

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPÓN**



**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL  
POSICIONAMIENTO DE LA MARISQUERÍA TODOS VUELVEN,  
UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, AÑO 2022.**

**Autora:**

**JENNY ELIZABETH TUQUERRES TORO**

**Director de Tesis:**

**LCDO. LEONARDO HUMBERTO CARRIÓN HURTADO. MBA.**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**SANTO DOMINGO - ECUADOR**

**2022**

## RESUMEN

El proceso de la gestión estratégica, permitió establecer con precisión, una propuesta para la empresa Marisquería Todos Vuelven, dedicada a la elaboración y venta de menús a base de insumos marinos. El enfoque cuantitativo, se consideró, porque toda la información obtenida está expuesta a través de datos numéricos y porcentuales, con su respectivo análisis; aplicando, además, el diseño no experimental, con el fin de observar el resultado de las variables utilizadas por medio de la investigación aplicada. La población fue conformada por 8 personas, trabajadores de la entidad; entre las técnicas de recogida de datos, se recurrió a la encuesta estructurada, la cual fue dirigida al personal y a los clientes de la marisquería; con estos elementos se aplicó la técnica de análisis porcentual, empleando el software Excel, con el propósito de tabular y sistematizar la información recabada. La visión, se realizó previo al diagnóstico situacional efectuado a la empresa, de acuerdo a las siguientes herramientas de gestión: FODA y Fuerzas de Porter, identificando los factores claves, tanto internos, como externos, con la intención de formular estrategias que orienten al desarrollo organizacional. Evidenciando como propuesta de implementación a través del Mapa Estratégico los objetivos planteados, los cuales se encuentran alineados a la visión empresarial. Finalmente, se ha decidido realizar esta investigación con el objetivo de elaborar estrategias de Marketing que incrementen el posicionamiento de la empresa, en la ciudad de Santo Domingo.

**Palabras clave:** Gestión estratégica; estrategias de marketing, posicionamiento, matriz FODA.

## ABSTRACT

The strategic management process made it possible to precisely establish a proposal for the company Marisquería Todos Vuelven, dedicated to the preparation and sale of menus based on marine inputs. The quantitative approach was considered, because all the information obtained is exposed through numerical and percentage data, with their respective analysis; applying, in addition, the non-experimental design, in order to observe the result of the variables used through applied research. The population was made up of 8 people, workers of the entity; Among the data collection techniques, the structured survey was used, which was addressed to the staff and customers of the seafood restaurant; With these elements, the percentage analysis technique was applied, using Excel software, with the purpose of tabulating and systematizing the information collected. The vision was made prior to the situational diagnosis made to the institution, according to the following management tools: SWOT and Porter's Forces, identifying the key factors, both internal and external, with the intention of formulating strategies that guide development. organizational. Evidencing as an implementation proposal through the Strategic Map the proposed objectives, which are aligned with the business vision. Finally, it has been decided to carry out this research with the objective of developing Marketing strategies that increase the positioning of the company, which is located in the city of Santo Domingo.

**Keywords:** Strategic management; marketing strategies, positioning, FODA matrix.

## ÍNDICE

PORTADA.....	i
RESUMEN .....	ii
ABSTRACT .....	iii
ÍNDICE .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
PROBLEMA .....	3
OBJETIVOS .....	4
JUSTIFICACIÓN .....	5
CAPÍTULO I .....	7
1. MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA .....	7
1.1. Marco conceptual .....	7
1.1.1. Administración estratégica.....	7
1.1.2. Gestión estratégica.....	8
1.1.3. Pasos de la gestión estratégica .....	9
1.1.3.1. Etapas de la Gestión estratégica .....	11
1.1.4. Gestión estratégica.....	12
1.1.4.1. Partes de un modelo de gestión estratégica.....	13
1.1.5. Competitividad estratégica .....	13
1.1.6. Posicionamiento de marca .....	15
1.1.7. Estrategias de posicionamiento .....	16
1.1.8. Identidad de marca .....	19
1.1.8.1. Beneficios de la identidad de marca .....	19
1.2. Marco referencial.....	21
1.3. Marco legal.....	22

1.4.	Marco metodológico .....	24
1.4.1.	Enfoque o modalidad.....	24
1.4.2.	Tipos de investigación .....	24
1.4.3.	Población y muestra .....	25
1.4.4.	Técnicas de investigación.....	26
1.4.4.1.	Entrevista.....	26
1.4.4.2.	Encuesta.....	26
1.4.4.3.	Observación directa.....	26
1.4.5.	Instrumentos de investigación .....	27
1.4.5.1.	Cuestionario de la entrevista .....	27
1.4.5.2.	Cuestionario de la encuesta .....	27
1.4.5.3.	Ficha de observación.....	27
CAPÍTULO II .....		28
2.	Resultados.....	28
2.1.	Entrevista dirigida a la gerente propietaria .....	28
2.2.	Encuesta dirigida a empleados.....	29
2.3.	Encuesta dirigida a clientes.....	36
2.4.	Resumen del diagnóstico de la problemática .....	48
CAPÍTULO III .....		49
3.	PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	49
3.1.	Justificación.....	49
3.2.	Objetivos .....	49
3.2.1.	Objetivo general.....	49
3.2.2.	Objetivos específicos.....	49
3.3.	Misión propuesta .....	50
3.4.	Visión propuesta.....	50
3.5.	Valores corporativos propuestos .....	50

3.6.	Organigrama estructural .....	51
3.7.	Diagnóstico del análisis ambiental de la situación actual de la Marisquería Todos Vuelven, mediante la matriz FODA .....	51
3.7.1.	Análisis de la matriz FODA .....	51
3.7.2.	Rivalidad entre empresas competidoras.....	54
3.7.3.	Poder de negociación de los proveedores.....	55
3.8.	Planteamiento de estrategias del mix de marketing que incrementen el posicionamiento de la Marisquería Todos Vuelven .....	56
3.8.1.	Estrategias de producto (servicio) .....	56
3.8.2.	Estrategias de precio .....	57
3.8.3.	Estrategias de plaza .....	57
3.8.4.	Estrategias de promoción y publicidad .....	58
3.8.5.	Presupuesto para la ejecución de las estrategias de marketing...	61
3.9.	Formulación de las estrategias que mejoren la gestión de la Marisquería Todos Vuelven, a través del Mapa Estratégico .....	62
3.10.	Evaluación y control de las estrategias propuestas, mediante el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) .....	65
3.11.	Cronograma de ejecución de Estrategias .....	67
	CAPÍTULO IV .....	68
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
4.1.	Conclusiones.....	68
4.2.	Recomendaciones.....	69
	Lista de Referencias.....	71
	ANEXOS .....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de la entrevista empleada al Gerente .....	28
Tabla 2. Características de elección .....	29
Tabla 3. Medios de publicidad.....	30
Tabla 4. Atención al cliente .....	31
Tabla 5. Servicio de calidad .....	32
Tabla 6. Sucursal Céntrica .....	33
Tabla 7. Promociones o descuentos .....	34
Tabla 8. Misión, visión y valores corporativos .....	35
Tabla 9. Edad.....	36
Tabla 10. Sexo .....	37
Tabla 11. Frecuencia.....	38
Tabla 12. Conocimiento .....	39
Tabla 13. Variedad de marisquería .....	40
Tabla 14. Características .....	41
Tabla 15. Medios de comunicación .....	42
Tabla 16. Personal .....	43
Tabla 17. Tipo de pago .....	44
Tabla 18. Calidad del servicio .....	45
Tabla 19. Nueva sucursal.....	46
Tabla 20. Promociones .....	47
Tabla 21. Rivalidad entre empresas competidoras - Matriz de perfil competitivo .....	54
Tabla 22. Matriz de poder de negociación de los proveedores .....	55
Tabla 23. Presupuesto estrategias de marketing .....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos de administración estratégica.....	7
Figura 2. Beneficios de la gestión estratégica .....	11
Figura 3. Objetivos de la ventaja competitiva.....	14
Figura 4. Procesos del posicionamiento.....	15
Figura 5. Instrumentos para desarrollar el posicionamiento de marca .....	18
Figura 6. Características de elección .....	29
Figura 7. Medios de publicidad.....	30
Figura 8. Atención al cliente .....	31
Figura 9. Servicio de calidad .....	32
Figura 10. Sucursal Céntrica.....	33
Figura 11. Promociones o descuentos .....	34
Figura 12. Misión, visión y valores corporativos .....	35
Figura 13. Edad.....	36
Figura 14. Sexo .....	37
Figura 15. Frecuencia .....	38
Figura 16. Conocimiento .....	39
Figura 17. Variedad de marisquerías .....	40
Figura 18. Características .....	41
Figura 19. Medios de comunicación.....	42
Figura 20. Personal.....	43
Figura 21. Tipo de pago .....	44
Figura 22. Calidad del servicio .....	45
Figura 23. Nueva sucursal.....	46
Figura 24. Promociones .....	47
Figura 25. Organigrama estructural.....	51
Figura 26. Matriz FODA .....	53
Figura 27. Cupón de descuento del 5% .....	56
Figura 28. Cupón de descuento del 20% .....	57
Figura 29. Página web y redes sociales.....	58
Figura 30. Mensajería por WhatsApp.....	59
Figura 31. Valla publicitaria .....	60
Figura 32. Publicidad rodante.....	61



Figura 33. Mapa estratégico.....	62
Figura 34. Ejemplo de inventario PEPS .....	64
Figura 35. Balanced Scorecard .....	66
Figura 36. Cronograma de ejecución .....	67

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. Formato Entrevista.....	74
Anexo 2. Formato Encuesta a empleados .....	75
Anexo 3. Formato Encuesta a clientes.....	77
Anexo 4. Ficha de Observación .....	79
Anexo 5. Fotografías que evidencian el levantamiento de información.....	80

## INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica permite a una organización ser exitosa, mediante la formulación, implementación y evaluación de objetivos a corto, mediano y largo plazo, perfeccionando la gestión administrativa y competitiva, de manera que ayude a que tenga cambios necesarios y que prometen mejora, superando obstáculos y reduciendo riesgos, complementando así la misión y visión de la empresa.

El posicionamiento como clave para un producto ayuda a diferenciar un producto o servicio de sus competidores, haciendo de este único e incomparable en el segmento de mercado en el que se especializa, por medio de estrategias de comunicación que ayudan a que se mantenga una reputación e imagen, haciendo de estos duraderos, fidelizando a los clientes con la marca y atrayendo a nuevos. En otras palabras, el posicionamiento es la forma en la que una marca desea ser percibida a los ojos de sus partes interesadas, ya que las empresas buscan conocer lo que provocan en las personas frente a la reacción por parte de estas y frente a sus habituales competidores.

Por lo anterior mencionado, la presente investigación se enfoca en la Gestión Estratégica para mejorar el posicionamiento de la Marisquería Todos Vuelven, ubicada en la ciudad de Santo Domingo, año 2022.

Los objetivos de la investigación que se pretenden lograr son: diagnosticar la situación actual de la Marisquería Todos Vuelven, mediante el análisis de la matriz FODA. Seguidamente, establecer los factores que determinan una ventaja competitiva de la Marisquería Todos Vuelven. Por último, formular estrategias del mix de marketing que impulsen el posicionamiento en el mercado.

El proyecto de investigación se relaciona con los objetivos del Eje Económico del Plan de Creación de Oportunidades 2021 – 2025, objetivo 1: “Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales” (Secretaría Nacional de Planificación, 2021, p. 49), debido que, a través de la formulación de estrategias la Marisquería Todos Vuelven mejorará su administración e incrementará la participación en el mercado, posicionando su marca en la mente de los santodomingueños.

En consecuencia, con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Santo Domingo - 2030, este proyecto se vincula con el Eje Desarrollo Económico, específicamente con el objetivo E4. Fomentar el desarrollo económico, esta habla de orientar a la población a generar condiciones favorables para el desarrollo de alternativas productivas para el mejoramiento de la ciudad y su economía, generando así nuevas ofertas laborales y generación de ingresos. La investigación se apega con este objetivo, ya que pretende lograr una mejora en la economía de la ciudad, haciendo que existan nuevas plazas de trabajo, como alternativa para personas desempleadas.

En el capítulo 1 se aborda el marco teórico, donde se presentan conceptos detallados de los temas a tratar en la investigación, como gestión estratégica y posicionamiento, también el marco metodológico, explicando que tipo de metodología se utilizó, los instrumentos y técnicas de recogida de información, y por último el marco legal, donde se abarca una perspectiva legal que defienda el objetivo de este trabajo escrito.

El capítulo 2 plasma el resultado obtenido durante la investigación, la encuesta realizada a los clientes que visitan a la Marisquería, sus empleados y de la misma manera la entrevista realizada a su gerente propietaria, en donde se detalla claramente cuáles son las prioridades que en este momento presenta le empresa, en temas de gestión estratégica y posicionamiento.

En el capítulo 3 se detalla cual será la propuesta de intervención que se propone para mejorar las condiciones de la marisquería y se detalla cómo, cuándo y qué hacer para que mejore dicha situación. En el capítulo 4, se presentan las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo investigativo.

Finalmente, mediante el proyecto investigativo, se pretende plantear estrategias a corto y mediano plazo, que permitan mejorar el posicionamiento de la Marisquería Todos Vuelven.

## **PROBLEMA**

Antes de abordar la problemática, es necesario conocer datos históricos de la entidad Marisquería Todos Vuelven, la cual es de carácter familiar, se constituyó hace más de 37 años y a pesar de tener mucho tiempo de trayectoria en la elaboración y venta de comida de insumos marinos, en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, presenta varios problemas.

Cabe mencionar que, para determinar la problemática hallada en la empresa, se realizó una visita de campo, obteniendo de primera mano datos relevantes que ayudaron en la investigación, a través de la aplicación de la técnica de la entrevista a la gerente propietaria de la marisquería, analizando la situación actual de la empresa, mediante la información obtenida, identificando, por tanto, los diferentes problemas que se exponen a continuación:

La estructura institucional, no se encuentra planteada adecuadamente y de manera metódica, por lo que la designación de cargos y funciones no es la apropiada, impidiendo la armonización del ambiente laboral, que al momento es desfavorable, lo cual a corto plazo eleva el índice de insatisfacción y deserción de los empleados; estos inconvenientes surgen debido a que la cultura empresarial no es uno de los factores potenciadores de la empresa, dado que no se ha formulado previamente la filosofía organizacional.

Referente a las estrategias de comercialización y ventas, estas se han planteado de manera discrecional, sin ningún tipo de herramienta administrativa, que valide las mismas, por tal motivo, las ventas han disminuido en un 24% entre el 2016 al 2017 y un 39% entre el 2017 al 2018, factor alarmante para la entidad, puesto que también se redujeron los ingresos, liquidez, solvencia y por ende su utilidad anual.

La inexistencia de herramientas para la inspección administrativa y la ausencia de mecanismos de verificación para los inventarios, originan operaciones irregulares, debido al inadecuado seguimiento y control de cada proceso, lo cual dificulta: monitorear y evaluar el avance de acciones, actividades y demás iniciativas de la organización.

La Marisquería, ha perdido posicionamiento, lo cual ha afectado a las ventas en estos últimos dos años, debido a las siguientes causas: la deficiente publicidad, limitadas estrategias de promoción y aumento de nuevos competidores. La propietaria no ha invertido en publicidad de ningún tipo, confiándose del reconocimiento que ha tenido, pero cabe mencionar que en este tiempo la competencia se ha incrementado, captando varios clientes.

### **Formulación del problema**

¿De qué manera se puede mejorar el posicionamiento de la Marisquería Todos Vuelven, ubicada en la ciudad de Santo Domingo?

- ¿Qué variables fundamentan la investigación?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- ¿Cuál es el presupuesto para la implementación de las estrategias propuestas?

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

Diseñar una propuesta de gestión estratégica para mejorar el posicionamiento de la Marisquería Todos Vuelven, ubicada en la ciudad de Santo Domingo, para el periodo 2023 - 2027.

#### **Objetivos específicos**

- Fundamentar a través de la recopilación de autores versados en las temáticas las variables de esta investigación.
- Diagnosticar la situación actual de la Marisquería Todos Vuelven, que determina una ventaja competitiva, mediante una entrevista y la aplicación de encuestas.
- Proponer estrategias innovadoras que impulsen el posicionamiento en el mercado, planteando un presupuesto adecuado.

## **IDEA A DEFENDER**

Con la aplicación de la gestión estratégica, se logrará mejorar el posicionamiento de la Marisquería Todos Vuelven, ubicada en la ciudad de Santo Domingo.

## **JUSTIFICACIÓN**

### **Aporte teórico**

La gestión estratégica, permite el desarrollo de estrategias competitivas, por medio de un conjunto de acciones, mismas que aseguran que una empresa es competitiva en el mercado, para su puesta en marcha es necesario elaborar un presupuesto. Debido a este fundamento teórico se considera necesaria la gestión estratégica, para mejorar el posicionamiento de la Marisquería Todos Vuelven, aplicando estrategias que capten la atención de los habitantes de la ciudad de Santo Domingo, permitiendo que se expanda su cartera de clientes.

### **Aporte práctico**

La investigación permitirá implementar estrategias que sean favorables para la asignación eficiente de los recursos que permitan lograr el éxito de la Marisquería Todos Vuelven, creando una ventaja competitiva que sea sostenible en el mediano y largo plazo. Debido a la necesidad de ampliar la cartera de clientes y dar un mejor servicio con el propósito de evitar que los mismos acudan a la competencia, la misma que cada vez es mayor y sigue en constante incremento.

### **Novedad científica**

El proyecto investigativo recogerá información de libros y artículos científicos de diferentes autores, con relación a los temas pertinentes para su desarrollo, como: gestión estratégica, desarrollo organizacional, mix de marketing y presupuesto, con los cuales se aplicarán los conocimientos adquiridos en las diferentes clases de la carrera de Tecnología Superior en Administración de Empresas.

## **Alcance y limitaciones**

El alcance práctico de la investigación consiste en la aplicación de herramientas administrativas a través de la gestión estratégica, cabe mencionar que se desarrolló la misión, visión, valores corporativos y estrategias a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de direccionar los objetivos propuestos para alcanzar la visión a mediano plazo.

Las limitaciones de la investigación fueron lograr obtener el tiempo necesario con la gerente propietaria para aplicar la entrevista, asimismo, otra limitante fue poder aplicar la encuesta a los clientes de la marisquería, debido que fue un poco incómodo interrumpir la comida a los comensales durante el tiempo de servicio.

## **Variables**

- **Variable independiente:** Gestión Estratégica.
- **Variable dependiente:** Posicionamiento.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

Se desarrolla el marco conceptual, el marco referencial y el marco legal

### 1.1. Marco conceptual

#### 1.1.1. Administración estratégica

Según ESAN (2016) menciona que, la administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos, desarrollando estrategias para alcanzarlos, y localizando recursos que ayuden a realizarlo. Al hablar de este tema, se deja en claro que es una herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, que permite a las empresas afrontar el ambiente cambiante y adaptarse a los cambios, con el esfuerzo sistemático requerido, y orientado a conseguir un índice de mayor eficiencia y calidad.

Este tipo de administración se puede definir sobre la base de 4 elementos esenciales, como los son;

#### Analisis ambiental

Fortalezas y debilidades de la empresa, en diferentes ambitos (social e industrial)

#### Formulacion de la estrategia

Razones, objetivos, estratgias y las politicas, con las que trabajara la compañía.

#### Implementación

Aqui se lleva a cabo el plan aleborado enteriorme

#### Evaluación y control

*Figura 1.* Elementos de administración estratégica

Fuente: Noblecilla, M., y Granados, M. (2018). El marketing y su aplicación en diferentes areas del conocimiento. Ecuador: UMATCH. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12484/1/EIMarketing-Y-SuAplicacionEnDiferentesAreas.pdf>

Elaborado por: Tuquerres, J.



### **1.1.2. Gestión estratégica**

La gestión estratégica se puede definir como un conjunto de acciones que una empresa realiza para desarrollar estrategias competitivas, con el fin de implementar políticas que resulten favorables para la asignación de recursos que sean eficientes, logrando el éxito de las mismas, buscando que se desarrolle una ventaja competitiva a largo plazo que sea favorable. De otra manera se puede catalogar a la gestión estratégica como la acción y efecto de manejar hábil y eficientemente una compañía o establecimiento, desarrollando las estrategias que se puedan cumplir a corto plazo y sean efectivas a mediano y largo plazo. (Nova, Moreno y Moreno, 2020)

Este concepto es una rama de la gestión de empresas, que se enfoca y abarca en desarrollar la visión estratégica de una empresa, que para llegar a cumplir con los objetivos que se desean, se debe llevar a cabo una planificación detallada, donde se establezcan estrategias y se pueda evaluar resultados obtenidos. A continuación, se presentan varios objetivos que una empresa pretende alcanzar con la gestión estratégica:

#### **Características de la gestión estratégica**

Según Palacios (2016) las características de la gestión estratégica son:

- Se basa en la visión de la empresa, para saber que exactamente se quiere lograr.
- Se analiza el ambiente tanto interno como externo, para que se socialice en primer lugar con los colaboradores, y externamente para anticiparse a los cambios fluctuantes del mercado.
- Se lleva a cabo por el gerente y su equipo de trabajo, siendo este el total responsable de la implementación de estrategias.
- Se basa en estrategias que se adapten y anticipen a las necesidades de la empresa, previniendo una serie de problemas que se puedan presentar a futuro.
- Las personas dentro de la empresa tienen la capacidad de decidir, por eso se dice que es participativa y descentralizada (flexible)

- Esta considera el análisis FODA, aprovecha las oportunidades, que nacen de las fortalezas.

### **1.1.3. Pasos de la gestión estratégica**

La importancia de la gestión estratégica se basa en establecer las pautas de acción que guían a la empresa, para que vaya en una dirección específica, siempre determinando cuales son las metas y los objetivos y que estén sincronizados con la misión y visión de esta. Ayuda y permite a llevar de mejor manera el enfrentamiento con la competencia y el ambiente cambiante dentro del mercado, siendo una base importante para la toma de decisiones.

Accede que las empresas se hagan proactivas, capacitando a esta para enfrentar los desafíos y retos, sabiendo a provechar las oportunidades que se ofrecen en el mercado continuamente. (Palacios, 2016)

Este tipo de gestión favorece el desarrollo de ventajas que son favorables para el crecimiento de la empresa, definiendo acciones y el camino, para enfrentar el desarrollo de posicionamiento de una empresa, por esta razón se deben seguir los siguientes pasos:

**Análisis estratégico:** se puede decir que básicamente es un proceso de recolección de información donde se reconoce las fortalezas y debilidades de una empresa, ya sea en el ambiente social o industrial, como en estructura, recursos, entre otros.

**Formulación de estrategias:** se establece la razón, objetivos, políticas o reglas y las estrategias, con las que trabajara la empresa, este segundo ítem permite saber cuál es la razón de existir y cuáles son los resultados requeridos.

**Implementación de estrategias:** en esta sección se debe poner en marcha el plan realizado con anterioridad, dejando en claro los programas, costo, y procedimientos exactos.

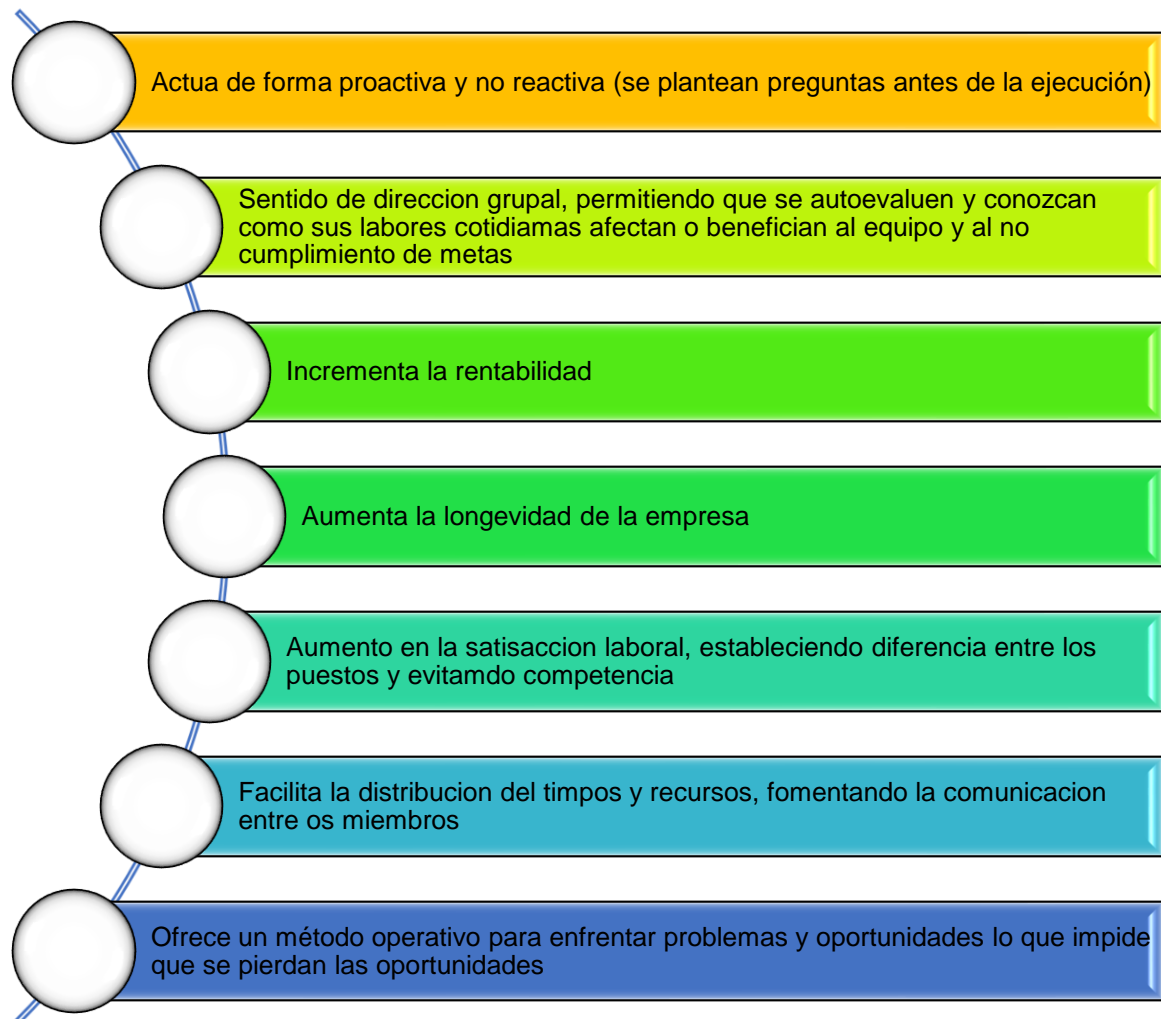
**Evaluación y control:** se pretende supervisar el desempeño deseado en el plan propuesto, por lo cual se debe establecer mediante que se realizara la evaluación.

La gestión estratégica es un conjunto de operaciones que se ejecutan para desarrollar estrategias competitivas. Efectuando políticas que resulten propicias para la asignación eficiente de los recursos que permitan lograr el éxito de las organizaciones, obteniendo ventaja competitiva que sea sostenible a largo plazo. (Quiroa, 2021)

Este conjunto de acciones según (Quiroa, 2021) se define por ser:

- Retroactiva
- Actual
- Situacional
- Estratégica y prospectiva

Las empresas optan hacer Gestión estratégica porque proporciona una visión real para que, ya sean los gerentes y colaboradores de estas, comprendan y evalúen la situación de la organización. Ayudando positivamente a que el equipo de trabajo se alinee directamente a su labor y empleen un lenguaje basado en la misma información, surgiendo alternativas provechosas y de gran valor para la empresa, ya que siempre estarán direccionadas al cumplimiento de las metas.



*Figura 2. Beneficios de la gestión estratégica*

Fuente: Palacios, L. (2016). Dirección estratégica. Colombia: ECOEDICIONES. Recuperado de [https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica\\_-Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf](https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica_-Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf)

Elaborado por: Tuquerres, J.

### 1.1.3.1. Etapas de la Gestión estratégica

- ✓ Crear la estrategia: misión, visión y valores, a partir de estos se deben definir los puntos clave, principales retos tanto exterior como interior, donde se requiere competencia en el mercado.
- ✓ Planear la estrategia: se definen los objetivos estratégicos, indicadores, iniciativas estratégicas y el presupuesto, ya que estos son los que permitan que la estrategia funcione garantizando medir el cumplimiento del mismo.

- ✓ Alineación estratégica: en este punto los colaboradores deben comprender como las actividades que desempeñan afectan a las labores que realiza la empresa diariamente, alineando y motivándolos a mejorar y contribuir al cumplimiento de metas.
- ✓ Planear la operación: se plantean los procesos críticos para la eficiencia de la estrategia, detallando las ventas para así proponer vínculos entre la planeación, planes operativos y presupuesto. Con la proyección detallada de ventas donde se muestre el plan de capacidad de recursos e idea de un presupuesto de gastos operativos y capital.
- ✓ Controlar y aprender: se debe explorar en detalle el desempeño de cada colaborador por departamento, para que se pueda desenvolver proponiendo una posible solución a los problemas existentes o que se presente.
- ✓ Probar y adaptar la estrategia: se dice que lo que no se mide, no es sensible a mejorar, por lo tanto, es importante medir y analizar los resultados, para saber si esta planificación está permitiendo a la empresa cumplir sus objetivos.

#### **1.1.4. Gestión estratégica**

Es un documento que se integra en el plan de negocio de la empresa, donde se recolecta la información económico-financiera, estratégica y organizativa, con la que una empresa cuenta para alcanzar sus objetivos y la misión del futuro. Es importante porque señala las bases para el correcto funcionamiento de la compañía, respetando la consecución de objetivos futuros.

La gestión estratégica es la encargada de preparar proyectos y cambios estratégicos en las empresas, además de gestionar, vigilar, monitorear y dar seguimiento a los que se ha implementado. De esta forma se consigue optimizar y hacer más efectiva la gestión de una empresa. Desde este punto de vista se puede abarcar que para una excelente gestión estratégica se debe considerar una gerencia estratégica que defina el direccionamiento de la compañía en el presente y futuro inmediato, siendo así que el resultado de las acciones esté alineado con la persona que esté a cargo de la empresa (González, Salazar, Ortiz y Verdugo, 2019).

#### **1.1.4.1. Partes de un modelo de gestión estratégica**

Como mencionan González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019) un modelo de gestión estratégica, permite a los responsables de una empresa, plantear alternativas de solución, desde un punto de vista estratégico, las cuales deberán cumplirse a corto, mediano y largo plazo, se prevé que en 3 años se puede conseguir que una empresa sea competitiva y se adapte rápidamente a los sucesos cambiantes del mercado en el que se desempeña, cabe indicar que dependiendo de cómo se desenvuelvan los colaboradores, suele demorar hasta unos 5 años. A continuación, se presentan cuáles son las partes con las que debe cumplir este tipo de modelo:

- ✓ Justificación
- ✓ Objetivos
- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores corporativos
- ✓ Organigrama estructural
- ✓ Diagnóstico del análisis ambiental de la situación actual de la empresa
- ✓ Análisis de la matriz FODA
- ✓ Rivalidad entre empresas competidoras
- ✓ Poder de negociación de los proveedores
- ✓ Planteamiento de estrategias del mix de marketing que incrementen el posicionamiento de la empresa
- ✓ Formulación de estrategias que mejoren la gestión de la empresa, a través del mapa estratégico
- ✓ Evaluación y control de las estrategias, mediante el Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)

#### **1.1.5. Competitividad estratégica**

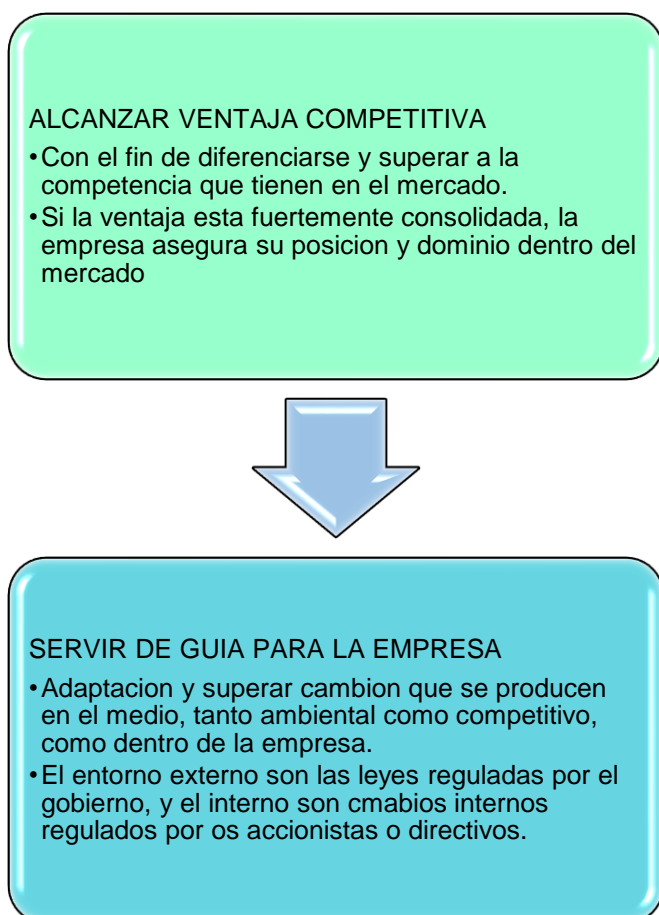
La competitividad estratégica consiste en diferenciarse de los competidores, alejándose de lo similar, para evitar la competencia en los mismos términos que los demás competidores y de esta manera se protege la rentabilidad del producto ofertado. Este término se refleja en la aplicación de variedad de conceptos como, por ejemplo: habilidad, recursos y conocimientos,

los cuales cada empleado debe tener para desarrollar su máximo potencial en el área en la que labora.

Esta no es producto de una casualidad, ni surge naturalmente. Esta se crea y se logra a través de un extenso proceso de aprendizaje y negociación por grupos representativos que apoyan la dinámica de conducta organizativa, como directivos, empleados, clientes, mercado, etc. (Suárez, y otros, 2020)

La competitividad estratégica se mide de la siguiente manera, según (Suárez, y otros, 2020), por medio de la interacción de estos 4 factores:

- ✓ Nivel meta
- ✓ Nivel meso
- ✓ Nivel micro
- ✓ Nivel macro



*Figura 3. Objetivos de la ventaja competitiva*

Fuente: Palacios, L. (2016). Dirección estratégica. Colombia: ECOEDICIONES. Recuperado de [https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica\\_-Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf](https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica_-Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf)

Elaborado por: Tuquerres, J.

### 1.1.6. Posicionamiento de marca

El posicionamiento de un determinado producto corresponde al lugar que ocupa en el mercado, siendo este claro, distintivo y deseable a la vista del consumidor, quedándose gravado en su mente, que se apega a la serie de atributos de un producto que crea una visión positiva de los atributos del producto, el posicionamiento adecuado se debe considerar como parte fundamental para ser competitivos en un mercado cambiante, donde cada vez se exige mayor calidad y eficiencia.

El objetivo primordial del posicionamiento es: “lograr que el producto sea visto favorablemente por los clientes, provocando finalmente la elección o compra del producto” (Kotler y Armstrong, 2013). Para lograr este resultado se debe tener en cuenta que es importante destacar las características que diferencian al producto propio con el de la competencia, organizando las estrategias de marketing y operaciones a como se acople al resultado deseado.

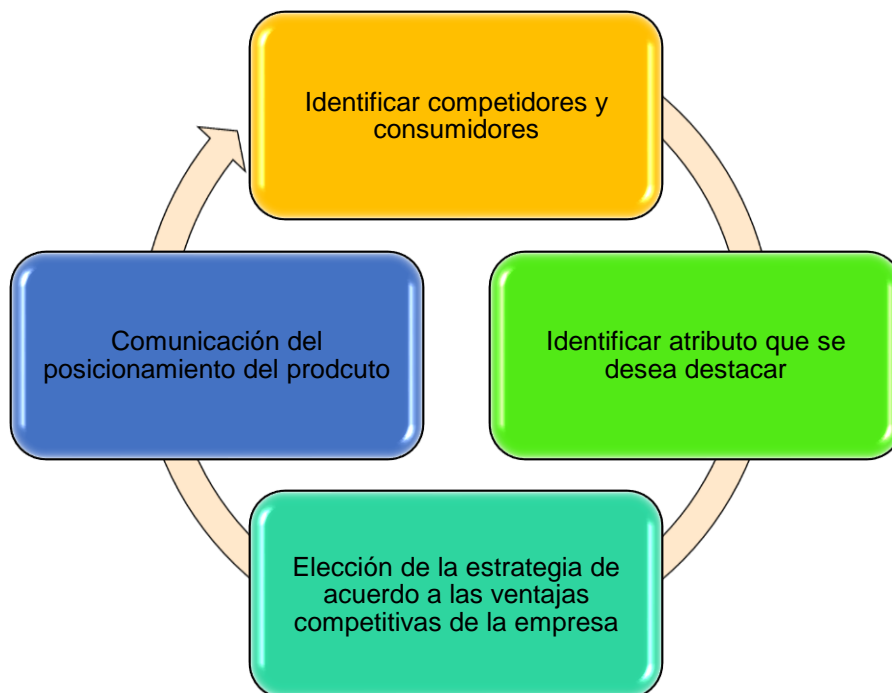


Figura 4. Procesos del posicionamiento

Fuente: Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). Fundamentos del marketing. México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)

Elaborado por: Tuquerres, J.



### 1.1.7. Estrategias de posicionamiento

Las empresas en general buscan posicionar el producto fortaleciendo la imagen actual que el mercado tiene de él, siendo líder dentro de la posición deseada y des posicionar a la competencia, independientemente de la estrategia que se use. A continuación, se presentan estrategias que las empresas usan para lograr su objetivo de posicionar su producto:

- ✓ Por atributos específicos: envase, tamaño, precio, etc.
- ✓ Por beneficios o necesidad del cliente específica que satisface: servicio o beneficio que solo ese producto ofrece
- ✓ Uso o aplicación: destaca cual es la finalidad del mismo
- ✓ Por el usuario o benefactor: necesidades específicas de un usuario
- ✓ Por competidor en el mercado: explota las ventajas competitivas que tiene el producto, en comparación con la competencia, es aquí donde se desarrolla estrategias
- ✓ Por categoría: el producto ofertado se posiciona como el líder de específica categoría
- ✓ Por la calidad o el precio: mayor calidad en producto

La empresa que cuenta con múltiples productos, clientes y competidores, siente que posicionar su producto será un laborioso trabajo, ya que frecuentemente es complejo, existen errores que la mayoría comete, como, por ejemplo:

- ✓ Sobreposicionamiento: imagen limitada del producto
- ✓ Subposicionamiento: no suele diferenciarse la marca, ya que la imagen es limitada
- ✓ Posicionamiento dudoso: no existe credibilidad de la marca
- ✓ Posicionamiento confuso: imagen poco clara, debido al cambiante segmento de mercado al que está dirigido

Como este concepto permite a la marca ganar reconocimiento en el mercado, por medio de estrategias de marketing, se debe dotar al producto con atributos adecuados que llamen la atención del consumidor, comparando con la competencia cual es más llamativo y mejorándolo cada vez más, para así generar más confianza con los clientes ya ganados y de la misma manera

adquirir más. Todas las empresas deberían tener un tipo de personalidad que permita al consumidor identificarla a primera vista de la competencia, para las cuales se debe mencionar las 3 dimensiones:

- ✓ Dimensión identidad: en base a la cultura de la empresa y su misión, se debe reflejar lo que realmente es y que busca
- ✓ Dimensión comunicación: mediante la transmisión y proyección de identidad, la empresa se muestra como realmente es.
- ✓ Dimensión imagen: lo que el cliente y consumidor cree que la empresa es.

La imagen de una empresa se forma en base y en comparación a la percepción de cada consumidor, dejando que el posicionamiento se encuentre en relación con los competidores, demostrando que el posicionamiento no se basa en el mercado global, si no en la sección del mercado a la que está dirigida el producto, consiguiendo que el consumidor diferencie los productos de cada empresa, eligiendo el que tiene un mayor posicionamiento.

Componentes del posicionamiento de marca según los autores (Suárez, y otros, 2020):

El posicionamiento de marca se compone de varios elementos:

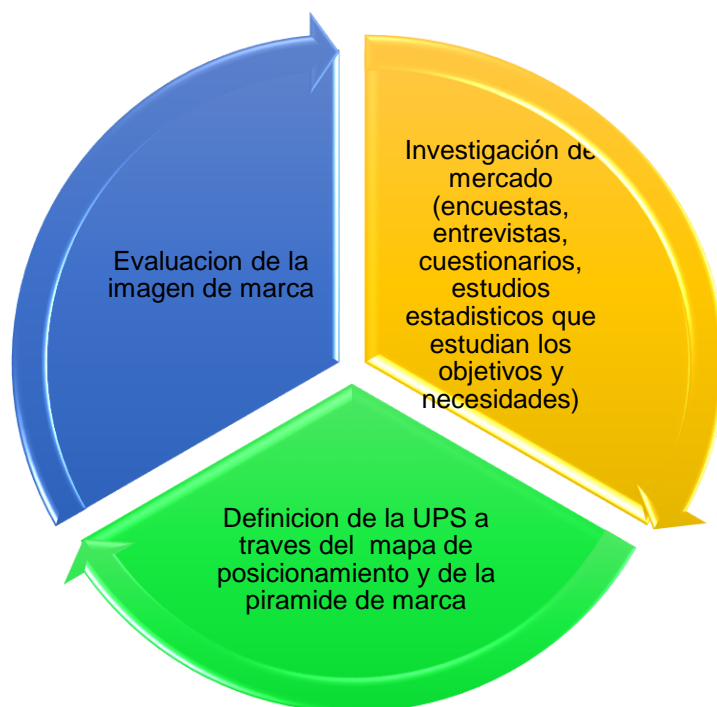
- Beneficio racional para el cliente (buena calidad de la marca, etc.)
- Conexión emocional del consumidor con la marca
- Propuesta única de ventas (USP): qué diferencia esta marca de las otras
- Valores de la marca
- Elementos de diseño y representación visual de la marca

El posicionamiento de una marca es efectivamente un medio por el cual los clientes se fidelizan con el producto, percibiéndolo de manera positiva y por ende adquieren el producto y lo recomiendan, permitiéndole a la empresa una propuesta única de ventas y que se diferencie de la competencia. Por lo tanto, es una ventaja competitiva, que contribuye directamente en la rentabilidad de la empresa y a la adquisición de nuevos clientes.

El posicionamiento de marca debe estar arraigado y ser coherente con la identidad de marca, ya que el consumidor calificará cual es el producto que mejor satisfaga sus necesidades y además tendrá en cuenta la calidad y la imagen que proyecta la marca, es como, por ejemplo, así tenga una excelente calidad, si no presenta una imagen de marca aceptable para el consumidor es poco probable el éxito de la misma.

La dirección de la empresa y el departamento de marketing, por lo general son los encargados de desarrollar a identidad de la marca de un producto, sin embargo, es relevante que los colaboradores se identifiquen y para esto se recomienda lo siguiente:

- ✓ Medidas de branding para el empleador: deben encontrar empleados que sean adecuados para que coincidan con valores definidos de la marca
- ✓ Medidas de branding interno: se usan estrategias para que los empleados, puedan ser embajadores de marca



*Figura 5.* Instrumentos para desarrollar el posicionamiento de marca

Fuente: Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). Fundamentos del marketing. México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)

Elaborado por: Tuquerres, J.

### **1.1.8. Identidad de marca**

La identidad de marca es en sí un conjunto de elementos característicos que forman a una marca haciéndola única en el mercado y reconocible a la percepción del consumidor, siendo en profundidad los rasgos más profundos y de más valor de un producto. El objetivo es usar elementos como logos, diseño, ética de la empresa, para crear una identidad de marca, dándole a los productos una presentación única y a los consumidores o clientes comodidad al momento de adquirir dicho producto.

#### **1.1.8.1. Beneficios de la identidad de marca**

El posicionar a una marca requiere mucho esfuerzo y trabajo, después de todo, los clientes no solo adquieren un producto basándose en el precio y la calidad, algunos prefieren basarse en sus necesidades ya sean por el estilo de vida o status, para lo cual se considera las siguientes como beneficios de este tipo de estrategia:

**Lealtad al consumidor:** esto hace referencia a como el producto ofertado hace sentir cómodo al consumidor, adaptando el producto a su necesidad y preferencias, así se crea una “amistad” entre la marca y el consumidor.

**Segmentación de mercado:** la marca que es adquirida por un consumidor, puede transmitir variedad de características, contar con un segmento de mercado amplio, atrayendo a consumidores que están dispuestos a pagar el precio de dicho producto, por esto se debe establecer un precio adecuado, debido que, si es muy bajo, no es rentable para la empresa, pero si es de un precio cómodo, se ajusta a la preferencia del consumidor.

**Consistencia de marca:** se enfoca en que la marca sea satisfactoria para el cliente, aplicando promociones, estrategias de marketing con el fin de captar la atención de las personas y cumplir con los objetivos de la empresa.

**Valor de marca:** que la identidad de un producto se vuelva popular, significa que se convertirá en un activo valioso para la empresa y por ende es marketing para la misma, ya que los clientes mismos son la mayor influencia para que otros se atrevan a probar el producto ofertado.

La identidad de una marca requiera que la empresa evalúe los elementos y métodos por el cual desarrollara una campaña de marketing, ya que se tiene que reforzar cada objetivo y meta clave de la empresa. En este proceso se debe incluir a los empleados y consumidores frecuentes ya que estos pueden mencionar en que aspectos se puede mejorar la identidad de una marca ya establecida, y por ende cuales son los puntos positivos de la misma.

Para poder tener una visión más amplia de que aspectos se deben considerar para mejorar la identidad de una marca, se puede llevar a cabo un análisis FODA, para así identificar mejor el nicho de mercado a donde se dirige el producto:

**Fortalezas:** debilidades que tiene la empresa, por ende, que afectan el producto. (¿Qué ventajas se obtiene para el negocio?)

**Debilidades:** se refiere a la parte que hace menos atractivo el producto o empresa en sí, por ejemplo, precio, ubicación, servicio, etc.

**Oportunidades:** tendencias emergentes en el mercado o necesidades que presentan los clientes a diario. Ya sean novedosas o que aún no estén cubiertas por ninguna empresa.

**Amenazas:** este ítem se encarga de evaluar los obstáculos que dificultan que el negocio no sea productivo.

La identidad de marca “exitosa” no es algo sencillo de lograr, pero con el esfuerzo y dedicación se puede alcanzar, puede ayudar a mejorar las ventas, facilitando el lanzamiento de productos y llevar un mejor rendimiento a largo plazo de la empresa. La identidad de marca es importante ya que los consumidores se identifican con empresas de marcas con una reputación excelente, más allá de elegir solo el producto que cubra sus necesidades básicas, haciendo que la competencia sea cada vez creciente.

## 1.2. Marco referencial

Acorde al tema planteado y para tener un conocimiento más amplio, se expone a continuación, estudios investigativos, que abordan una perspectiva internacional, nacional y local:

En el marco internacional, la autora Sosa (2016) en su artículo científico titulado: *“Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución Estrellas de Belén del distrito de La Victoria”*, explica la importancia que tiene para una empresa plantear objetivos y estrategias que permitan alcanzar la visión, la cual debe ser elaborada desde un análisis de toda la organización, según las herramientas de gestión como el FODA, las fuerzas competitivas, cadena de valor, cuadro de mando integral y el mapa de procesos.

Desde una perspectiva nacional, según Ramos y Castillo (2016) en su artículo científico titulado: *“Plan estratégico para el posicionamiento de la empresa AUTOCHECO, Guayaquil, 2016”*, mencionan que se puede tomar decisiones acertadas, fijando lineamientos de acción para la parte administrativa y comercial, desde la ejecución de sus objetivos y metas trazadas tanto a mediano y como a largo plazo, las cuales reducirán el impacto de las amenazas del mercado. Con relación a este proyecto se expresa, que, a través de la realización de este tipo de herramienta administrativa, el gerente de la compañía estará en la capacidad de implementar procedimientos a largo plazo.

En el ámbito local, de acuerdo a lo expuesto por los autores Arias y Vélez (2014) en su artículo científico con el tema: *“Plan estratégico y Balanced Scorecard para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Santo Domingo, periodo 2014-2018”*, propusieron la implementación de dicha herramienta administrativa, la cual sirve para desarrollar el diagnóstico de la institución, analizando su entorno y factores PESTEL, con el propósito de alcanzar la visión organizacional. Conforme a lo expresado, se empleó la etapa de formulación para direccionar los objetivos a corto, mediano y largo plazo, generando también sentido de pertenencia en los trabajadores para dar cumplimiento a las metas propuestas en la investigación.

Sánchez, Vázquez y Mejía (2017) con el tema: La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mis pymes comerciales en Guadalajara, México, teniendo como objetivo: Encontrar los factores determinantes de las estrategias de mercadotecnia. La metodología empleada tuvo un enfoque de diseño descriptivo-correlacional y para la obtención de los resultados se utilizó una encuesta aplicada, con la información levantada se estableció que cuanto mejor estrategia de mercadotecnia sea formulada e implementada en una empresa, mayor impacto tendrá en su competitividad. Finalmente, los autores recomiendan reforzar la interrelación con dicha Cámara de Comercio de esta manera, se podrá impulsar su crecimiento, por medio de estrategias que permitan competir contra las grandes corporaciones.

En el territorio ecuatoriano de igual manera se han realizado estudios relacionados al tema, como el realizado por Pacheco (2017) Plan de marketing para el posicionamiento del diario el Telégrafo en el sector centro norte del distrito Metropolitano de Quito, se estableció como objetivo: generar una alternativa para la aplicación de estrategias de posicionamiento de la marca del Diario el Telégrafo en la mente del consumidor; la metodología tuvo un enfoque cuantitativo, aplicando entrevistas y encuestas, obteniendo como principal resultado que la imagen de la empresa ha sido afectada al ser considerada como un medio informativo que beneficia al gobierno, con base a esto se elaboraron estrategias para promocionar el producto y la marca. La recomendación del autor es dar seguimiento a las estrategias planteadas a través de una Planificación Financiera.

### **1.3. Marco legal**

Según la Norma Internacional ISO 9001:2015 habla sobre La gestión estratégica, la cual menciona qué, esta norma, dedicada al diseño e implementación de sistemas de gestión de la calidad, contiene requisitos específicos y dedicados al desarrollo de la gestión estratégica de la organización. Estos son:

- Comprensión de la organización y su contexto (4.1) mediante el cual se pretende que la organización comprenda los factores internos y externos que la afectan en su desempeño, tanto competitivo como productivo y de servicio.

- Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (4.2) con lo cual se hace necesario comprender que no sólo el cliente es del interés de la organización, sino que, además, ella debe entender, detalladamente, lo que los diferentes grupos necesitan y esperan de la organización. Esto es vital para enfocar la estrategia y la forma de competición de la organización.
- Liderazgo y compromiso (5.1) comprendido por varios requisitos, enfocados a enmarcar el grado de liderazgo e implicación de la dirección de la organización en el diseño, implementación y control del sistema de gestión de la calidad, a partir del establecimiento de políticas corporativas, el enfoque al cliente y la integración de la gestión estratégica en los procesos de negocio de la organización.
- Planificación (6) apartado en el cual se establecen los requisitos para la planificación de las acciones para abordar riesgos y oportunidades, los objetivos del sistema de gestión (en consonancia los objetivos estratégicos) y la gestión del cambio, a partir del aprovechamiento de las oportunidades que el entorno competitivo le dé.
- Revisión por la dirección (9.3) apartado que define los aspectos a revisar para asegurarse de la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad, así como su alineación con la gestión estratégica de la organización.
- Como puede entenderse, son muchos los aspectos que esta importante Norma considera para gestión eficaz de la calidad con y desde la gestión estratégica de la organización. Entender los beneficios de articular la gestión estratégica con la gestión de la calidad, le da a la organización un poder competitivo extraordinario y la pone en la ruta de la gestión de innovación, llevándola a un nivel superior.



## **1.4. Marco metodológico**

### **1.4.1. Enfoque o modalidad**

El trabajo de investigación corresponde a un enfoque mixto, considerando que según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que este enfoque, permite recolectar información cualitativa con el propósito de cuantificarla y transformarla en datos numéricos que faciliten la comprobación de hipótesis, utilizando generalmente un análisis estadístico, que establezca patrones de comportamiento, los cuales permiten la comprobación de teorías planteadas por el investigador. Para el estudio, los datos se recogieron a través de los clientes y trabajadores de la Marisquería Todos Vuelven.

### **1.4.2. Tipos de investigación**

La presente investigación se centra en dos tipos de estudio que son el exploratorio y descriptivo.

El estudio exploratorio se utilizó para poder indagar en el tema de investigación propuesto mediante la observación e indagación de campo a la Gestión Estratégica. Se analizaron algunos trabajos realizados con anterioridad que sirvieron como guía para adquirir información y analizar el problema planteado, además se visitó las instalaciones de la Marisquería Todos Vuelven, fuente principal para obtener datos, aplicando la entrevista y la encuesta.

El estudio descriptivo, permite detallar los elementos, datos certificados para poder obtener un criterio fehaciente sobre la investigación, el mismo que permite especificar las características relevantes de un fenómeno objeto de estudio (Bernal, 2010). Considerando lo mencionado, se realizó una explicación detallada de los datos numéricos obtenidos a través de las encuestas aplicadas.

### 1.4.3. Población y muestra

La población para la investigación corresponde a la ciudad de Santo Domingo, al encontrarse en este lugar situada La Marisquería Todos Vuelven, según el último censo poblacional realizado por el INEC en el año 2010 y considerando la población proyectada al año 2020, la ciudad posee 458.580 habitantes, de los cuales se consideró segmentar a la población económicamente activa, por ser quienes tienen capacidad de compra, siendo un total de 187.102 personas.

Sin embargo, para obtener una muestra representativa se recurrió a un muestreo aleatorio simple, en donde al conocer el tamaño de la población y al ser superior a 100.000 habitantes se utilizó la fórmula para población infinita, como se evidencia a continuación mediante el desglose del cálculo.

Donde:

n= Tamaño de la muestra

z= Nivel de confianza definido por el investigador 95%

e= Porcentaje de error definido por el investigador 5%

p= Porcentaje de respuestas positivas o afirmativas 0,5

q=1-p 1-0,50

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025}$$

**n = 384** (Muestra de la investigación)

Cabe mencionar que adicionalmente, se tomó como muestra para la encuesta a los trabajadores de la empresa, porque forman parte del estudio, donde se debe conocer la perspectiva tanto del cliente como de los trabajadores, que son las personas que interactúan directamente con los comensales. En la muestra que corresponde a este sector, son en total 8 personas (3 cocineras, 2 ayudantes de cocina, 2 meseros y 1 cajera).

#### **1.4.4. Técnicas de investigación**

##### **1.4.4.1. Entrevista**

La entrevista estructurada, contiene una guía de preguntas, clasificadas en comparativas; de comportamientos pasados, de evocación de hechos pasados; de causa – efecto; de reacciones afectivas; de condicionantes; o de indagación (Bernal, 2010). Se dirigió esta técnica, hacia la gerente propietaria de la empresa, quien conoce todos sus procesos; el documento, contuvo una guía de preguntas abiertas.

##### **1.4.4.2. Encuesta**

La encuesta asistida, permite establecer un óptimo proceso comunicativo entre quienes intervienen en su desarrollo, pudiendo despejar alguna inquietud el encuestador, del encuestado en caso de requerir mayor información, esto evita posibles errores, debido a la falta de aclaración o explicación (Bernal, 2010). Esta técnica se aplicó al personal de la empresa y a los clientes de la marisquería.

##### **1.4.4.3. Observación directa**

Esta técnica consiste en recolectar datos observando el objeto de estudio, en una situación en particular, obteniendo datos útiles para la investigación. Se aplicó esta técnica ya que se observó de manera directa en la Marisquería Todos Vuelven, cuáles son los problemas de la empresa, como por ejemplo que ésta no cuenta con una gestión estratégica o posicionamiento en el mercado.

## **1.4.5. Instrumentos de investigación**

### **1.4.5.1. Cuestionario de la entrevista**

Se empleó un cuestionario de preguntas abiertas para la entrevista dirigida a la gerente propietaria de Marisquería Todos Vuelven. Este cuestionario permitió que la entrevistada responda según su criterio a las preguntas planteadas, obteniendo así a detalle cuál es su punto de vista, ya sea este positivo o negativo, permitiendo conocer la situación real de la empresa.

### **1.4.5.2. Cuestionario de la encuesta**

Se realizó para la encuesta un cuestionario o test de preguntas cerradas para medir cuantitativamente las variables identificadas para la investigación. Este tipo de preguntas se utilizaron para recopilar datos sobre los encuestados, manteniendo un conjunto de categorías o alternativas de respuestas previamente delimitadas.

### **1.4.5.3. Ficha de observación**

Se aplicó una ficha de observación, con criterios técnicos y aspectos específicos con relación a la gestión estratégica que emplea Marisquería Todos Vuelven, con la finalidad de levantar información directa de los procesos y actividades empleadas y si éstas cumplen o no con los criterios planteados.

## CAPÍTULO II

### 2. Resultados

#### 2.1. Entrevista dirigida a la gerente propietaria

Seguidamente se presenta la información, obtenida a través de la entrevista dirigida a la gerente propietaria.

Tabla 1. *Análisis de la entrevista empleada al Gerente*

N°	Preguntas	Respuesta	Análisis
1	¿Cuenta la empresa con misión, visión y valores corporativos?	No, la Marisquería se ha manejado siempre de manera informal, por lo que no se pensó en esos criterios	Según la gerente propietaria la Marisquería no cuenta con este tipo de elementos que identifiquen a la empresa
2	¿Los trabajadores tienen funciones definidas?	Sí, desde su contratación se les indica cuales son las actividades que deben realizar	El encargado deja claro que esta pregunta, no influye en la problemática de la empresa
3	¿Existe un organigrama estructural de la empresa?	No, no existe nada escrito, porque todos los procesos y demás, se manejan empíricamente.	La propietaria indica que no existe como tal un organigrama, solo se delegan funciones verbalmente
4	¿La empresa cuenta con redes sociales o algún tipo de publicidad?	No, por desconocimiento y porque la propietaria consideraba que no era necesario ya que existe buena clientela en el local.	La empresa no cuenta con redes sociales que les permita tener la publicidad necesaria, debido a que no tenían conocimiento del recurso que representa este tipo de tecnología
5	¿Según su criterio, la empresa se encuentra posicionada en el mercado?	Sí, en una pequeña sección de la población, dado que si visitan a la marisquería clientes de varios sectores.	La Marisquería Todos Vuelven, no cuenta con una planificación que ayude con su posicionamiento en el mercado
6	¿Conoce cuáles son las oportunidades y amenazas de su empresa?	Sí, pero no he considerado como establecer un plan que contrarreste las amenazas y cómo aprovechar las oportunidades.	Los conceptos o la mayoría de procesos se manejan de manera empírica.
7	¿Conoce las fortalezas y debilidades de su empresa?	Sí, pero como mencione anteriormente, no conozco el método de cómo establecer un plan que ayude a beneficiar a la empresa.	Los conceptos o la mayoría de procesos se manejan de manera empírica.

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Entrevista dirigida a la gerente propietaria de Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

## 2.2. Encuesta dirigida a empleados

A continuación, se presenta los resultados y análisis de la encuesta dirigida a los empleados:

### Pregunta 1: ¿Qué aspectos considera para elegir un restaurante de mariscos?

Tabla 2. Características de elección

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Precio	4	50%
Variedad en platos.	2	25%
Ubicación	1	13%
Sazón	1	13%
Atención al cliente	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los trabajadores de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

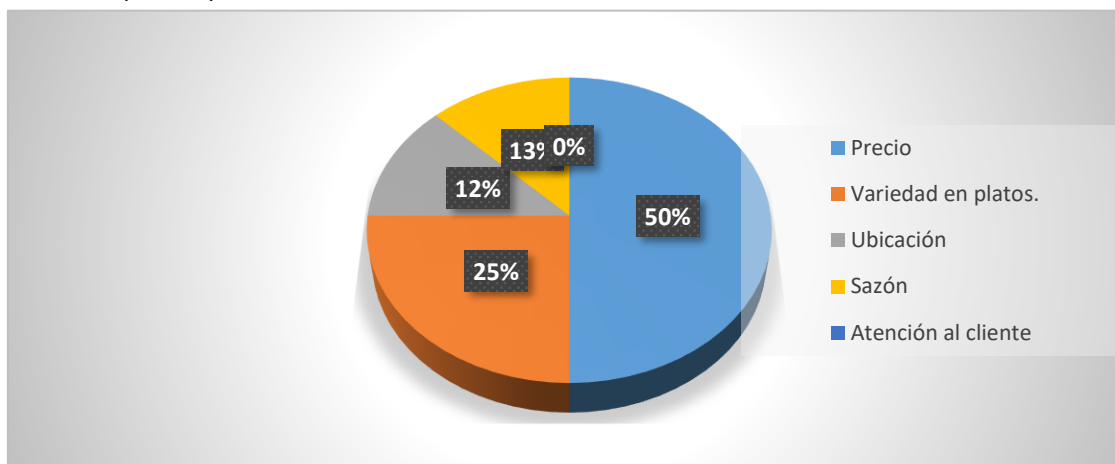


Figura 6. Características de elección

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los trabajadores de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### Interpretación y análisis

Del total de los trabajadores el 50% respondió que buscan buenos precios al momento de elegir un lugar donde degustar comida, el 25% dice que de preferencia elijen la variedad de platos, ya que les parece que es mejor tener que elegir, el 13% corrobora que prefiere la sazón como razón principal de elegir un restaurante y el 12% restante dice que por sobre todo ellos consideran la ubicación para la elección de algún restaurante. Con las respuestas de los empleados corroboremos que la es importante la opinión de los consumidores a la hora de elegir un lugar donde comer.

**Pregunta 2:** ¿Por qué medios publicitarios conoció de la existencia de la marisquería?

Tabla 3. *Medios de publicidad*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	0	0%
Radio	0	0%
prensa escrita	0	0%
Boca a boca	2	25%
Ninguna	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los trabajadores de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

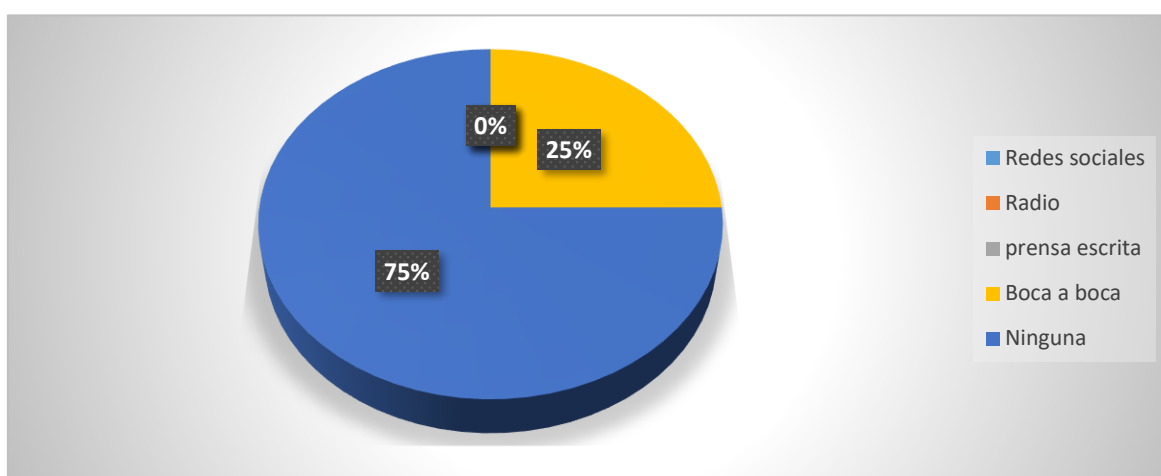


Figura 7. Medios de publicidad

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los trabajadores e la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### Interpretación y análisis

El 75% de los empleados encuestados mencionan que no conocieron Marisquería Todos Vuelven por ninguno de los medios de comunicación mencionados, el 25% indican que conocieron el lugar por medio de algún conocido que mencionó el lugar. Como resultado de esta pregunta se recalca que la empresa necesita implementar un plan de gestión estratégica que incluya propuestas de posicionamiento de la marca.

**Pregunta 3:** ¿Cree Usted que el restaurante cuenta con el personal suficiente para una atención eficiente?

Tabla 4. *Atención al cliente*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los trabajadores de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

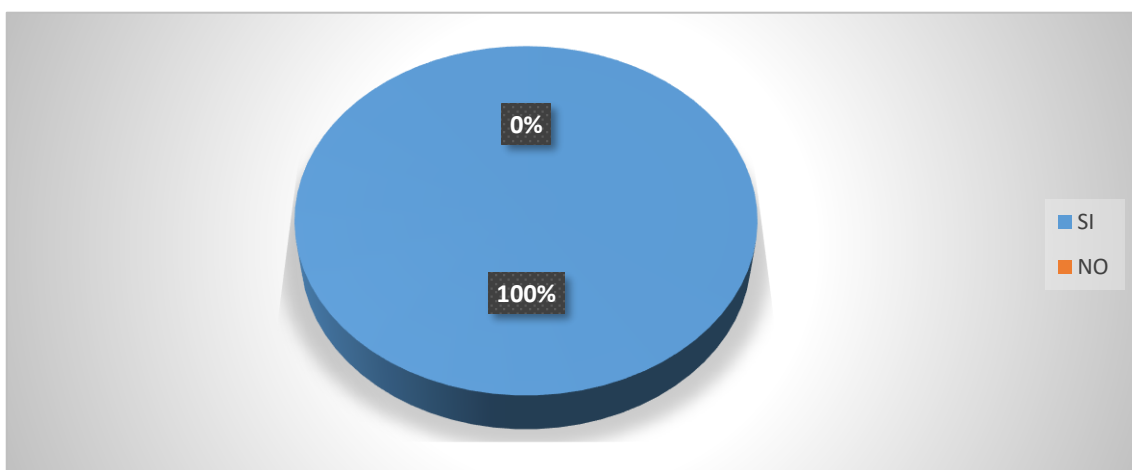


Figura 8. *Atención al cliente*

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los trabajadores de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### Interpretación y análisis

En esta pregunta el total de los 8 trabajadores, o sea el 100% respondió afirmativamente, mencionando que el restaurante si cuenta con el personal suficiente para atender a la cantidad de gente que llega a diario, manteniendo la calidad tanto del servicio al cliente como el buen ambiente para pasar un agradable momento en familia.



#### Pregunta 4: ¿El servicio prestado en la marisquería es de calidad?

Tabla 5. Servicio de calidad

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los trabajadores de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

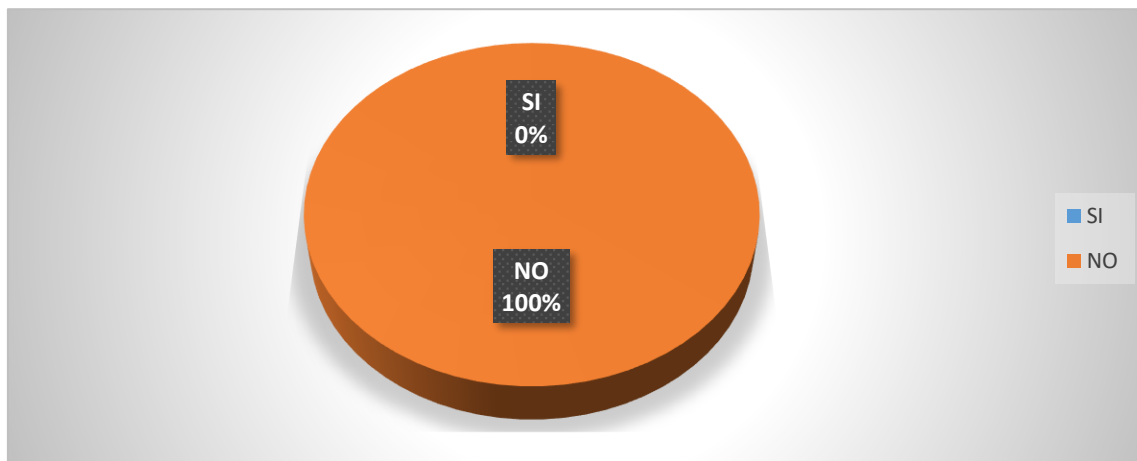


Figura 9. Servicio de calidad

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los trabajadores de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

#### Interpretación y análisis

El 100% de los trabajadores encuestados mencionan que el servicio que presta el restaurante es de calidad, ratificando lo que mencionaron anteriormente los clientes. Con este punto se recalca que el servicio no es el problema de la empresa en cuestión, pero que se debe mantener los estándares de calidad para que los clientes se sientan seguros de regresar.

**Pregunta 5:** ¿Cree usted que la marisquería debería abrir una nueva sucursal, que se encuentre en un lugar céntrico?

Tabla 6. *Sucursal Céntrica*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los trabajadores de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

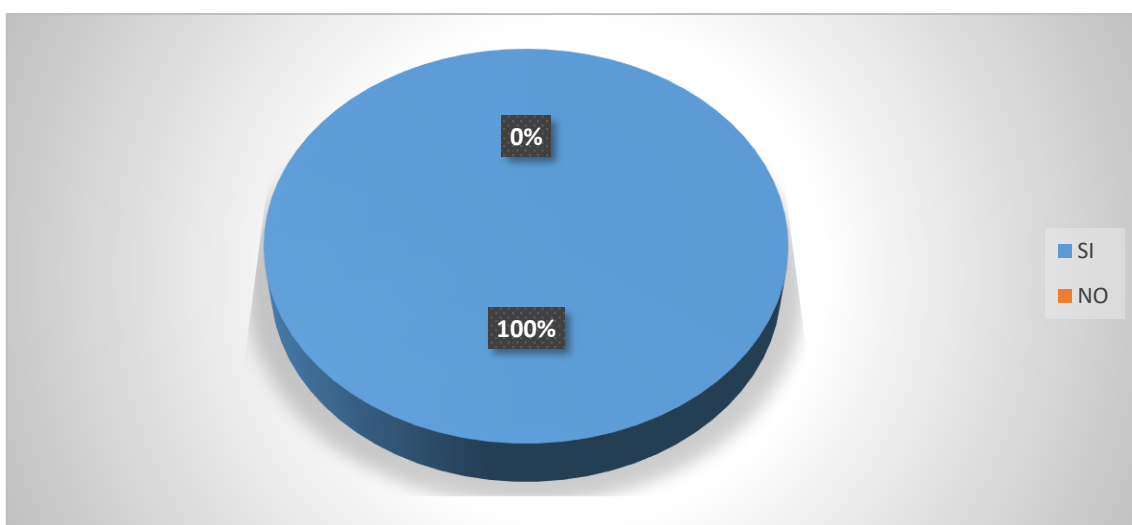


Figura 10. *Sucursal Céntrica*

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los trabajadores de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### Interpretación y análisis

El 100% de los empleados encuestados mencionan que sería ideal que la gerente propietaria de apertura a un nuevo local en el centro de la ciudad, porque cuentan con clientes que asisten de sectores alejados a la ubicación actual de la marisquería, teniendo así un mayor reconocimiento de los ciudadanos de la provincia, y de los sectores aledaños que están de paso.

**Pregunta 6:** ¿Actualmente se aplican promociones o descuentos en la marisquería?

Tabla 7. Promociones o descuentos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	13%
NO	7	88%
Total	8	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los trabajadores de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

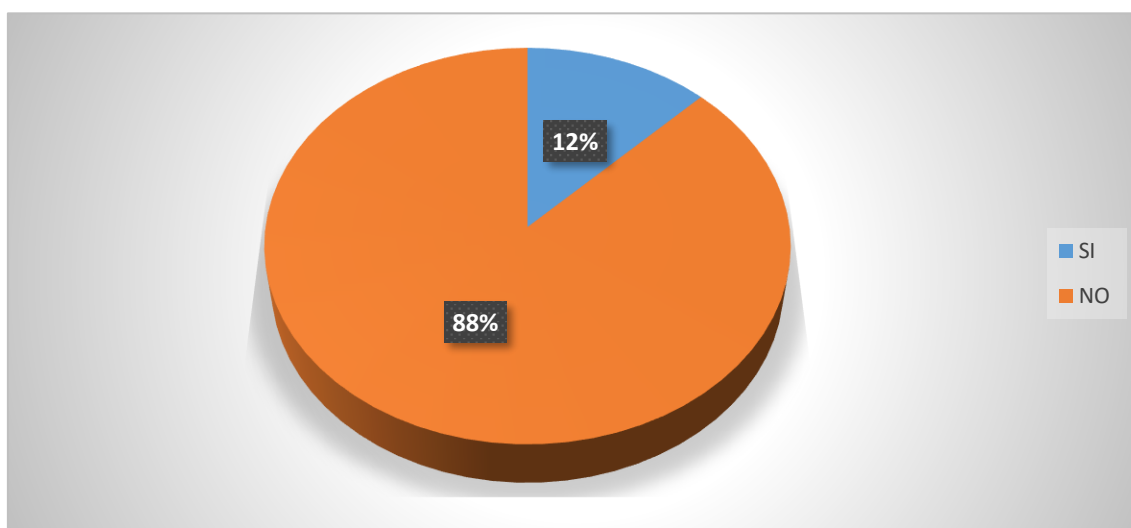


Figura 11. Promociones o descuentos

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los trabajadores de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### Interpretación y análisis

El 88% de los encuestados mencionan que la Marisquería no cuenta con promociones o descuentos, mientras que el 12% dice que efectivamente si cuentan con ese tipo de promociones. Con el resultado de esta interrogante se puede concluir que es importante considerar que sería un buen incentivo las promociones, para que los clientes accedan a más platos o regresen una segunda vez.

**Pregunta 7:** ¿Conoce usted el organigrama estructural, misión, visión y valores corporativos de la Marisquería Todos Vuelven?

Tabla 8. *Misión, visión y valores corporativos*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los trabajadores de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

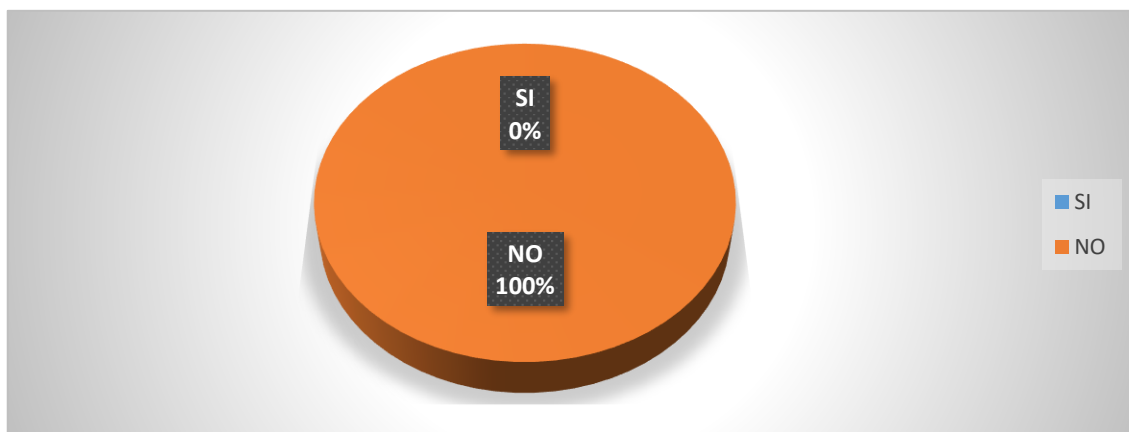


Figura 12. *Misión, visión y valores corporativos*

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los trabajadores de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### Interpretación y análisis

El 100% de trabajadores menciona que no conocen ni saben si la empresa cuenta con un organigrama estructural, visión, misión o valores corporativos. Con esta pregunta se da a conocer que a la Marisquería Todos Vuelven le falta implementar un mapa estratégico que vaya desde un organigrama, misión, visión y valores corporativos, para que sea de conocimiento público, tanto para los empleados como para los clientes.

### 2.3. Encuesta dirigida a clientes

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a los clientes de Marisquería Todos Vuelven:

Tabla 9. *Edad*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
25-35	107	28%
36-46	152	40%
47 en adelante	125	33%
Total	384	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

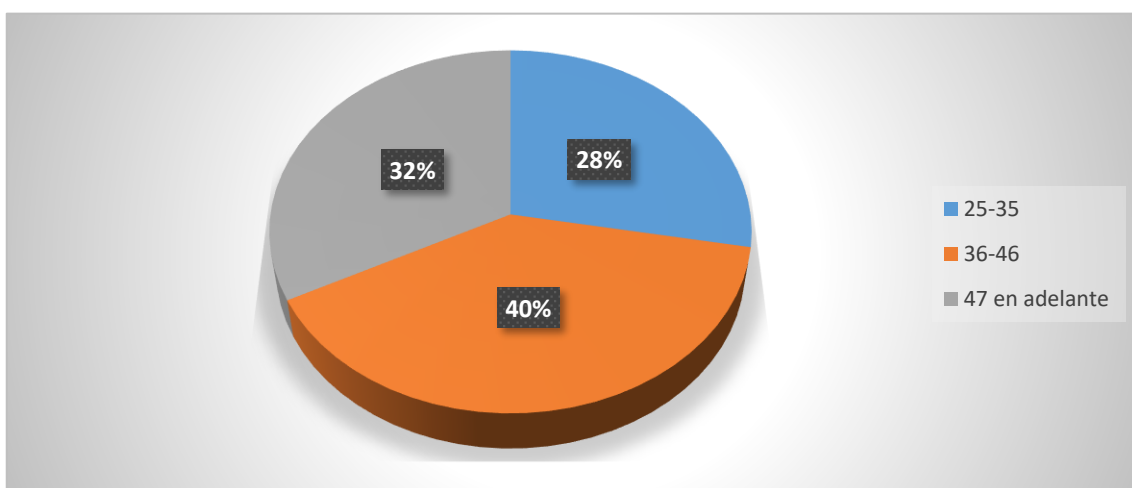


Figura 13. *Edad*

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

#### Interpretación y análisis

Según la encuesta realizada a la clientela de la Marisquería Todos Vuelven, se puede mencionar que el 40% de la muestra son personas de 36 a 46 años de edad, mientras que el 32% son personas de 47 años en adelante y por último el 28% son personas de 25 a 35 años de edad. Por lo tanto, se puede decir que la marisquería tiene una amplia gama de clientes, que abarcan diferentes edades.

Tabla 10. Sexo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	200	52%
Femenino	184	48%
Total	384	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

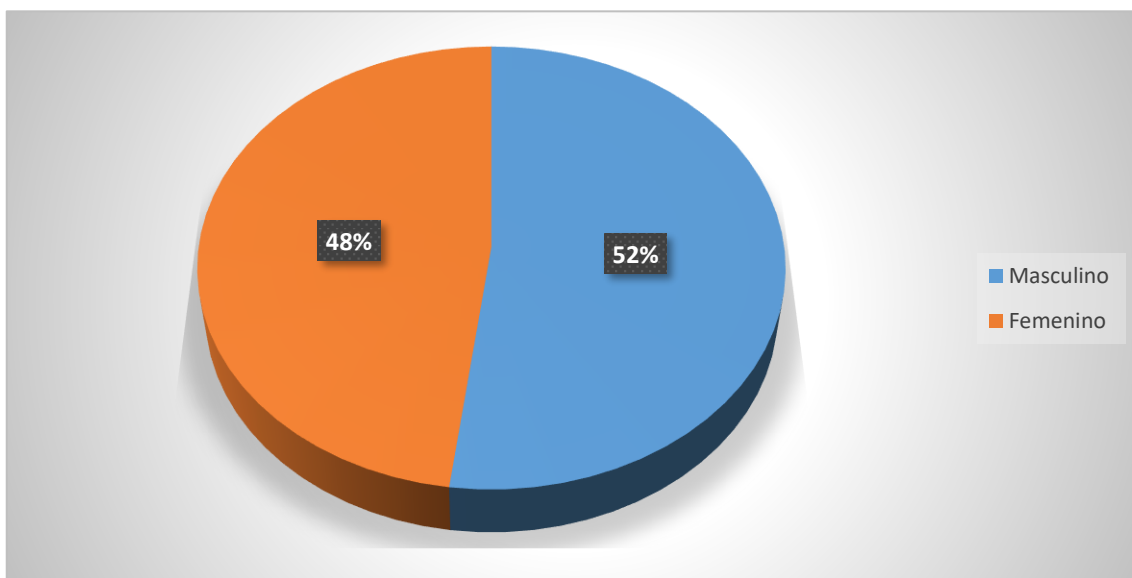


Figura 14. Sexo

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### Interpretación y análisis

El 52% de la muestra estudiada refleja que es femenino la mayor parte de clientes que visita la marisquería Todos Vuelven, mientras que el 48% es personal masculino. Siendo esto reflejo que la empresa cuenta con una buena afluencia de clientes, sin embargo, no es un número esperado.

## Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia asiste a una marisquería?

Tabla 11. Frecuencia

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Diario	50	13%
Semanal	76	20%
Quincenal	196	51%
Mensual	62	16%
Total	384	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

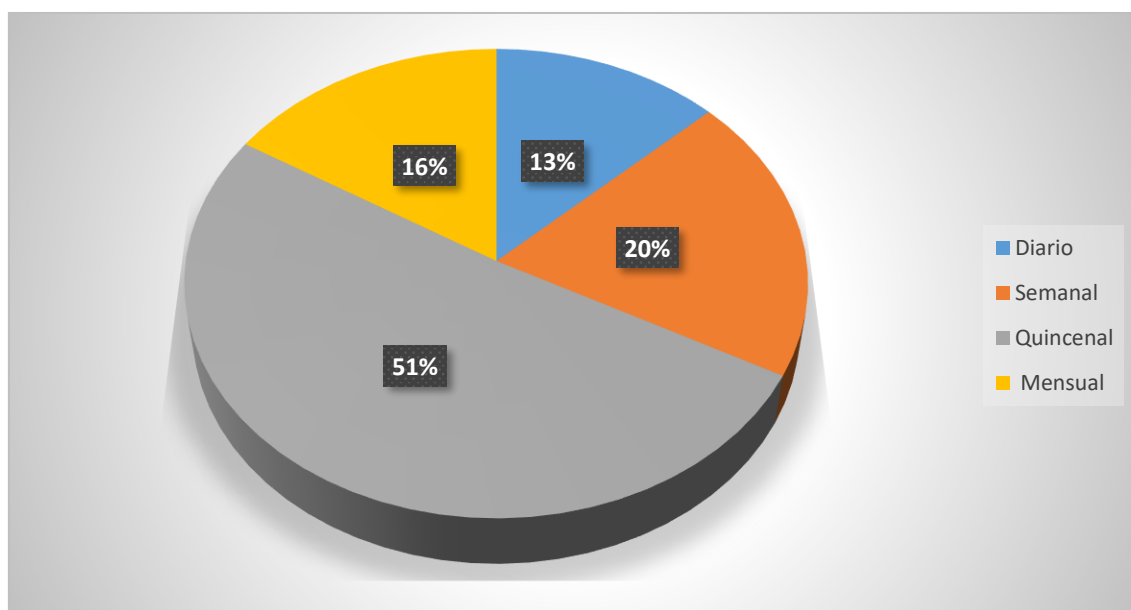


Figura 15. Frecuencia

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

## Interpretación y análisis

Según la encuesta realizada el 51% de personas asiste a una marisquería de manera quincenal, el 20% frecuenta semanalmente lugares como estos, el 16% de forma mensual, mientras que el 13% restante de manera diaria. Esto demuestra que la gente de la provincia de Santo Domingo asiste con frecuencia a este tipo de locales que ofrecen comida de mar, ya que disfrutan de este tipo de aperitivos.

## Pregunta 2. ¿Conoce Ud. Marisquería Todos Vuelven?

Tabla 12. Conocimiento

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	184	48%
NO	200	52%
Total	384	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

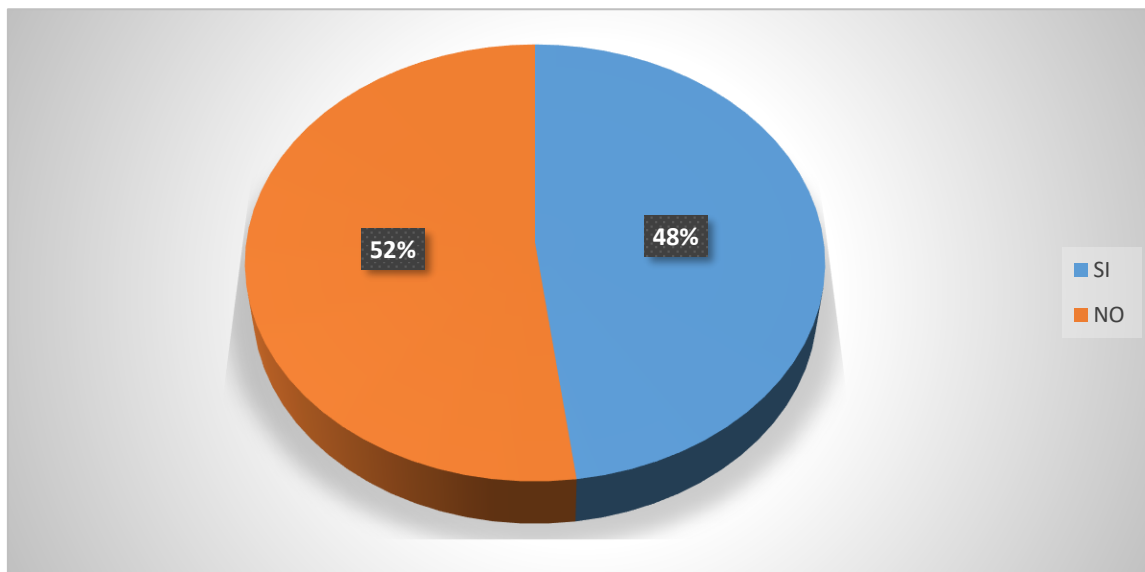


Figura 16. Conocimiento

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### Interpretación y análisis

El 52% de la población encuestada menciona que desconoce dicha marisquería, mientras que el 48% restante la conoce. Este punto da a conocer que hace falta alguna estrategia de promoción o publicidad para que esta marisquería se dé a conocer en toda la provincia, es importante recalcar que el posicionamiento en el mercado depende mucho de la publicidad que se realice en la empresa y que los productos y servicios ofertados sean de calidad.



### Pregunta 3. De las siguientes marisquerías, ¿cuál de ellas las ha visitado?

Tabla 13. Variedad de marisquería

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Santo Manaba	97	25%
Pájaro Rojo	198	52%
Ceviches de Wacho	89	23%
Total	384	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

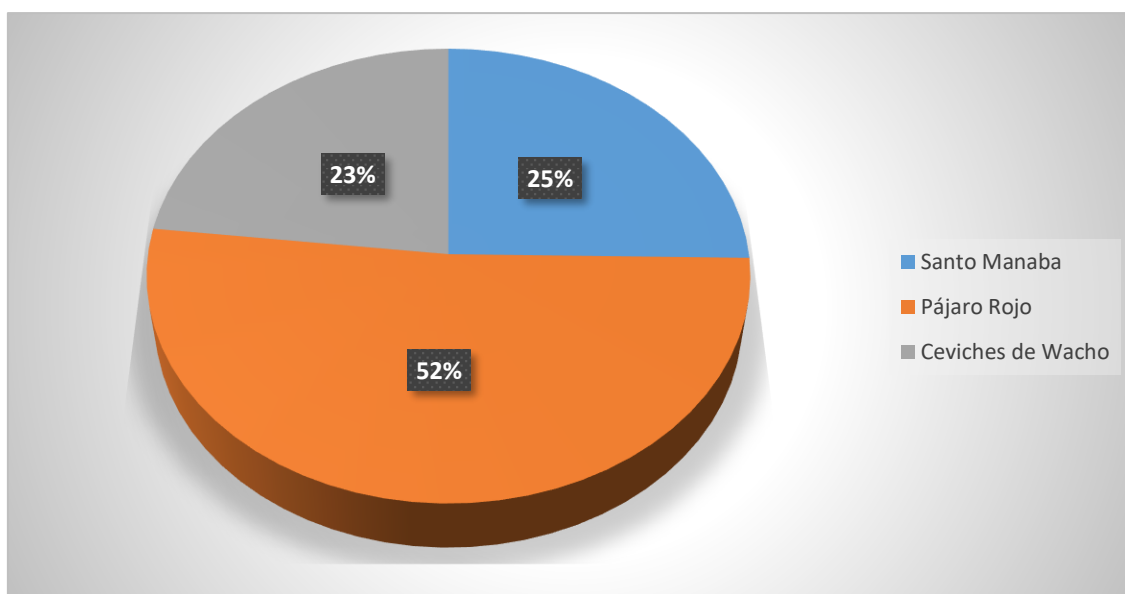


Figura 17. Variedad de marisquerías

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### Interpretación y análisis

El 52% de las personas encuestadas menciona que visita con frecuencia El Pájaro Rojo, el 25% Santo Manaba y el 23% visita regularmente Ceviches de Wacho. Con esta cuestión se da a conocer que, según la encuesta, la población de Santo Domingo ya tiene una preferencia por ciertas marisquerías. Por lo tanto, si la marisquería estudiada desea obtener reconocimiento debe trabajar en posicionamiento, intentando mejorar su servicio y sobre todo apostar por implementar estrategias de marketing que ayuden a que sea reconocida por toda la población de la ciudad.

#### Pregunta 4. ¿Qué aspectos considera para elegir un restaurante de mariscos?

Tabla 14. Características

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Precio	85	22%
Variedad en platos.	70	18%
Ubicación	54	14%
Sazón	95	25%
Atención al cliente	80	21%
Total	384	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven, (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

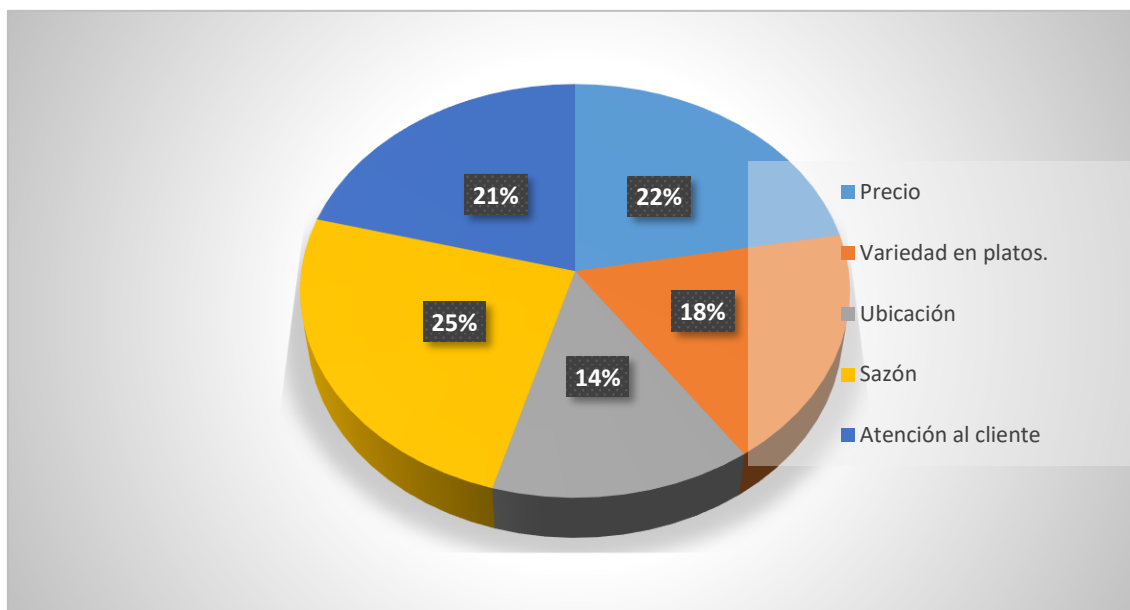


Figura 18. Características

Fuente: Marisquería Todos Vuelven, (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

#### Interpretación y análisis

El 25% de los encuestados menciona que en su mayoría eligen a una marisquería por la sazón de su comida, el 22% por los precios, el 21% eligen por la atención o servicio al cliente, el 18% elige por la variedad en su menú, y el 14% restante por la ubicación que estas tienen. Es importante conocer qué tipo de característica prefiere el cliente ya que conociendo sus preferencias se puede tener una visión más amplia de lo que se puede implementar en la empresa, ayudando así a que se cubran las expectativas de los clientes.

**Pregunta 5.** ¿Por qué medios publicitarios conoció de la existencia de la marisquería?

Tabla 15. *Medios de comunicación*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	59	15%
Radio	45	12%
prensa escrita	45	12%
Boca a boca	75	20%
Ninguna	160	42%
Total	384	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

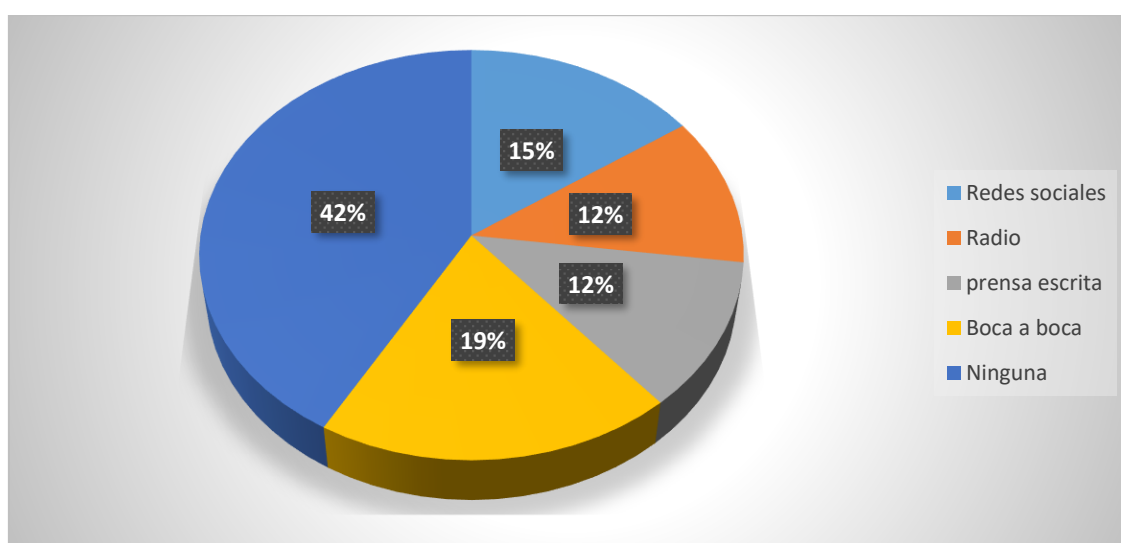


Figura 19. Medios de comunicación

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### Interpretación y análisis

El 42% menciona que no conoció por ninguno de estos medios a dicha marisquería, el 19% dice que de publicidad boca a boca, la cual muchas veces es muy efectiva ya que atrae a clientes por experiencia de sus conocidos, el 15% por redes sociales, como por ejemplo intercambio de mensajes entre sus conocidos, el 12% por prensa escrita y el 12% restante por radio. Los medios de comunicación son de gran importancia para publicitar y atraer clientes, por lo que es importante analizar que medio conviene contratar para publicidad.

**Pregunta 6.** ¿Cree Usted que el restaurant cuenta con el personal suficiente para una atención eficiente?

Tabla 16. *Personal*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	250	65%
NO	134	35%
Total	384	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven, (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

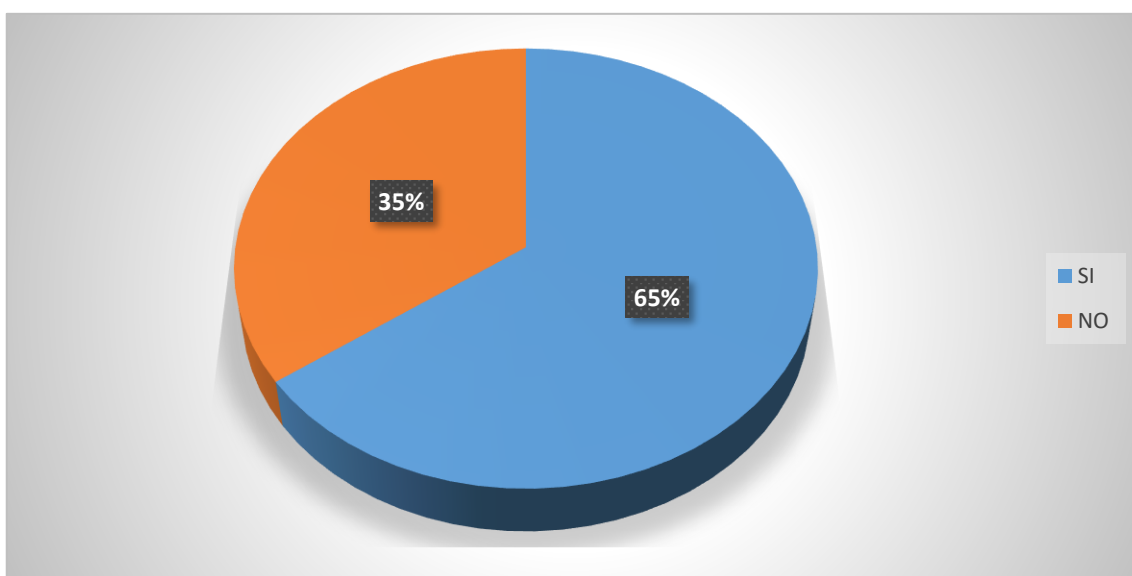


Figura 20. *Personal*

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### Interpretación y análisis

El 65% de los encuestados menciona que la Marisquería si cuenta con suficiente personal para brindar un servicio de excelencia, mientras el 35% dice que no, porque muchas veces se tiene que esperar algún tiempo para ser atendidos. El resultado de esta pregunta da a conocer que el problema de esta empresa no radica en el personal, aun así, se puede recomendar como medida alternativa contratar una persona adicional, ya sea permanente o para los días que visitan más personas en el lugar.

## Pregunta 7: ¿De qué forma prefiere cancelar su cuenta?

Tabla 17. Tipo de pago

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	250	65%
Transferencia	50	13%
Tarjeta de crédito.	84	22%
Total	384	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

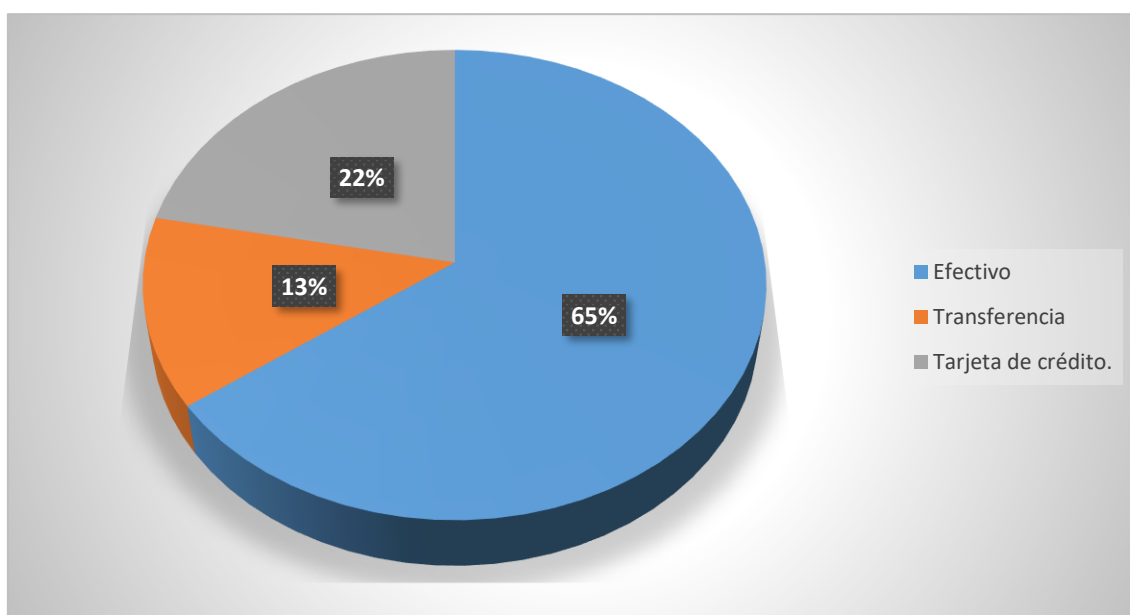


Figura 21. Tipo de pago

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### Interpretación y análisis

El 65% tiene preferencia por cancelar su cuenta en efectivo, ya que es más fácil, rápido y seguro, el 22% por medio de tarjetas de crédito y el 13% restante por medio de transferencia. Es importante conocer las preferencias de los clientes para saber qué servicios implementar, considerando que en la actualidad se usan mucho los medios electrónicos y tratar de implementar esto en el lugar para que la clientela se sienta atraída por el buen servicio.

### Pregunta 8. ¿El servicio prestado en la marisquería es de calidad?

Tabla 18. *Calidad del servicio*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	350	91%
NO	34	9%
Total	384	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

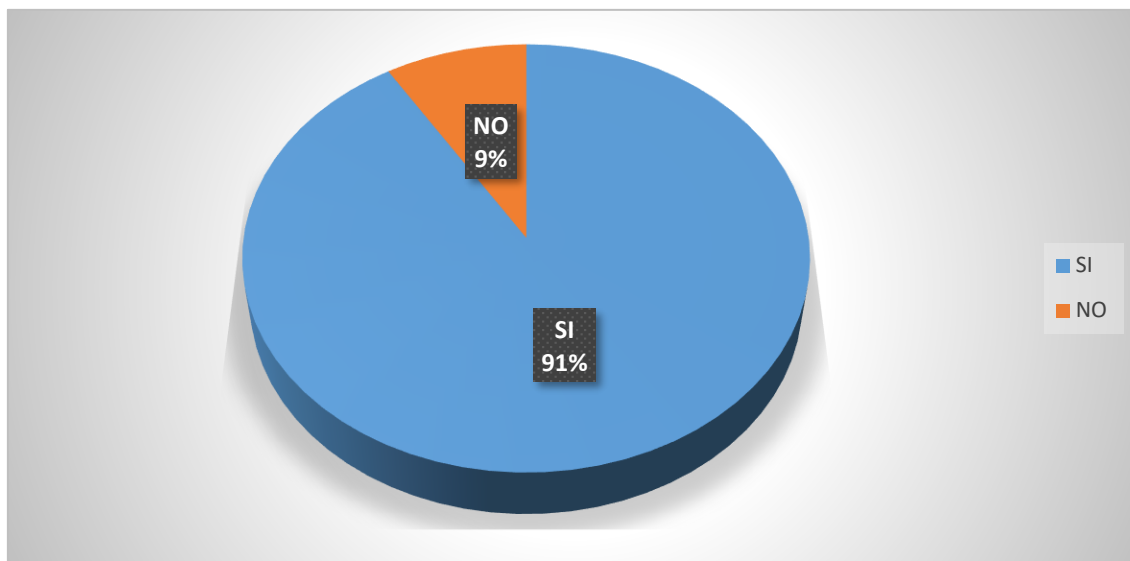


Figura 22. *Calidad del servicio*

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### Interpretación y análisis

El 91% de los encuestados menciona que la Marisquería Todos Vuelven sí ofrece un servicio de calidad, mientras que el 9% dice que no, Se puede decir que por alguna experiencia negativa. El problema de esta empresa no es de calidad en el servicio o en su comida, ya que los encuestados dan fe de ello, de igual manera se puede recomendar no descuidar este tema de la calidad, ya que de esto depende de que los clientes vuelvan por segunda vez a consumir en el lugar.

**Pregunta 9.** ¿Cree usted que la marisquería debería abrir una nueva sucursal, que se encuentre en un lugar céntrico?

Tabla 19. Nueva sucursal

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	350	91%
NO	34	9%
Total	384	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

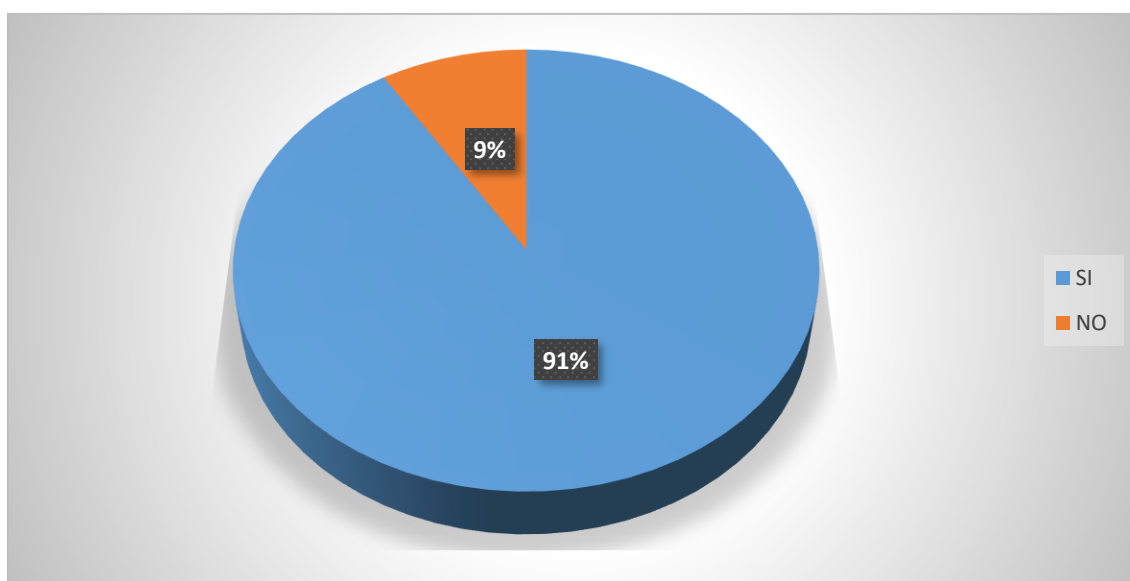


Figura 23. Nueva sucursal

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### Interpretación y análisis

Según el 91% de los encuestados menciona que sí, ya que sería más cercano, más fácil llegar y de mayor accesibilidad, el 9% de los encuestados restantes dice que no, ya que el lugar donde se encuentra ubicado está bien. Sería bueno considerar establecer un nuevo local ya que las personas mencionan que, en su descanso de hora de almuerzo en el trabajo, podrían aprovechar para disfrutar del menú variado que ofrece la marisquería.

**Pregunta 10.** ¿Actualmente se aplican promociones o descuentos en la marisquería?

Tabla 20. *Promociones*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	120	31%
NO	264	69%
Total	384	100%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

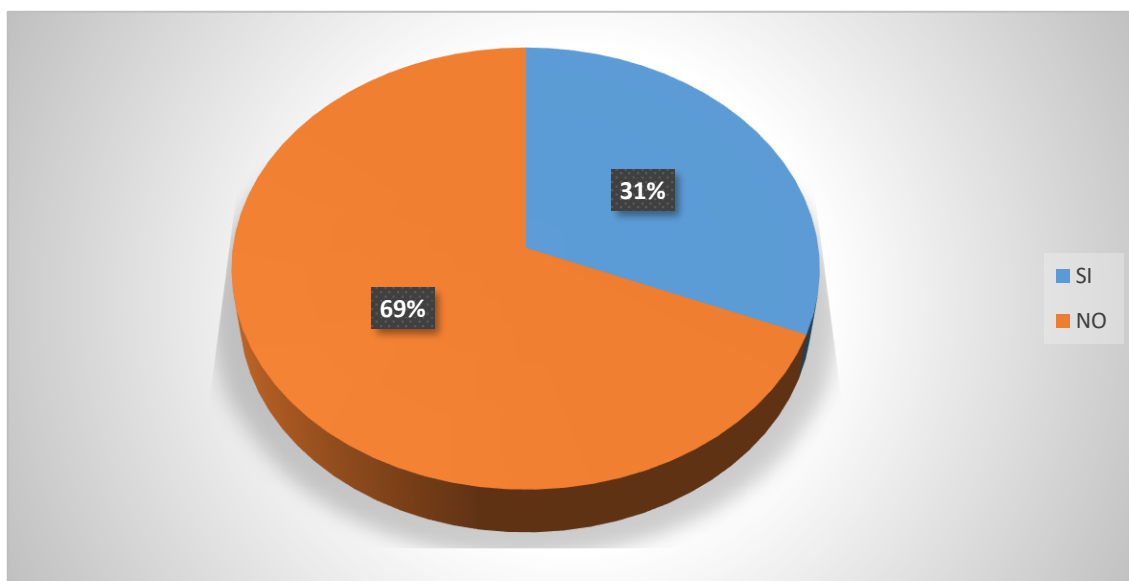


Figura 24. Promociones

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los clientes de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### Interpretación y análisis

El 69% de la muestra encuestada menciona que no cuentan con promociones, mientras que el 31% dice que sí. Es importante implementar algún tipo de promoción, ya que estas incentivan a los clientes a consumir más de lo que tenían planeado, atrayendo de la misma manera a nuevos clientes que se sientan tentados a consumir en la Marisquería por su gama de ofertas y promociones en los distintos aperitivos que esta oferta.



## **2.4. Resumen del diagnóstico de la problemática**

Luego de haber realizado la encuesta tanto a los clientes como a los empleados de Marisquería Todos Vuelven y la entrevista a la gerente propietaria, para conocer la apreciación que tienen sobre este establecimiento, los servicios y productos (comida de mar), que este ofrece y como con las respuestas mejorar las cosas que no estén funcionando bien.

De acuerdo las respuestas obtenidas, se puede corroborar que el servicio al cliente que ofrece la Marisquería Todos Vuelven, es de calidad y está a la altura de lo que los clientes esperan, considerando que se ofertan diferentes productos y que sus precios son accesibles al presupuesto de los consumidores, esto hace notar que no existe problema con lo referente a precios o calidad de servicios, por tanto, no hay necesidad de profundizar en este tema.

La empresa actualmente no cuenta con un sistema de gestión estratégica, por lo cual sería fundamental que se desarrolle una planificación que se enfoque principalmente en desarrollar la visión estratégica de la misma, planificando como lograrlo, mediante qué objetivos se esperan alcanzar y que recursos se necesitaran para la implementación de la misma. La empresa no cuenta actualmente con procesos que se manejan de acuerdo a la tecnología, como por ejemplo cobro por medio de tarjeta de crédito.

Dentro de la encuesta se preguntó si sería bueno que la Marisquería abriera una sucursal céntrica, habiendo un porcentaje considerable tanto de clientes como de trabajadores que afirmaron que sería una excelente idea iniciar con un nuevo local que esté más cerca de los clientes y estos tengan total acceso a cualquiera de las dos ubicaciones.

Entre otras de las opciones se interrogó con relación a los medios de comunicación por el cual las personas se enteraron de la existencia de la marisquería, pero la mayor parte de las personas encuestadas mencionaron que no se enteraron por ninguno de estos medios de comunicación, por lo que sería beneficioso empezar con publicidad de la empresa por varios medios de comunicación o redes sociales, que ayuden al posicionamiento de la marca.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

A continuación, se expone la propuesta de gestión estratégica para la Marisquería Todos Vuelven, basado en los autores González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019) quienes desarrollaron una estructura aplicable a las empresas.

#### **3.1. Justificación**

De acuerdo al diagnóstico de la situación actual, se concluye que Marisquería Todos Vuelven, no cuenta con un sistema de gestión estratégica, por tal motivo, es necesario que se desarrolle un direccionamiento estratégico que permita declarar la visión, misión y valores de la empresa, además de establecer objetivos que faciliten utilizar los recursos con los que cuenta actualmente.

Otro factor importante que se identificó, es que la empresa en los últimos años a causa de la pandemia provocada por el Covid-19, ha sufrido un decremento en su cartera de clientes; razón por la cual se considera urgente aplicar estrategias del mix de marketing, las cuales llamen la atención de las personas y aseguren nuevos clientes, siendo también la finalidad, el mejorar el posicionamiento de Marisquería Todos Vuelven en la ciudad de Santo Domingo.

#### **3.2. Objetivos**

##### **3.2.1. Objetivo general**

Mejorar el posicionamiento de la Marisquería Todos Vuelven, a través de la aplicación de gestión estratégica, para el periodo 2023 - 2027.

##### **3.2.2. Objetivos específicos**

- Declarar el direccionamiento estratégico: visión, misión y valores.
- Diagnosticar el análisis ambiental de la situación actual de la Marisquería Todos Vuelven, mediante la matriz FODA.

- Formular estrategias a partir de la Matriz FODA, que mejoren la gestión de la Marisquería Todos Vuelven, a través del Mapa Estratégico.
- Evaluar y controlar las estrategias propuestas, mediante el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

### **3.3. Misión propuesta**

Ofrecer a nuestros clientes un excelente servicio de atención y calidad de primera en nuestros productos, en un ambiente tranquilo y agradable, desarrollado por el equipo humano competente y a la altura del servicio, que este comprometido en satisfacer al cliente.

### **3.4. Visión propuesta**

Ser reconocidos como la mejor marisquería de prestigio, confiable en comida marina de calidad, donde el compromiso principal sea crear experiencias únicas y agradables para el paladar de nuestros clientes, manteniendo la esencia que nos caracteriza, para que sea visita de referencia para los santodomingueños, y hasta para los turistas.

### **3.5. Valores corporativos propuestos**

- Honestidad.
- Humildad.
- Calidad en todo el proceso de realizar los platos y en el servicio.
- Esfuerzo y dedicación.
- Profesionalidad y experiencia.
- Atención con calidez a la distinguida clientela.

Los valores corporativos, serán aplicados por la gerente propietaria y el personal del restaurante, siendo honestos al entregar un producto fresco y de calidad; trabajando con humildad, siendo capaces de superar con esfuerzo y dedicación, las limitaciones y debilidades identificadas. Asimismo, se trabajará siempre con profesionalismo y experiencia en la elaboración de los platos y en el servicio, ofreciendo una atención con calidez a la distinguida clientela.

### 3.6. Organigrama estructural

Seguidamente se presenta el organigrama estructural de la Marisquería Todos Vuelven en el cual se evidencia el cargo de la gerente propietaria, cocinera, cajera, ayudantes de cocina y meseros. En el caso de la marisquería se realizó el organigrama de forma horizontal dado que esto permite autonomía a los integrantes del equipo de trabajo, es decir, que en caso de que necesiten tomar una decisión y no se encuentra su superior, pueda tener libertad de elegir cual sería la decisión más acertada para resolver el inconveniente que se presente en el momento.

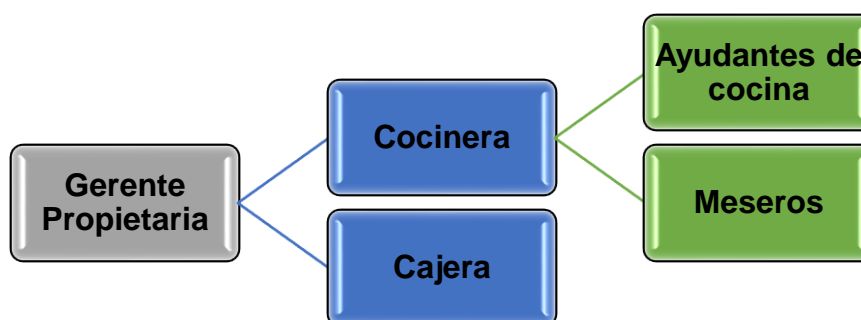


Figura 25. Organigrama estructural

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Organigrama estructural. Santo Domingo-Ecuador. Elaborado por: Tuquerres, J.

### 3.7. Diagnóstico del análisis ambiental de la situación actual de la

#### Marisquería Todos Vuelven, mediante la matriz FODA

El diagnóstico situacional de la Marisquería Todos Vuelven, se lo realizó a través del análisis de la matriz FODA y fuerzas competitivas de Porter que se exponen a continuación.

#### 3.7.1. Análisis de la matriz FODA

Mediante el análisis de la matriz FODA realizado para la Marisquería Todos Vuelven, se logró identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las cuales permitieron establecer estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia, aplicando la teoría de Albert Humphrey (1986), quien es el creador de esta herramienta administrativa, en la siguiente figura se muestran las estrategias más importantes para la empresa.

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1	Posee calidad, confianza, buen producto con respecto a la competencia, es duradero, los empleados son experimentados, clientes disponibles, la ubicación es estratégica, precios accesibles.	D1 Plan estratégico no detallado, lo que genera que no exista planificación de las estrategias de marketing para cierto periodo.
	F2	Las ventas del año 2019 reflejan un aumento del 10,92% a diferencia del año 2018 (análisis horizontal 2018-2019).	D2 Los gastos de la empresa aumentaron en un 10% en el año 2019 (análisis horizontal 2018-2019).
	F3	La empresa tiene instalaciones propias valoradas en \$38.000 (balance general 2019).	D3 No está posicionando como uno de los mejores centros de comida.
	F4	Jefe de cocina de buena reputación	D4 No cuenta con medios de publicidad, no ofertar por medio de páginas web.
	F5	Ambiente relajado que ofrece al cliente una experiencia única	D5 Poca innovación en nuevas recetas.
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>FO</b>	<b>DO</b>
O1	Las ganancias estarán bien, se puede extender el restaurant hacia otras partes céntricas de la ciudad	(F1, F2, O1, O3) Realizar un análisis de las fuerzas de Porter, con relación a la competencia	
O2	Posibilidad de poner un área de juegos para niños	(F1, F2, F3, O1, O2) Elaborar estrategias del Marketing mix que estén relacionadas al producto, precio, plaza y promoción.	(D5, D7, O5) Realizar 4 campañas de ventas enfocado en promociones y descuentos en platos a la carta.
O3	Ofrecer servicios de catering	(F1, O4, O5, O1) Diseñar un catálogo virtual de productos que permita a los clientes adquirir materiales en 5 meses	

O4	Genera una fuente de oportunidades para el mejoramiento social y económico.	(F3, O5) Establecer políticas de descuento enfocadas a los clientes que realicen Compras de platillos complementarios.	(D5, D2, O4) Participar en 3 ferias de emprendimiento para promocionar la prestación de productos de la empresa a nuevos clientes en 12 meses
O5	Las empresas competidoras ofrecen menos variedad de productos y servicios.	(F1, F3, O3, O5) Crear una sucursal para el mejoramiento del servicio a clientes en 2 años	(D5, D3, O3) Capacitar al personal existente y nuevo, con estrategias de atención al cliente e inventarios, implementando un sistema de control de este.
<b>AMENAZAS</b>			
<b>FA</b>			
<b>DA</b>			
A1	Amenaza de que otro competidor se establezca con precios más bajos con los que no se pueda competir	(F1, F2, F3, A1, A4) Abrir una sucursal en las islas del Paseo Shopping, en el transcurso de 1 año.	(A3, D5) Implementar nuevos servicios y nuevas recetas que salgan de lo tradicional, para llamar la atención de los clientes.
A2	Han surgido otros proveedores que ofrecen mariscos con otros precios muy agresivos otorgando permanentes promociones	(F4, F5, A1, A2) Plantear las cláusulas que delimiten los procesos de negociación con proveedores en 3 meses	(D1, D3, A3) Implementar el proceso de gestión operativa en 1 año
A3	En el sector existen empresas con precios más accesibles generando pérdidas al resto de empresas del sector		
A4	Existen empresas con mejor ubicación que permiten al cliente identificarlas más rápidamente.		

Figura 26. Matriz FODA

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Matriz FODA de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### 3.7.2. Rivalidad entre empresas competidoras

Con el objetivo de determinar cuál es el nivel de posicionamiento en el mercado, que tiene Marisquería Todos Vuelven en la ciudad de Santo Domingo, se expone a continuación, la Matriz de Perfil Competitivo que se relaciona con la primera fuerza de Porter: Rivalidad entre empresas competidoras.

Tabla 21. Rivalidad entre empresas competidoras - Matriz de perfil competitivo

Factores críticos del éxito	Peso Relativo	MARISQUERÍA EL PAJARO ROJO		LOS CEVICHES DEL WACHO		MARISQUERÍA TODOS VUELVEN	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Ubicación estratégica	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39
Variedad de productos	0.19	4	0.76	3	0.57	3	0.57
Prestigio	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64
Publicidad	0.13	4	0.52	4	0.52	1	0.13
Menú innovador	0.13	3	0.39	1	0.13	1	0.13
Calidad del servicio	0.14	3	0.42	1	0.14	1	0.14
Trayectoria	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.24</b>		<b>3.00</b>		<b>2.48</b>

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Rivalidad entre empresas competidoras. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

De acuerdo al resultado obtenido de 2.48 en la Matriz de Perfil Competitivo, se puede afirmar que La Marisquería Todos Vuelven, ocupa el tercer lugar con relación al posicionamiento en el mercado, debido que carece principalmente de estrategias de publicidad que capten la atención de los habitantes de la ciudad de Santo Domingo; además, debe incrementar variedad de productos, aplicar técnicas innovadoras para examen visual y ofrecer facilidades de pago a sus clientes.

### 3.7.3. Poder de negociación de los proveedores

A continuación, se procede a elaborar la matriz de poder de negociación de los proveedores, con el objetivo de determinar, cómo se encuentra actualmente La Marisquería Todos Vuelven, según los factores claves que se exponen en la siguiente tabla.

Tabla 22. Matriz de poder de negociación de los proveedores

Factores clave	Peso relativo	MARISQUERÍA EL PAJARO ROJO		LOS CEVICHES DEL WACHO		MARISQUERÍA TODOS VUELVEN	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Variedad de alimentos	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39
Servicio al cliente	0.19	4	0.76	4	0.76	4	0.76
Delivery	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64
Parqueadero	0.13	4	0.52	3	0.39	2	0.26
Local propio	0.13	4	0.52	1	0.13	1	0.13
Infraestructura	0.14	3	0.42	2	0.28	1	0.14
Seguridad	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.74</b>		<b>2.83</b>		<b>2.56</b>

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Matriz de poder de negociación de los proveedores. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

Según los resultados obtenidos en la matriz de poder de negociación con los proveedores, se puede concluir que ante los diversos factores que influyen en las 3 Marisquerías, Marisquería El Pájaro Rojo, tiene mejor poder de negociación debido que obtuvo un puntaje de 3,74 seguida por Ceviches del Wacho con 2,83 y finalmente, Marisquería Todos Vuelven, con 2.56 lo cual refleja que debe establecer nuevas estrategias de negociación, según los factores clave analizados.



### 3.8. Planteamiento de estrategias del mix de marketing que incrementen el posicionamiento de la Marisquería Todos Vuelven

Adicional a las estrategias planteadas en el Mapa Estratégico se propone a continuación estrategias de marketing para el incremento del posicionamiento en el mercado de la Marisquería Todos Vuelven.

#### 3.8.1. Estrategias de producto (servicio)

Se recomienda con relación a la estrategia de producto (servicio), ofrecer a las personas que visiten las instalaciones de Marisquería Todos Vuelven, un cupón de descuento del 5% a partir del tercer plato que adquiera el cliente.

Con el fin de conseguir lealtad e incentivar la visita a la marisquería se ofrecerá a los clientes cupones de descuento ya sea por visitar por primera vez el sitio web o por ser cliente frecuente en la marisquería se ofrecerán cupones del 5% de descuento en platos básicos cómo puede ser un ceviche. El indicador para esta estrategia consiste en el ROA (satisfacción de clientes= número clientes satisfechos/número de clientes que visitan el local).



Figura 27. Cupón de descuento del 5%

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Matriz FODA de la Marisquería Todos Vuelven (anexo 1). Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### 3.8.2. Estrategias de precio

La estrategia de precio que se sugiere que aplique La Marisquería Todos Vuelven, consiste en conceder el 20% de descuento en platos a la carta, el primer lunes de cada mes, manteniendo ese mismo porcentaje cuando estén cumpliendo años sus clientes, esta estrategia le permitirá diferenciarse de sus principales competidores y lograr a mediano plazo, la fidelización de sus clientes ocasionales. El indicador para esta estrategia consiste en el ROA (satisfacción de clientes= número clientes satisfechos/número de clientes que visitan el local).



*Figura 28.* Cupón de descuento del 20%  
Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Matriz FODA de la Marisquería Todos Vuelven (anexo 1). Santo Domingo-Ecuador.  
Elaborado por: Tuquerres, J.

### 3.8.3. Estrategias de plaza

Se recomienda como estrategia de plaza, que La Marisquería Todos Vuelven, arriende una local en el patio de comidas del Centro Comercial Paseo Shopping, por medio de la firma de un contrato, que estipule que será por 6 meses a un valor de \$500 dólares mensuales y un total de \$3000 dólares al año, siendo este un nuevo punto de venta, con el propósito de llegar con su servicio a más personas, debido a su afluencia diaria de personas al lugar, optimizando de esta manera su canal de distribución, debido que estará en un lugar que actualmente es un sector estratégico para posicionar su marca y atender a cientos de personas que visitan dicho establecimiento diariamente, por ser céntrico. El indicador usado para esta estrategia consiste en el ROA (Éxito en ventas = número de clientes que compran/ número clientes que visitan el local).

### 3.8.4. Estrategias de promoción y publicidad

Seguidamente, se exponen cuatro estrategias de marketing relacionadas a la publicidad y promoción, las cuales permitan el incremento del posicionamiento de la Marisquería Todos Vuelven, en el mercado de la ciudad de Santo Domingo, dichas estrategias están previstas mantenerse durante un año, para posterior a ese tiempo realizar una evaluación y análisis de los resultados que se obtengan.

- Página web y Redes Sociales:

Con el propósito de tener un mayor alcance publicitario, para La Marisquería Todos Vuelven, es importante crear una página web donde se visualice mediante un catálogo, los diferentes menús y platos a la carta que se ofertan, además, es necesario crear cuentas empresariales tanto en Facebook como en Instagram, pautando publicidad pagada de manera continua durante un año, mediante campañas de difusión que den a conocer los diferentes menús que se ofrecen, teniendo la posibilidad las personas interesadas, en solicitar información, mediante un link vinculado directamente al número de WhatsApp de la empresa. El indicador usado para esta estrategia consiste en el ROA ( $\text{Incremento clientes} = (\text{cantidad de clientes del periodo} / \text{cantidad de clientes del periodo anterior}) * 100$ ).



Figura 29. Página web y redes sociales

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Páginas web y redes sociales. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

- Grupos de WhatsApp:

Como segunda estrategia de marketing, se propone: Implementar el servicio de chat con el cliente a través de la mensajería de WhatsApp, facilitando la interacción con los clientes frecuentes y ocasionales, de manera que La Marisquería Todos Vuelven, pueda obtener información de ellos mediante un seguimiento constante de postventa, además de ofertar las promociones y descuentos, el link para este servicio se encontrará la página web del sitio y en la publicidad pagada en Facebook. El indicador usado para esta estrategia se basa en el ROA (Incremento en las ventas =  $(\text{ventas período actual} - \text{ventas período anterior} / \text{ventas período anterior}) * 100$ ).



Figura 30. Mensajería por WhatsApp

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Mensajería instantánea. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

- Vallas publicitarias:

Como tercera estrategia de marketing, se propone las vallas publicitarias, 2 por el tiempo de 16 meses, este tipo de publicidad exterior es considerada como una de las mejores, debido a su bajo coste y eficiente mensaje, siendo claro, directo y de efecto visual, las cuales serán colocadas en lugares estratégicos de la ciudad de Santo Domingo, para captar la atención de las personas e interés de formar parte de los clientes de La Marisquería Todos Vuelven. El indicador usado para esta estrategia consiste en el ROA

(Participación en el mercado = (ventas de la empresa/ ventas totales en el mercado) \*100).



*Figura 31.* Valla publicitaria

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Vallas publicitarias. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

- **Publicidad rodante:**

Como cuarta estrategia de marketing, se propone la publicidad rodante, correspondiente a un contrato de 2 buses de la línea Ejecutrans, por el tiempo de 12 meses, este medio de publicitar información tiene espacios con gran poder de convocatoria e impacto urbano que circula mediante el transporte público, dirigiéndose muchas veces a una audiencia específica. Por tal motivo, se utilizarán los medios de transporte urbano de la ciudad de Santo Domingo, con el fin de llegar a los usuarios que toman este tipo de movilización, para lo cual, se deberá realizar un convenio con las cooperativas de transporte con la finalidad de obtener costos bajos por prestación de este servicio. El indicador utilizado para esta estrategia consiste en el ROA (Éxito en ventas= (número de clientes que compran/número de clientes que visitan el local) \*100)



Figura 32. Publicidad rodante

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Encuesta aplicada a los trabajadores de la Marisquería Todos Vuelven. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### 3.8.5. Presupuesto para la ejecución de las estrategias de marketing

Como se puede observar a continuación, el presupuesto total que se necesita para implementar las estrategias de marketing durante los 12 meses previstos, es de \$6670,00 dólares, destinando el 48% para el Arriendo de la Isla en el Centro Comercial Paseo Shopping, el 19% para las vallas publicitarias, el 12% para la creación de la página web y cuentas empresariales de redes sociales (Facebook e Instagram), el 10% para el servicio de cupones de descuento, el 9% para la publicidad rodante y el 2% para los grupos de WhatsApp, con la finalidad de incrementar el posicionamiento de La Marisquería Todos Vuelven en el mercado de la ciudad de Santo Domingo.

Tabla 23. Presupuesto estrategias de marketing

Costo por estrategia	Cantidad	Valor U.	Costo total	% Presupuesto por estrategia
Cupones de descuento	1000	\$ 0.25	\$250	10%
Arriendo de Isla en el Centro Comercial Paseo Shopping	6	\$ 500	\$3000	48%
Página web y redes sociales	1	\$ 800	\$800	12%
Grupos de WhatsApp (Plan de internet corporativo por 12 meses)	12	\$ 25,00	\$300,00	2%
Vallas publicitarias (2 por 8 meses)	16	\$ 100,00	\$1600,00	19%
Publicidad rodante (2 buses por 12 meses)	24	\$ 30,00	\$720,00	9%
<b>Total</b>			<b>\$6670,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Presupuesto estrategias de marketing. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.

### 3.9. Formulación de las estrategias que mejoren la gestión de la Marisquería Todos Vuelven, a través del Mapa Estratégico

Con la finalidad de mejorar la gestión estratégica de Marisquería Todos Vuelven se presenta a continuación en la figura 33 el mapa estratégico, que ha sido desarrollado desde las perspectivas: financiera, de clientes, interna, de aprendizaje y crecimiento; estableciendo estrategias a corto, mediano y largo plazo, que permitan alcanzar la visión, de: ser reconocidos como la mejor marisquería de prestigio, confiable en comida marina de calidad, donde el compromiso principal sea crear experiencias únicas y agradables para el paladar de nuestros clientes, manteniendo el sabor que nos caracteriza, para que sea visita de referencia para los santodomingueños y turistas.

Cabe indicar que, de acuerdo a cada estrategia propuesta, se expone seguidamente en el Cuadro de Mando Integral o conocido también como Balanced Scorecard, los indicadores de medición y los medios que facilitarán el cumplimiento de cada estrategia, con su respectivo período de tiempo.

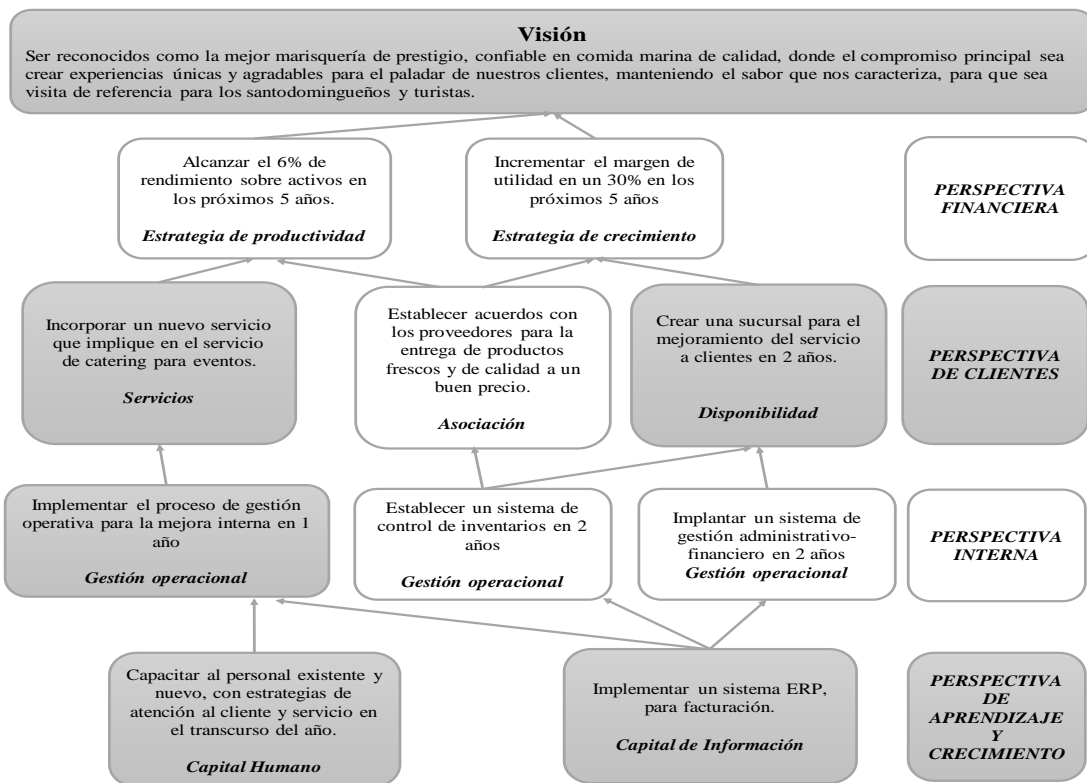


Figura 33. Mapa estratégico

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Mapa estratégico. Santo Domingo-Ecuador.  
Elaborado por: Tuquerres, J.

- **Estrategia de productividad**

Alcanzar el 6% de rendimiento sobre activos en los próximos 5 años, el indicador para esta estrategia consiste en el ROA (Rentabilidad sobre activos = Utilidad neta/Total Activos), para alcanzar esta estrategia, se debe elaborar un plan de inversión para los activos que incrementen su rendimiento en 12 meses, por consiguiente, es necesario que se implementen mejoras en referencia a la tecnología, como por ejemplo utilizar el pago por medio de tarjetas de crédito, dado la afluencia de clientes que tiene este local.

- **Estrategia de crecimiento**

Desarrollar estrategias de ventas para los productos en 12 meses, el indicador para esta estrategia Consiste en el ROA (Porcentaje de margen de utilidad =  $(\text{Utilidad del año 2025} - \text{Utilidad del año 2020} / \text{Utilidad del año 2020} * 100)$ ), para incrementar el margen de ganancias en un 30% durante los próximos 5 años, la marisquería no rotara de personal constantemente, dado que renovar personal se considera un gasto, si se mantiene el personal fijo durante más tiempo, evitara pagar liquidaciones, dar capacitaciones al nuevo personal, también se ha considerado contar con proveedores que nos doten de los productos directamente en el local, para así evitar los costes de transporte de mercadería y se considere el coste al que se entrega el producto.

- **Servicios**

Implementar un proyecto para la ejecución del servicio de catering en 12 meses, el indicador para esta estrategia consiste en el ROA (Avance de implementación del servicio =  $\text{Número de etapas ejecutadas} / \text{Número de etapas planificadas}$ ), para la implementación del servicio de catering se revisó varios artículos realizados, como por ejemplo el del artículo (Mora, 2018) Propuesta de implementación de un servicio de catering y eventos en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, menciona que en la actualidad los servicios de catering representan una gran solución ante la falta de tiempo y la necesidad de seguridad y confianza en la alimentación de la fuerza laboral de las empresas, pues facilita el servicio en el lugar de trabajo y evita ajetreo en el desenvolvimiento diario de sus empleados, por esta razón se decidió que el servicio de catering para algún evento social o una empresa que lo desee, debería contratar el servicio ya sea por redes sociales o directamente en la marisquería, con un tiempo considerable de anticipación.



- **Asociación**

Elaborar un proyecto de inversión para proveedores, en 12 meses, el indicador para esta estrategia consiste en el ROA (Número de acuerdos proveedores = número de acuerdos alcanzados), para el control de los productos que entregan los proveedores, es necesario la implementación de un inventario para saber las fechas exactas en las cuales ingresan los productos y descartar o regresar a tiempo los que se encuentren en deterioro o próximos a vencer, para este tipo de productos que se consideran perecederos, se debe implementar un inventario de método PEPS (primero en entrar, primero en salir), así se podrá dar garantía de que los productos son frescos y están en buen estado, de la misma manera como se ira implementando en el transcurso de 2 años se realizara un primer borrador en Excel. A continuación, se presenta un ejemplo de cómo se establecería actualmente el inventario:

Inventario al 31/01/2019

Fecha	Concepto	Entradas			Salidas			Existencia		
		Unid.	Costo U	Importe	Unid.	Costo U	Importe	Unid.	Costo U	Importe
01/01/2019	Existencia							600	100	60.000
10/01/2019	Compra	1000	120	120.000				600	100	60.000
								1000	120	120.000
15/01/2019	Venta				600	100	60.000	900	120	108.000
					100	120	12.000			
20/01/2019	Compra	1200	150	180.000				900	120	108.000
								1200	150	180.000
30/01/2019	Venta				900	120	108.000	1100	150	165.000
					100	150	15.000			

Existencia de 1100 Unidades a \$ 150 = 165.000

El valor del inventario es de 165.000 formado por 1100 unidades a \$ 150 cada una.

Mundanopedia.com

Figura 34. Ejemplo de inventario PEPS

Fuente: MUNDANOPIEDIA (2016). Inventario First In First Out (FIFO) o (PEPS). Recuperado de <https://mundanopedia.com/es/contabilidad/contabilidad-Intermedia/inventario-first-in-first-out-primeras-entradas-salida/>

- **Disponibilidad**

Elaborar un estudio de factibilidad para identificar la zona idónea para la creación de la sucursal, en 12 meses. El indicador para esta estrategia consiste en el ROA (Fases de creación de sucursal = N° de fases ejecutadas/N° de fases planificadas), como se menciona más adelante, en este punto se trata de abrir una sucursal en el paseo shopping por medio de un contrato por el tiempo de 12 meses.

- **K. Humano**

Diseñar un plan de capacitación para el personal de la Marisquería en 12 meses. El indicador para esta estrategia consiste en el ROA (Nivel de implementación del plan de capacitación = Número de proyectos realizados/Número de proyectos programados), un factor importante a la hora de obtener un servicio es la eficiencia en los trabajadores, que cuenten con la formación necesaria, que tengan compromiso con la empresa y que sean productivos, estos ayudan a tener una empresa más rentable, capacitando al personal periódicamente en temas de atención, satisfacción y buen servicio al cliente.

- **K. Informático y P. Gestión operacional**

Elaborar un plan de desarrollo para ERP (Management Pro) en 12 meses. El indicador para estas estrategias consiste en el ROA (Fases de implementación del sistema ERP = Número de fases ejecutadas/ Número de fases planificadas), para la facturación electrónica se prevé la implementación de un sistema contable que de la misma manera ayudaría a contabilidad de la Marisquería, dado que en la actualidad la mayoría de estos ERP son multifunciones, como se va a contratar también para llevar el inventario, con un solo programa se podría ayudar las 3 categorías.

### **3.10. Evaluación y control de las estrategias propuestas, mediante el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)**

Con la finalidad de dar seguimiento y control a las estrategias planteadas en el mapa estratégico, se presenta a continuación en la figura 32, el Cuadro de Mando Integral o conocido también como Balanced Scorecard, el cual expone las medidas, metas y medios que serán evaluados de manera general, en un periodo de 5 años, desde el 2023 al 2027.

	ÁREA O UNIDAD		MEDIDAS				METAS												MEDIOS								
	Estrategia de Valor	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de captura	Nivel Base	2023			2024			2025			2026			2027			Responsable de la meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
								●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●					
Perspectiva Financiera	Productividad	Alcanzar el 6% de rendimiento sobre activos en los próximos 5 años.	ROA (Rentabilidad sobre activos) = Utilidad neta / Total Activos	Porcentaje	Anual	Estado de Resultados/Balance General/ Medidas de Rentabilidad	1,00%	>= 2%	>= 1,5%	= 1%	>= 3%	>= 2,5%	= 2%	>= 4%	>= 3,50%	= 3%	>= 5%	>= 4,50%	= 4%	>= 6%	>= 5,5%	= 5%	Gerente	Elaborar un plan de inversión para los activos que incremente su rendimiento en 12 meses.	Gerente	1-ene-23	31-dic-27
	Crecimiento	Incrementar el margen de utilidad en un 30% en los próximos 5 años	Porcentaje de margen de utilidad= (Utilidad del año 2025 - Utilidad del año 2020/Utilidad del año 2020) *100	Porcentaje	Anual	Razones Financieras/ Medidas de Rentabilidad	5,00%	>= 10%	>= 8%	= 5%	>= 15%	>= 13%	= 10%	>= 20%	>= 18%	= 15%	>= 25%	>= 23%	= 20%	>= 30%	>= 28%	= 25%	Gerente	Desarrollar estrategias de ventas para cada línea de producto en 12 meses.	Gerente	1-ene-23	31-dic-27
Perspectiva del cliente	Servicio	Incorporar un nuevo servicio que implique en el servicio de catering para eventos.	Avance de implementación del servicio= Número de etapas ejecutadas / Número de etapas planificadas	Índice	Anual	Portafolio de servicios de la empresa	0	>=2	=1	0	>=4	=3	<=2										Gerente	Implementar un proyecto para la ejecución del servicio de catering en 12 meses.	Gerente	1-ene-23	31-dic-27
	Asociación	Establecer acuerdos con los proveedores para la entrega de productos frescos y de calidad a un buen precio.	Número de acuerdos proveedores= Número de acuerdos alcanzados	Cantidad	Anual	Informe del área administrativa	0	0	0	0	>=2	=1	0										Gerente	Elaborar un proyecto de inversión para proveedores nacionales, en 12 meses.	Gerente	1-ene-23	31-dic-27
	Disponibilidad	Crear una sucursal para el mejoramiento del servicio a clientes en 2 años.	Fases de creación de sucursal = N° de fases ejecutadas/N° de fases planificadas.	Índice	Anual	Balance General	0	>=2	=1	0	>=4	=3	<=2										Gerente	Elaborar un estudio de factibilidad para identificar la zona idónea para la creación de la sucursal, en 12 meses.	Gerente	1-ene-23	31-dic-27
Perspectiva Interna	Gestión operacional	Implementar el proceso de gestión operativa para la mejora interna en 1 año	Proceso de implementación del canal de distribución = N° de procesos ejecutados/N° fases planificadas.	Índice	Anual	Informe del área administrativa	0	>=2	=1	0	>=4	=3	<=2									Gerente	Realizar un levantamiento de procesos sobre el servicio post venta, para mejorar su efectividad en 12 meses.	Gerente	1-ene-23	31-dic-27	
	Gestión operacional	Establecer un sistema de control de inventarios en 2 años	Fases de implementación del sistema = N° de fases ejecutadas/N° de fases planificadas.	Índice	Anual	Informe del área administrativa	0	>=2	=1	0	>=4	=3	<=2									Gerente	Elaborar un plan de desarrollo para el sistema de inventario en 12 meses.	Gerente	1-ene-23	31-dic-27	
	Gestión operacional	Implantar un sistema de gestión administrativo-financiero en 2 años.	Fases de implementación del sistema = N° de fases ejecutadas/N° de fases planificadas.	Índice	Anual	Informe del área administrativa	0	>=2	=1	0	>=4	=3	<=2									Gerente	Realizar un plan para la optimización de la gestión administrativa y financiera en 12 meses.	Gerente	1-ene-23	31-dic-27	
Perspectiva de Aprendizaje	K. Humano	Capacitar al personal existente y nuevo, con estrategias de atención al cliente y servicio en el transcurso del año.	Nivel de implementación del plan de capacitación= Número de proyectos realizados / Número de proyectos programados	Índice	Anual	Informe del área administrativa	0	>=2	=1	0	>=4	=3	<=2									Gerente	Disenar un plan de capacitación para el personal de la marisquería en 12 meses.	Gerente	1-ene-23	31-dic-27	
	K. Informático	Implementar un sistema ERP, para facturación.	Fases de implementación del sistema ERP= Número de fases ejecutadas / Número de fases planificadas.	Índice	Anual	Informe del área administrativa	0	>=2	=1	0	>=4	=3	<=2									Gerente	Elaborar un plan de desarrollo para ERP (Management Pro) en 12 meses.	Gerente	1-ene-23	31-dic-27	

Figura 35. Balanced Scorecard

Fuente: Marisquería Todos Vuelven. (2022). Presupuesto estrategias de marketing. Santo Domingo-Ecuador.

Elaborado por: Tuquerres, J.



## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

- Se diagnosticó que la situación actual de la Marisquería Todos Vuelven, con relación al marketing, es muy deficiente, debido que el 100% de los encuestados mencionaron que no han escuchado u observado publicidad por parte de la empresa; por tanto, es una principal debilidad, puesto que las personas no llegan a conocer todas las ofertas y productos que ofrece la Marisquería.
- Se identificó, a través de la encuesta dirigida a los clientes, que el nivel de posicionamiento que tiene en el mercado Marisquería Todos Vuelven, es muy bajo, debido que solamente el 24% del público encuestado afirmó conocer la empresa; en cambio, el 69% de las personas tiene posicionada en su mente, en primer lugar, a Marisquería El Pájaro Rojo y en segunda posición a Los Ceviches del Wacho.
- Mediante la encuesta, se conoció cuáles son los gustos y preferencias que tienen las personas, al momento de decidirse por una marisquería, siendo estos: las ofertas, la variedad del producto, el ambiente del trabajo, lo recurrido que sea el lugar, las buenas referencias, la reputación o imagen, la publicidad y las promociones, identificando, por tanto, que estos factores captan rápidamente la atención de los clientes.
- Con base a los resultados obtenidos, para incrementar el posicionamiento de Marisquería Todos Vuelven en el mercado de la ciudad de Santo Domingo, se propuso estrategias de marketing, enfocadas principalmente en campañas de difusión a través de página web, redes sociales, grupos de WhatsApp, puesto que son un medio bastante recurrido y de fácil accesibilidad para las personas, además de colocar vallas publicitarias en lugares estratégicos de la ciudad y crear convenios con compañías de transporte público para la publicidad rodante.

- Asimismo, se identificó que el personal administrativo no cuenta con la adecuada capacitación, respecto a la implementación de herramientas de planificación estratégica y los beneficios de su correcta aplicación, por tal motivo, el desconocimiento ocasiona que en determinados momentos se tomen decisiones inadecuadas a corto y largo plazo.
- Finalmente, para aplicar las estrategias de marketing, se recurrió a establecer un presupuesto con relación al tiempo de doce meses que durarán las estrategias, con un valor total de \$12.530 dólares.

#### **4.2. Recomendaciones**

- Mejorar la situación actual de Marisquería Todos Vuelven, es decir, la parte interna, referente a las fortalezas y debilidades, además de la parte externa como son las amenazas y oportunidades que tiene la empresa con relación al marketing, a través de la ejecución de las diferentes estrategias que se han propuesto en la investigación.
- Aplicar estrategias de posicionamiento de marca, con la finalidad de incrementar el nivel de posicionamiento de Marisquería Todos Vuelven, aplicando un benchmarking, para analizar desde las estrategias publicitarias que utiliza actualmente su competencia directa Marisquería El Pájaro Rojo y Los Ceviches del Wacho, empresas que lideran el mercado.
- Plantear y ejecutar estrategias a corto, mediano y largo plazo, con relación a las ofertas, la variedad del producto, la publicidad y las promociones, las mismas que permitan captar la atención de los clientes y demás habitantes de la ciudad de Santo Domingo y zonas aledañas o cercanas, para posteriormente evaluar los resultados que se hayan obtenido dentro de un período.

- Hacer mensualmente, un seguimiento a las estrategias de marketing propuestas: página web y redes sociales, grupos de WhatsApp, vallas publicitarias y publicidad rodante, con el propósito de solucionar a tiempo errores que surjan durante el proceso publicitario y al finalizar los doce meses hacer una retroalimentación de los resultados obtenidos que permitan a la gerente propietaria decidir continuar o no con las estrategias.
- Realizar un estudio de mercado al finalizar los doce meses de haber aplicado las estrategias de marketing, con una nueva encuesta dirigida a los habitantes de la ciudad de Santo Domingo, con el objetivo de determinar el nuevo nivel de posicionamiento de Marisquería Todos Vuelven, en contraste, con los resultados obtenidos en esta investigación.

## Lista de Referencias

- Arias, D., y Vélez, Y. (2014). *Plan estratégico y Balanced Scorecard para la puce sd, período 2014-2018*. ESPE: Recuperado de: <https://n9.cl/fn1r>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado de: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- ESAN. (2016). *¿Qué es la administración estratégica?*. ESAN BUSINESS: Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-la-administracion-estrategica#:~:text=La%20administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gic a%20es%20un,y%20localiza%20recursos%20para%20realizarlos>.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela*, 1-16. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado de: [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Ministerio de Educación. (2014). *Currículo Educación Inicial*. Quito.
- Noblecilla, M., y Granados, M. (2018). *El Marketing y su aplicación en diferentes áreas del conocimiento*. Machala: Editorial UTMACH. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12484/1/EIMarketing-Y-SuAplicacionEnDiferentesAreas.pdf>



- Nova, L., Moreno, S., y Moreno, L. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia). *Revista Espacios*, 41, 240-252. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p17.pdf>
- Pacheco, G. (2017). *Plan de marketing para el posicionamiento del diario El Telégrafo en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado de: Repositorio UIDE: <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/1970>
- Palacios, L. (2016). *Dirección estratégica*. Bogotá: Eco Ediciones. Recuperado de: [https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica\\_-Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf](https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica_-Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf)
- Quiroa, M. (2021). *Gestión estratégica*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-estrategica.html>
- Ramos, E., y Castillo, H. (2016). *Plan estratégico para el posicionamiento de la empresa autocheco, Guayaquil, 2016*. Recuperado de: ULVR: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1066>
- Sánchez, J., Vázquez, G., y Mejía, J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27, 93-106. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81852035008.pdf>
- Secretaría Central de ISO en Ginebra. (2015). *Norma Internacional ISO 9001:2015*. Norma Internacional ISO 9001:2015: Recuperado de: <http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>
- Sosa, M. (2016). *Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la Institución de Belén de distrito de la Victoria en el periodo 2014*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12423/673>

- Suárez, O., Hernández, A., Olmedo, A., Núñez, D., Belmuda, A., León, y Hermida, V. (2020). *Marketing digital y estrategias de negocios para el posicionamiento competitivo de las empresas*. Guayaquil: UTEG Editorial. Recuperado de: <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2021/06/L4-2020.pdf>
- Sukier, H., Hernández, L., Portillo, R., Valle, A., García, M., y García, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. *Revista Espacio*, 9. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p09.pdf>
- Yépez, D., Quimis, N., y Sumba, R. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Polo del Conocimiento*, 2046-2069.

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato Entrevista

PREGUNTAS		CRITERIOS DE VALIDACIÓN	
<b>I. DATOS GENERALES</b>			
<b>Edad:</b> _____ <b>Género:</b> Masculino ( ) Femenino ( ) Otros ( ) <b>Grado de instrucción:</b> analfabeto ( ) primaria ( ) secundaria ( ) estudios superiores ( ) <b>Estado civil:</b> soltero/a ( ) casado/a ( ) divorciado/a ( ) viudo/a ( ) unión libre ( ) <b>Cargo en la empresa:</b> .....		<b>Respuesta</b>	<b>Observaciones</b>
1	¿Conoce usted que son procesos?		
2	¿Los trabajadores tienen funciones definidas?		
3	¿Existe un organigrama estructural de la empresa?		
4	¿La empresa cuenta con redes sociales o algún tipo de publicidad?		
5	¿Cuenta la empresa con misión, visión y valores corporativos?		
6	¿Según su criterio, la empresa se encuentra posicionada en el mercado?		
7	¿Conoce cuáles son las oportunidades y amenazas de su empresa?		
8	¿Conoce las fortalezas y debilidades de su empresa?		

## **Anexo 2. Formato Encuesta a empleados**

1) ¿Qué aspectos considera para elegir un restaurante de mariscos?

- a) Precio
- b) Variedad en platos.
- c) Ubicación
- d) Sazón
- c) Atención al cliente

2. ¿Por qué medios publicitarios conoció de la existencia de la marisquería?

- a) Redes sociales (Instagram, Facebook, etc.)
- b) Radio
- c) prensa escrita
- d) Boca a boca
- e) Ninguna

3) ¿Cree Usted que el restaurant cuenta con el personal suficiente para una atención eficiente?

- a) Sí
- b) No

4) ¿De qué forma prefiere cancelar su cuenta?

- a) Efectivo
- b) Transferencia
- c) Tarjeta de crédito.

5) ¿El servicio prestado en la marisquería es de calidad?

- a) Sí
- b) No

6) ¿Cree usted que la marisquería debería abrir una nueva sucursal, que se encuentre en un lugar céntrico?

- a) Sí
- b) No

7) ¿Actualmente se aplican promociones o descuentos en la marisquería?

- a) Sí
- b) No

8) ¿Conoce usted la misión, visión y valores corporativos de Marisquería todos vuelven?

- a) Sí
- b) No

### Anexo 3. Formato Encuesta a clientes

Datos personales

- a) Edad    25 a 35 años        36 a 46 años        47 en adelante
- b) Sexo    Masculino        Femenino

1. ¿Con que frecuencia asiste a una marisquería?

- a. Diario
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual

2. ¿Conoce Ud. Marisquería Todos Vuelven?

- a.) Si
- b.) No

3. De las siguientes marisquerías, ¿cuál de ellas las ha visitado?

- a) Santo Manaba
- b) Pájaro Rojo
- c) Ceviches de Wacho

4. ¿Qué aspectos considera para elegir un restaurante de mariscos?

- a) Precio
- b) Variedad en platos.
- c) Ubicación
- d) Sazón
- c) Atención al cliente

5. ¿Por qué medios publicitarios conoció de la existencia de la marisquería?

- a) Redes sociales (Instagram, Facebook, etc.)

- b) Radio
- c) prensa escrita
- d) Boca a boca
- e) Ninguna

6.) ¿Cree Usted que el restaurant cuenta con el personal suficiente para una atención eficiente?

- a) Sí
- b) No

7) ¿De qué forma prefiere cancelar su cuenta?

- a) Efectivo
- b) Transferencia
- c) Tarjeta de crédito.

8.) ¿El servicio prestado en la marisquería es de calidad?

- a) Sí
- b) No

9) ¿Cree usted que la marisquería debería abrir una nueva sucursal, que se encuentre en un lugar céntrico?

- a) Sí
- b) No

10) ¿Actualmente se aplican promociones o descuentos en la marisquería?

- a) Sí
- b) No

#### Anexo 4. Ficha de Observación

CRITERIOS TÉCNICOS		OBSERVACIONES	
		Cumple	No cumple
1	¿Se encuentran las Instalaciones en buen estado?		
2	Conservación de alimentos en buenas condiciones		
3	Dominio de platillos ofrecidos en el menú		
4	Se observa publicidad alrededor de la Marisquería		
5	La atención de los meseros es de calidad		
6	Ofrecen promociones en los consumos		
7	Cuenta con buen ambiente tanto con los empleados, como con los clientes		
8	Tiene el personal, capacidad para resolver problemas		
9	El personal es suficiente para la cantidad de clientes diarios		
10	el precio es el indicado para los platos ofertados		



**Anexo 5. Fotografías que evidencian el levantamiento de información**



**Entrevista a la gerente**



**Encuesta dirigida a los clientes de Marisquería Todos**



**Instalaciones de Marisquería Todos Vuelven**