Gerente de Operaciones	500.00		6,000.00
1	Jefe de Servicios y Procesos	450.00		5,400.00
1	Ingeniera de Alimentos (servicios profesionales)	130.00		1,560.00
1	Contador (servicios profesionales)	300.00		3,600.00
	Décimo tercer sueldo		1,950.00	1,950.00
	Décimo cuarto sueldo		1,600.00	1,600.00
	Aporte patronal IESS		236.93	2,843.10
	TOTAL		3,786.93	34,953.10

Tabla 11. Fondos de Reserva Personal Administrativo

DESCRIPCIÓN	SUELDOS	PORC.	VALOR ANUAL
Fondos de reserva	23,400.00	8.33%	1,949.22

Tabla 12. Uniformes del Personal

CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
3	Mandil chef	25.00	75.00
3	Gorra chef	9.00	27.00
3	Uniforme mesero	30.00	90.00
TOTAL			192.00

Tabla 13. Materia Prima

UNID.	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO ANUAL
12	Sarta cangrejos pata gorda	75.00	900.00	10,800.00
10	Sarta pata normal	75.00	750.00	9,000.00
25	Lb. Concha	1.00	25.33	304.00
25	Lb. Camarón	4.00	101.33	1,216.00
25	Lb. Pescado	5.00	126.67	1,520.00
1	qq arroz	38.00	38.00	456.00
2	qq azúcar	50.00	100.00	1,200.00
20	Cabeza maduro	5.00	100.00	1,200.00
23	Lb. Verduras	1.00	23.00	276.00
567	Especias	0.20	113.40	1,360.80
1	Varios	2.00	2.00	24.00
				27,356.80

Tabla 14. Costos Indirectos

UNID.	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO ANUAL
20	Paquete 25 platos	1.90	38.00	456.00
50	Paquete servilletas	1.00	50.00	600.00
20	Paquete de cubiertos desechables	2.00	40.00	480.00
50	Paquete fundas	3.00	150.00	1,800.00
				3,336.00

Tabla 15. Gas Industrial

UNID.	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO ANUAL
3	Gas para uso industrial	6.00	18.00	216.00
				216.00

Tabla 16. Servicios Básicos

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Luz eléctrica	250.00	3,000.00
Agua potable	120.00	1,440.00
Servicio tv por cable	45.00	540.00
Servicio telefónico	25.00	300.00
Servicio de internet	70.00	840.00
TOTAL	510.00	6,120.00

Tabla 17. Suministros de Oficina

CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Resma papel bond	3.75	3.75
1	Tinta impresora	24.00	24.00
2	Archivador grande	6.00	12.00
2	Archivador pequeño	4.00	8.00
1	Facturas, comprobantes	22.00	22.00
1	Esferográficos	1.20	1.20
1	Caja de grapas	0.70	0.70
2	Caja de clips	0.75	1.50
	TOTAL		73.15

Tabla 18. Suministros de Limpieza

CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
1	Cloro (galón)	2.50	30.00
1	Desinfectante (galón)	2.25	27.00
2	Detergente (700 gr.)	2.00	48.00
1	Galón lavaplatos	3.00	36.00
2	Franela	1.25	30.00
3	Vileda	0.60	21.60
1	Escoba plástica	1.50	9.00
1	Pala plástica	2.00	12.00
	TOTAL		213.60

Tabla 19. Hosting y Dominio

CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL	COSTO ANUAL
1	Hosting y dominio	60.00	720.00
TOTAL			720.00

Tabla 20. Arriendos

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Arriendo mensual	700.00	8,400.00
Garantía	0.00	
TOTAL		8,400.00

Tabla 21. Combustible y Mantenimiento

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Combustible	300.00	3,600.00
Mantenimiento	200.00	2,400.00
TOTAL		6,000.00

Presupuesto de costos y gastos (egresos) (Proyección cinco años)

Los presupuestos de costos contienen los costos y gastos requeridos para desarrollar todas las actividades de la organización.

Tabla 22. Presupuesto de Costos y Gastos

RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
PRODUCTO	30,693	31,614	32,562	33,539	34,545
Materia prima	27,357	28,178	29,023	29,894	30,790
Costos indirectos	3,336	3,436	3,539	3,645	3,755
PERSONAL OPERATIVO	37,358	38,479	39,633	40,822	42,047
Administrador de cocina	7,200	7,416	7,638	7,868	8,104
Ayudante de cocina	11,400	11,742	12,094	12,457	12,831
Mesero	4,800	4,944	5,092	5,245	5,402
Ayudante de cocina eventual	1,800	1,854	1,910	1,967	2,026
Meseros eventuales (fines de semana)	3,600	3,708	3,819	3,934	4,052
Gas industrial	216	222	229	236	243
Décimo tercer sueldo	1,950	2,009	2,069	2,131	2,195

Cuadro resumen del Presupuesto de inversiones para el proyecto (año CERO).

Tabla 25. Amortización

CRONOGRAMA DE INVERSIONES Y REINVERSIONES	
DETALLE	AÑO 0
ACTIVOS FIJOS	0.00
Edificio	0.00
Equipo de computación	0.00
Muebles y enseres	0.00
ACTIVOS DIFERIDOS	32,000.00
Plan de marketing digital	32,000.00
TOTAL, INVERSIONES FIJAS	32,000.00
CAPITAL DE TRABAJO	1,600.00
Capital de trabajo	0.00
Imprevistos 5%	1,600.00
TOTAL, ACTIVOS FIJOS Y CAPITAL DE TRABAJO	33,600.00

Estructura del financiamiento: Aportes de capital social, préstamos

Tabla 26. Estructura de Financiamiento

RUBROS DE INVERSIÓN	USOS DE FONDOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
		PROPIOS	BANCO
ACTIVOS FIJOS	0.00	0.00	0.00
Edificio	0.00	0.00	
Equipo de computación	0.00	0.00	
Muebles y enseres	0.00		0.00
ACTIVOS DIFERIDOS	32,000.00	0.00	32,000.00
Plan de marketing digital	32,000.00		32,000.00
TOTAL, INVERSIONES FIJAS	32,000.00	0.00	32,000.00
CAPITAL DE TRABAJO	0.00	0.00	0.00
Capital de trabajo	0.00	0.00	
Imprevistos 5%	1,600.00	1,600.00	
TOTAL, ACTIVOS FIJOS Y CAPITAL DE TRABAJO	33,600.00	1,600.00	32,000.00

Tabla 27. Estructura de Financiamiento

FUENTES	MONTO	%
Recursos propios	10,080.00	30%
Recursos de terceros	23,520.00	70%
TOTAL	33,600.00	100.00%

Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado. (5 años).

El estado de pérdidas y ganancias se elabora a partir de los presupuestos de ingresos y gastos, resultado de las operaciones que se esperan para el periodo de 5 años.

Tabla 28. Estado de Resultados sin Financiamiento

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos	138,367	157,738	179,822	204,997	233,697
- Costo de venta	30,693	31,614	32,562	33,539	34,545
= Utilidad bruta en ventas	107,674	126,125	147,260	171,458	199,152
- Gastos de administración y ventas	104,281	108,407	112,788	117,449	122,420
- Gastos financieros	0	0	0	0	0
= Utilidad antes de participación e impuestos	3,393	17,718	34,472	54,009	76,732
- Participación trabajadores 15%	509	2,658	5,171	8,101	11,510
= Utilidad antes de impuestos	2,884	15,060	29,301	45,908	65,222
- Impuesto a la renta 25%	721	3,765	7,325	11,477	16,305
= UTILIDAD NETA	2,163	11,295	21,976	34,431	48,916

Tabla 29. Estado de Resultados con Financiamiento

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos	138,367	157,738	179,822	204,997	233,697
- Costo de venta	30,693	31,614	32,562	33,539	34,545
= Utilidad bruta en ventas	107,674	126,125	147,260	171,458	199,152
- Gastos de administración y ventas	104,281	108,407	112,788	117,449	122,420
- Gastos financieros	4,939	3,951	2,964	1,976	988
= Utilidad antes de participación e impuestos	-1,546	13,766	31,509	52,033	75,744
- Participación trabajadores 15%	0	2,065	4,726	7,805	11,362
= Utilidad antes de impuestos	-1,546	11,701	26,782	44,228	64,382
- Impuesto a la renta 25%	0	2,925	6,696	11,057	16,096
= UTILIDAD NETA	-1,546	8,776	20,087	33,171	48,287

Punto de Equilibrio

Se consigue cuando los costos operativos totales son iguales a las ventas totales, dando como resultado una utilidad de operación igual a cero. Ver Figura 22.

AÑO 1

Precio promedio de venta = 18.49
 Costos variables unitarios = 8.78
 Costos fijos totales = 75,265.42

$$PE = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$$

$$PE = \frac{75,265.42}{18.49 - 8.78}$$

$$PE = \frac{75,265.42}{9.72}$$

$$PE = 7,746$$

Se necesita vender 7,746 platos, es decir con un ingreso de \$143,236 se alcanza el punto de equilibrio.

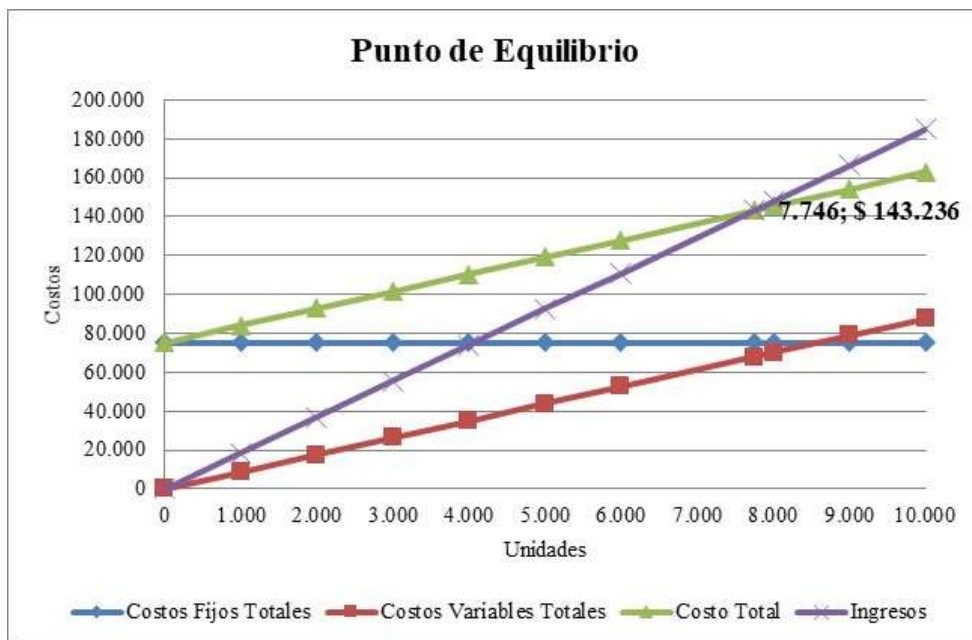


Figura 23. Punto de Equilibrio

Tabla 30. Flujo de Caja sin Financiamiento

DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		138,367	157,738	179,822	204,997	233,697
- COSTO DE VENTA		30,693	31,614	32,562	33,539	34,545
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		107,674	126,125	147,260	171,458	199,152
- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		104,281	108,407	112,788	117,449	122,420
- GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
= UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS			3,393	17,718	34,472	54,009
- PARTICIPACIÓN TRABAJADORES 15%		509	2,658	5,171	8,101	11,510
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		2,884	15,060	29,301	45,908	65,222
- IMPUESTO A LA RENTA 25%		721	3,765	7,325	11,477	16,305
= UTILIDAD NETA		2,163	11,295	21,976	34,431	48,916
+ DEPRECIACIONES		0	0	0	0	0
+ AMORT. INTANGIBLES		6,400	6,400	6,400	6,400	6,400
INVERSIÓN INICIAL	-33,600					
- INVERSIÓN DE REEMPLAZO		0	0	0	0	0
+ VALOR RESIDUAL O DE DESECHO						0
+ RECUP. CAPITAL DE TRABAJO						0
= FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	-33,600	8,563	17,695	28,376	40,831	55,316

Tabla 31. Flujo de Caja con Financiamiento

DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		138,367	157,738	179,822	204,997	233,697
- COSTO DE VENTA		30,693	31,614	32,562	33,539	34,545
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		107,674	126,125	147,260	171,458	199,152
- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		104,281	108,407	112,788	117,449	122,420
- GASTOS FINANCIEROS		4,939	3,951	2,964	1,976	988
= UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS			-1,546	13,766	31,509	52,033
- PARTICIPACIÓN TRABAJADORES 15%		-232	2,065	4,726	7,805	11,362
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-1,314	11,701	26,782	44,228	64,382
- IMPUESTO A LA RENTA 25%		0	2,925	6,696	11,057	16,096
= UTILIDAD NETA		-1,314	8,776	20,087	33,171	48,287
+ DEPRECIACIONES		0	0	0	0	0
+ AMORT, INTANGIBLES		6,400	6,400	6,400	6,400	6,400
- INVERSIÓN INICIAL	-33,600					
- INVERSIÓN DE REEMPLAZO		0	0	0	0	0
+FINANCIAMIENTO	23,520					
- AMORTIZACIÓN DEUDA		4,704	4,704	4,704	4,704	4,704
+ VALOR RESIDUAL O DE DESECHO						0
+ RECUP, CAPITAL DE TRABAJO						0
= FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO	-10,080	382	10,472	21,783	34,867	49,983

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, TMAR, (costo de capital o tasa de descuento)

Es la tasa de rendimiento requerida para actualizar los flujos de efectivo asociados con la inversión inicial, en este caso con el costo del plan de marketing. Para determinar la tasa de descuento del proyecto se considera: la tasa pasiva, la tasa inflacionaria y el riesgo del proyecto.

Tasa de descuento = Tasa pasiva + inflación + tasa de riesgo

Tasa de descuento = 6% + 2% + 8%

Tasa de descuento = 16%

La tasa pasiva y la tasa de inflación se obtuvo en la información publicada en el Banco Central. La tasa máxima de riesgo que debe tener un proyecto es del 10%

Tabla 32. Tasa de Descuento

CONCEPTO	INVERSIÓN	% APORTACIÓN	TASA INDIVIDUAL	PONDERACIÓN %
Recursos propios	10,080	30.00%	16.00%	4.80%
Recursos de terceros	23,520	70.00%	21.00%	14.70%
INVERSIÓN TOTAL	33,600	100.00%		19.50%

Tabla 33. Tasa de Amortización

AÑOS	1	2	3	4	5
Deuda	23,520	18,816	14,112	9,408	4,704
Interés Vencido	4,939	3,951	2,964	1,976	988
Capital Pagado	4,704	4,704	4,704	4,704	4,704
Cuota de Pago	9,643	9,643	9,643	9,643	9,643
SALDO	18,816	14,112	9,408	4,704	0

Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN) se determina mediante la actualización de los flujos de gastos e ingresos futuros del proyecto, menos la inversión inicial expresada en el momento 0 (Sapag Chain, 2011). Para el cálculo del VAN se emplea la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{FCN_1}{(1+r)^1} + \frac{FCN_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FCN_n}{(1+r)^n} - I_o$$

Los criterios de decisión son los siguientes:

- Si la diferencia entre los flujos de ingresos y gastos es mayor que cero, se acepta el proyecto, ya que el mismo será capaz de cubrir el costo de capital y generar ganancias para los inversionistas
- Si la diferencia es menor a cero, no se acepta el proyecto, ya que no permitirá recuperar la inversión, ni generar ganancias para los inversionistas.

Tabla 34. VAN sin Financiamiento

	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA		8,563	17,695	28,376	40,831	55,316
TASA DESCUENTO		16.00%	16.00%	16.00%	16.00%	16.00%
FLUJOS ACTUALIZADOS		7,382	13,150	18,179	22,550	26,337
INVERSION INICIAL	-33,600					
VAN DEL PROYECTO				53.999		

Al obtener un VAN de \$53,999, el proyecto sin financiamiento será capaz de cubrir el costo del Plan de Marketing Digital, y además obtener una alta rentabilidad.

Tabla 35. VAN con Financiamiento

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA		382	10,472	21,783	34,867	49,983
TASA DESCUENTO		19.50%	19.50%	19.50%	19.50%	19.50%
FLUJOS ACTUALIZADOS		319	7,333	12,765	17,098	20,511
INVERSION INICIAL	-23,520					
VAN DEL INVERSIONISTA				34,506		

Al obtener un VAN de \$34,506, quiere decir que el proyecto con financiamiento será capaz de cubrir el costo del Plan de Marketing Digital, y además obtener una alta rentabilidad.

Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR), mide la rentabilidad como porcentaje (Sapag Chain, 2011). Para poder determinar la TIR de un proyecto se aplica la siguiente fórmula:

$$TIR = \frac{FCN_1}{(1+r)^1} + \frac{FCN_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FCN_n}{(1+r)^n} - I_o = 0$$

Los criterios de decisión son los siguientes:

- Si la tasa obtenida de la TIR es mayor a la tasa de rendimiento requerida, se acepta el proyecto, caso contrario, no se debe aceptar el mismo.

Tabla 36. TIR sin Financiamiento

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA		8,563	17,695	28,376	40,831	55,316
TASA DESCUENTO		55.25%	55.25%	55.25%	55.25%	55.25%
FLUJOS ACTUALIZADOS		5,515	7,341	7,583	7,028	6,133
INVERSION INICIAL	-33,600					
VAN				0.00		

La inversión realizada para el Plan de Marketing Digital sin financiamiento es rentable ya que se obtiene una TIR de 55.25%.

Tabla 37. TIR con Financiamiento

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA		382	10,472	21,783	34,867	49,983
TASA DESCUENTO		52.29%	52.29%	52.29%	52.29%	52.29%
FLUJOS ACTUALIZADOS		251	4,516	6,168	6,483	6,103
INVERSION INICIAL	-23,520					
VAN				0.00		

La inversión realizada para el Plan de Marketing Digital con financiamiento es rentable ya que se obtiene una TIR de 52.29%.

Período Real de Recuperación de la inversión (PRRI)

Mide el tiempo en el cual se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital utilizado (Sapag Chain, 2011).

Tabla 38. PRRI sin Financiamiento

AÑOS	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS DE EFECTIVO ACUMULADOS	
0	-33,600		
1	7,382	7,382	
2	13,150	20,532	NO REBASA AL GASTO INICIAL
3	18,179	38,712	
4	22,550	61,262	
5	26,337	87,599	

$$\text{PRRI} = \frac{33,600 - 20,532}{18,179}$$

$$\text{PRRI} = \frac{13,068}{18,179}$$

$$\text{PRRI} = 0.72$$

$$\text{PRRI} = 2.72$$

El costo del Plan de Marketing Digital se recupera en 2.72 periodos.

Tabla 39. PRRI con Financiamiento

AÑOS	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS	
0	-23,520		
1	319	319	
2	7,333	7,653	
3	12,765	20,417	NO REBASA AL GASTO INICIAL
4	17,098	37,515	
5	20,511	58,026	

$$\text{PRRI} = \frac{23,520 - 20,417}{17,098}$$

$$\text{PRRI} = \frac{3,103}{17,098}$$

$$\text{PRRI} = 0.18$$

$$\text{PRRI} = 3.18$$

El costo del Plan de Marketing Digital se recupera en 3.18 periodos.

Relación Beneficio/Costo

Este índice contrasta el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos más la inversión (Sapag Chain, 2011). La relación beneficio-costos expresa el rendimiento, por unidad monetaria invertida. Para determinar la Relación Beneficio/Costo se aplica la siguiente fórmula:

$$B/C = \frac{\text{Ingresos Actualizados}}{\text{Egresos Actualizados}}$$

Los criterios de decisión son los siguientes:

- Debe ser mayor que la unidad para que permita recuperar la inversión.
- Si es menor que la unidad, la inversión no debe realizarse.

Tabla 40. Relación Beneficio/Costo sin Financiamiento

AÑO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		138,367	157,738	179,822	204,997	233,697
COSTOS		134,974	140,021	145,350	150,988	156,965
TASA DSCTO:		16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
VAN INGRESOS		119,282	117,225	115,204	113,218	111,266
VAN COSTOS		116,357	104,058	93,119	83,389	74,733
INVERSION INICIAL	-33,600					
RELACIÓN COSTO/BENEFICIO				1.32		

El proyecto por unidad monetaria invertida genera \$1.32, es decir, por cada dólar invertido recupera 0.32 centavos.

Tabla 41. Relación Beneficio/Costo con Financiamiento

AÑO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		138,367	157,738	179,822	204,997	233,697
COSTOS	-23,520	139,331	143,506	147,964	152,730	157,836
TASA DSCTO:		19.50%	19.50%	19.50%	19.50%	19.50%
VAN INGRESOS		115,788	110,459	105,375	100,525	95,899
VAN COSTOS		117,082	100,819	86,911	75,010	64,817
INVERSION INICIAL	-23,520					
RELACIÓN COSTO/BENEFICIO				1.25		

El proyecto por unidad monetaria invertida genera \$1.25, es decir, por cada dólar invertido recupera 0.25 centavos.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Se conoce que el principal canal para acercarse a los clientes es a través de un marketing boca a boca.
- Con la aplicación del análisis interno y externo se determinó la falta de un plan de marketing digital para posicionar a José Capitán Cangrejo, con el fin de captar más clientes e incrementar las ventas, obteniendo liquidez y rentabilidad.
- Con la aplicación del *Focus Group* se identificó el bajo posicionamiento del negocio en relación con su competencia y se pudo determinar las preferencias de los clientes respecto a las redes sociales. Con esta información se puede definir las estrategias necesarias para lograr una mejor posición en el mercado.
- Se conoce que la gran mayoría de clientes no realiza los pedidos a través de la página *web* por lo que se realizará estrategias para incrementar el tráfico en la misma y el cliente realice su compra por este medio.
- Se desarrolló la propuesta de marketing digital con el objetivo de lograr el posicionamiento del negocio por medio de las redes sociales, para lo cual será necesario rediseñar la página *web* (contenidos e imágenes), posicionándola entre los tres primeros lugares por medio de *SEO* (motores de búsqueda) y *SEM* (búsqueda paga).
- Con la evaluación financiera realizada para aplicar el plan de marketing digital, se obtuvo un Valor Actual Neto y una Tasa Interna de Rendimiento atractivos. La inversión en la aplicación del plan de marketing digital se recupera en menos de 5 años y se obtiene una buena rentabilidad.

Recomendaciones

- De acuerdo con la aplicación del FODA se debe mantener lo que se está haciendo bien, mejorar lo que se necesita, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Logrando así un mejor manejo del negocio.
- Conocido el posicionamiento actual del negocio en relación con su competencia directa, se recomienda aplicar las estrategias necesarias para entregar una experiencia inolvidable al momento de comer en José Capitán Cangrejo.
- El plan de marketing digital se debe aplicar a la brevedad posible para lograr un posicionamiento en el mercado, captar más clientes por medio de las redes sociales y posicionar la página *web* entre los tres primeros lugares empleando los motores de búsqueda *SEO* y *SEM*.
- Es recomendable invertir ya sea con fondos propios o de terceros en el plan de marketing digital, ya que se obtiene una rentabilidad atractiva.
- Se recomienda realizar una medición constante de los resultados de la implementación del plan de acción para controlar cualquier desvío que pueda tener de acuerdo con el comportamiento del mercado.
- Se recomienda utilizar las redes sociales más visitadas por los clientes para llegar al posicionamiento deseado por la empresa.
- Se recomienda identificar cuál es la mejor alternativa para invertir en el plan de marketing digital de acuerdo con el análisis financiero desarrollado.

Referencias

- Andrade, P. (2005). Democracia liberal e inestabilidad política en Ecuador.
- BCE. (2020). <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>.
Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>
- Clavijo, C. (2020). <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>.
- GestioPolis.com. (2001). <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>.
- Grijalva, G. (2018). Obtenido de
<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/7231/1/137672.pdf>
- INEC. (2020). Obtenido de
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/Septiembre-2020/202009_Mercado_Laboral.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- Miño, J. P. (2006). *Dialnet-EcuadorUnaDemocracianestable-2380207.pdf*.
Obtenido de file:///C:/Users/jalmeida/Downloads/Dialnet-EcuadorUnaDemocracianestable-2380207.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España: Centro Libros PAPP, S. L. U. Recuperado el 30 de junio de 2021, de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Pursell, S. (2019). <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>.
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación* (Segunda ed.). Chile: Pearson.
- Trenza, A. (2018). <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>.
- Velasco, F. H. (2020). *La pandemia en Ecuador*. Quito.

Vinueza, M. (2014). *repositorio.ucsg.edu.ec*. Obtenido de
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3309/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-155.pdf>

Anexos

Anexo 1

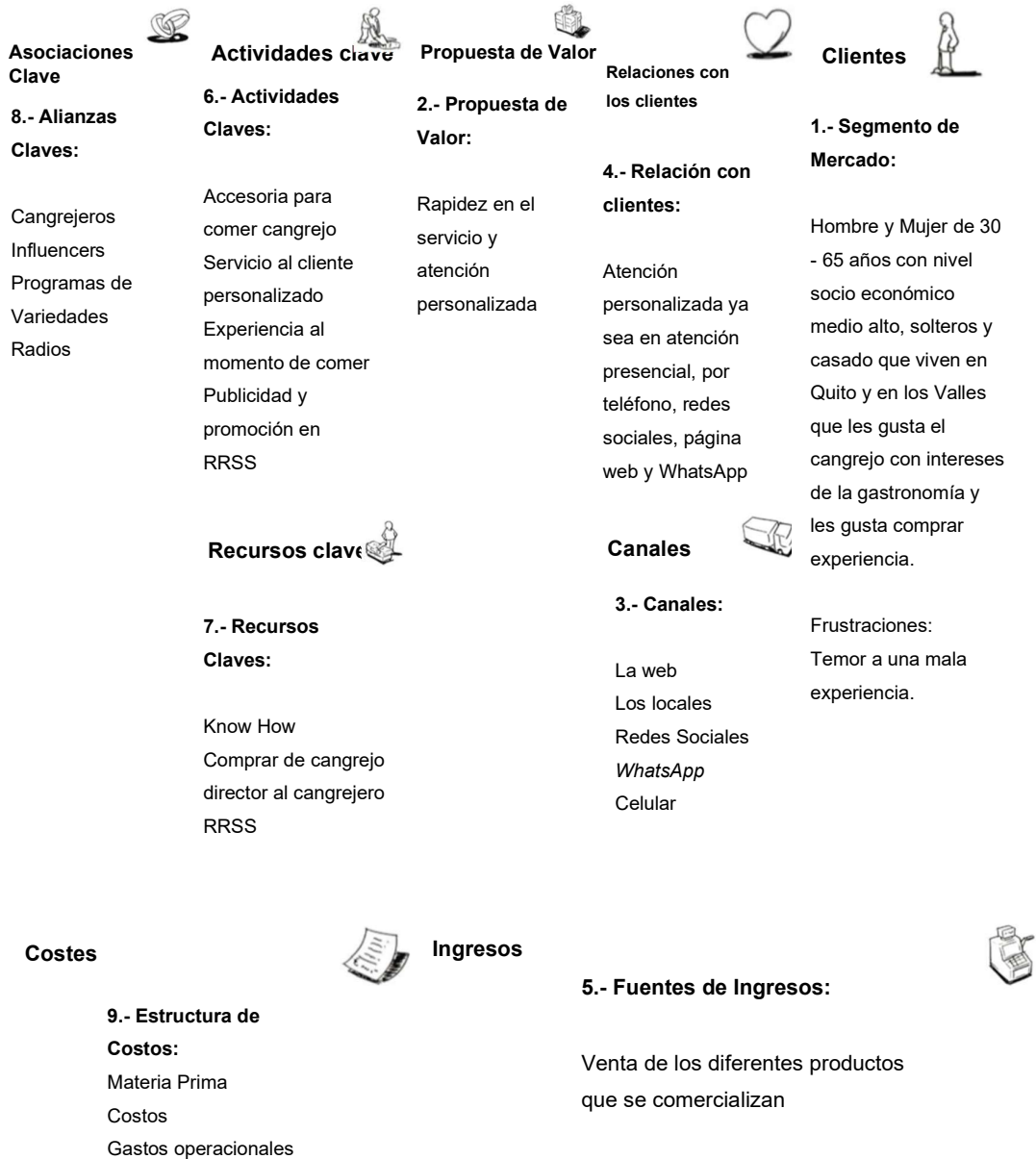
Matriz FODA “José Capitán Cangrejo”

Factores Internos de la Empresa		Factores Externos a la Empresa	
Debilidades		Amenazas	
D1	Falta de gestión del cliente	A1	Inestabilidad política
D2	Falta de estrategia en el canal web	A2	Sensibilidad a los precios del cangrejo
D3	Falta de posicionamiento en las redes sociales	A3	Bajas ventas en la veda del cangrejo
D4	Falta de publicidad en las redes sociales	A4	Clientes poco fieles
D5	Costo alto de la nómina	A5	Niveles de ingresos bajos
D6		A6	Desempleo
D7		A7	Deforestación de los manglares
Fortalezas		Oportunidades	
F1	Servicio personalizado	O1	Buen Acceso al internet
F2	Rapidez en la atención al cliente	O2	Avances de la tecnología
F3	Buen servicio al cliente	O3	Clientes nuevos con ganas de comer cangrejos
F4	Asesoría para comer cangrejos	O4	La gente de ahora busca experiencias
F5	Buenas relaciones con influencers	O5	En las noches no hay muchos restaurantes para comer cangrejos
F6	Buenas relaciones en programas de variedades	O6	
F7	Buenas relaciones con medios (radio)	O7	
F8	Alto conocimiento del proceso de la gestión del restaurante	O8	
F9			

Tomado de Pursell (2019)

Anexo 2

Modelo Canvas



Tomado de Clavijo (2020)

Anexo 3

Matriz de Causa – Efecto y Alternativas de Solución

Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución					Escala de Likert				
Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de solución	1	2	3	4	5
Desconocimiento de la marca “ José Capitán Cangrejo”	1. Falta de una base de datos centralizada de los clientes	No se conoce cuál es el <i>buyer</i> persona	Llegar a conocer el cliente	Implementar un CRM			X		
		No se puede fidelizar a los clientes		Desarrollar un BI				X	
	2. Falta de estrategia digital	No hay una estrategia en el canal web							X
		No hay un posicionamiento en <i>Google</i>	Comunicación adecuada y continua con los clientes	Desarrollar un Plan de Marketing Digital					X
	3. Desconocimiento de las promociones por parte del cliente	Los clientes no visitan el local en los meses de veda							X
		Los clientes no conocen los nuevos productos							X
	4. Falta de indicadores de gestión	No se sabes si se está cumpliendo los objetivos como compañía	Institucionalizar los objetivos, misión y visión de la empresa	Realizar una planificación estratégica					X
5. Desconocimiento de las preferencias del cliente	No se conoce cuál es el <i>buyer</i> persona	Llegar a conocer al cliente (visión 360) preferencias, perfil, etc.	Implementar un CRM					X	
6. Falta de marca en los locales	El cliente nuevo no reconoce que es el local de “José Capitán Cangrejo”	Comunicación adecuada y continua con los clientes	Desarrollo de un plan de Marca				X		
7. Falta de compromiso del personal	Alta rotación de personal	Generar fidelización del personal de “José Capitán Cangrejo”	Desarrollo de un plan de carrera del personal				X		

Anexo 4

Focus Group

#	Objetivos	Exploratoria <i>Focus Group</i>
1	Determinar la participación de mercado de José Capitán Cangrejo en el canal digital.	X
2	Conocer el comportamiento de los clientes de José Capitán Cangrejo con el fin de entender los hábitos de consumo y segmento demográfico.	X
3	Identificar los atributos o los factores que más valoran los clientes de los productos de José Capitán Cangrejo.	X
4	Evaluar el grado de aceptación del servicio en el canal digital de José Capitán Cangrejo.	X
5	Identificar el comportamiento de la competencia en el entorno digital.	X
6	Identificar las prácticas de la competencia en la comercialización de productos similares.	X
7	Revelar cuales son las redes sociales que usan los clientes de José Capitán Cangrejo.	X
8	Conocer los canales de promoción de José Capitán Cangrejo.	X
9	Cuantificar la cantidad de clientes que buscan servicio a domicilio por la página web.	X
10	Investigar cuantos clientes están llegando al local por la página web.	X

Anexo 5

Focus Group

Presentación:

- a) Presentación del moderador y explicación del objetivo de la reunión de una forma muy general.
- b) Se realizarán preguntas abiertas a los participantes.
- c) Presentación de los integrantes.
- d) Se indicará el tiempo de la reunión y los pasos que se seguirán.

Explicación introductoria de la sesión del grupo:

- a) Se grabará la reunión por lo cual se dará la aceptación a través del video y se preguntará si esta cómodo con la misma.
- b) Hablará una persona a la vez. Si alguien quiere intervenir fuera de su turno, el moderador deberá darle la palabra.
- c) Si tiene una opinión diferente al grupo por favor que lo haga saber.
- d) ¿Tienen alguna pregunta?

Preguntas

Generales

- 1. ¿Cuál es su edad?
- 2. ¿Cuál es su estado civil?
- 3. ¿Cómo nos llegó a conocer?
- 4. ¿Qué redes sociales utiliza?
- 5. ¿Cuántas veces al día?
- 6. ¿Cree usted que las redes sociales son seguras?
- 7. ¿Utilizaría una página web para realizar pedidos a domicilio?

Página Web

- 8. ¿Ha visitado la página Web de José el Capitán Cangrejo (www.capicangrejo.com)? Se podría hacer interactuar en la página a los participantes o mostrarles en una pantalla

9. Si la respuesta anterior es afirmativa. Cuando ingresó a la página web, ¿encontró lo que buscaba?
10. ¿Ha utilizado la página web de José el Capitán Cangrejo para realizar un pedido?
 - a. En el caso de no haber realizado pedidos por la página web, ¿Cuál es el motivo?
 - b. En caso de haber realizado pedidos por la página web ¿Cuál ha sido su experiencia usando el menú digital del restaurante? ¿Es fácil de utilizar?
11. ¿Por qué medios digitales (correo, *WhatsApp*, redes sociales, *SMS*, etc.) le gustaría que le contacten?
12. ¿Qué plataformas usa con mayor frecuencia para hacer pedidos a domicilio?
13. ¿Con qué frecuencia usted ve nuestra página web a José Capitán Cangrejo?

Redes Sociales

14. ¿Ha visto publicidad de José el Capitán Cangrejo en redes sociales?
15. ¿Usted sigue a José el Capitán Cangrejo en redes sociales?, en cuáles?
16. ¿El contenido que ve en redes sociales del restaurante le llama la atención?
17. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿En qué redes sociales ha encontrado este contenido?
18. ¿Qué sensación tiene al ver contenido de José Capitán Cangrejo qué le causa?

Producto

19. ¿Cuál es el producto que más le gusta consumir?
20. ¿Le parece caro los productos que ofrece José Capitán Cangrejo?
21. ¿Con qué frecuencia usted viene a José Capitán Cangrejo?

Agradecimiento por la participación

Agradecemos su tiempo y colaboración en el ejercicio realizado buscando brindarles un mejor servicio. Tenemos unos consumos de cortesías para ustedes que nos que pueden hacer uso en el momento que prefieran.