



ITSEP

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD

Formación Emprendedora y Empresarial

Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

Marketing

CARRERA:

Marketing

TEMA:

Plan de marketing para el posicionamiento de 'Pollos al Horno Don Bartolito', ubicado en el norte de Quito.

AUTOR/ES

Albán Piedra Luz Abigail

Quiroga González Liliana Elizabeth

TUTOR

Ing. Omar Vinueza M.B.A.

Agradecimiento

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a Dios y a nuestra madre por ser el motor que nos impulsan a ser mejores cada día, por brindarnos salud, fortaleza y sabiduría para cumplir con cada una de las metas y superar cada obstáculo que se han presentado en esta importante etapa académica.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional, comprensión, motivación y demostrarnos que en la vida nada es imposible de alcanzar si somos perseverantes. Además, fueron el pilar fundamental para continuar adelante, creer que los sueños se pueden cumplir con esfuerzo y dedicación, queremos que tengan presente que a pesar de la distancia que existe entre nosotros siempre están en nuestras mentes y corazones.

También agradecemos a nuestros docentes y tutor de tesis por compartir sus conocimientos, orientación y acompañamiento durante el desarrollo de este proyecto, por su paciencia y dedicación en cada etapa que hemos requerido de su ayuda y su predisposición para guiarnos de la manera correcta.

Luz Abigail Albán Piedra

Liliana Elizabeth Quiroga González

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios, por guiarnos y darnos sabiduría a lo largo de nuestra formación académica y en nuestra vida personal dirigiéndonos por el camino adecuado y correcto. Por permitirnos alcanzar una de las tantas metas importantes que trazamos en nuestras vidas.

Al Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de la Productividad – ITSEP y a nuestros docentes, quiénes contribuyeron con sus conocimientos y enseñanzas en nuestra formación académica, motivándonos a creer en nuestras capacidades y crecer en lo personal y profesional. Además, porque en sus aulas aprendimos muchas habilidades y destrezas que nos servirán para la vida, así como, el conocimiento científico y humano de cada uno de los profesionales que componen el cuerpo docente de la carrera y de la Titulación en Marketing.

A todos y cada una de las personas que contribuyeron con su aporte, opiniones, críticas y palabras de aliento para que seamos mejores cada día; gracias por su apoyo incondicional y sincero para alcanzar cada una de las etapas de este hermoso proyecto.

Luz Abigail Albán Piedra

Liliana Elizabeth Quiroga González

Índice General

Introducción.....	1
DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	5
Marco Teórico	6
Marketing	6
Plan de Marketing.....	7
Posicionamiento de Marca	8
Marketing Mix.....	9
Marketing Digital.....	11
Comportamiento del Consumidor.....	12
Segmentación de Mercado	13
Análisis FODA	14
Análisis PEST.....	15
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	15
CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización	17
1.1. Descripción del Tema de Investigación.....	17
1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio	17
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social	18
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad	19
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio.....	19
1.2.1. Descripción General	19
1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa.....	20
1.2.3. Actores Involucrados.....	21
1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional.....	22
1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes.....	22
1.3. Orientación Estratégica del Proyecto	23
1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto	23
1.3.2. Visión / Proyección Futura	24
1.3.3. Valores o Principios Rectores	24
1.3.4. Políticas Generales.....	25
1.3.5. Análisis PEST	26
1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	29

1.3.7.	Análisis FODA.....	32
1.3.8.	Estrategias de Desarrollo.....	37
1.3.9.	Objetivos Estratégicos.....	38
1.3.10.	Alianzas o Articulaciones Clave.....	39
CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno		40
2.1.	Análisis de la demanda / necesidad	40
2.1.1.	Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales	40
2.1.2.	Tipo de Mercado o Contexto	41
2.1.3.	Segmentos y Grupos Objetivo	41
2.1.4.	Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes	42
2.1.5.	Instrumentos de Recolección de Información Primaria.....	43
2.1.5.1.	Encuestas (cuantitativo)	44
2.1.5.2.	Entrevistas (cualitativo)	54
2.1.5.3.	Focus Group (cualitativo).....	56
2.2.	Análisis de la Oferta / Situación Actual	61
2.2.1.	Perfil del Actor Principal.....	61
2.2.2.	Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes.....	62
2.3.	Plan de Acción o Propuesta.....	63
2.3.1.	Producto, Servicio o Intervención Propuesta	63
2.3.2.	Costos / Accesibilidad	64
2.3.3.	Comunicación y Difusión	65
2.3.4.	Distribución o Implementación	66
2.4.	Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno	67
2.4.1.	Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor	67
2.4.2.	Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno	67
2.4.3.	Barreras o Restricciones Identificadas	68
CAPÍTULO III: ASPECTOS TÉCNICOS Y OPERATIVOS		68
3.1.	Procesos y Control de Calidad	68
3.1.1.	Diagramas de Flujo del Proceso.....	69
3.1.2.	Mecanismos de Control y Seguimiento	71
3.2.	Capacidad Operativa.....	73
3.2.1.	Capacidad de Ejecución o Producción	73
3.2.2.	Dimensionamiento del Proyecto	74
3.3.	Infraestructura y Recursos	75
3.3.1.	Espacios, Equipos o Recursos Necesarios	75
3.3.2.	Distribución y Organización Física o Lógica	76

3.4.	Análisis de Recursos y Proveedores.....	77
3.4.1.	Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias	77
3.4.2.	Criterios de Selección	77
3.5.	Normativa Aplicable	78
3.5.1.	Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales	78
3.5.2.	Medidas de Seguridad y Cumplimiento	79
3.6.	Localización o Ámbito de Aplicación	80
3.6.1.	Macro Localización.....	80
3.6.2.	Micro Localización	80
3.6.3.	Factores de Decisión	80
3.7.	Matriz de Impacto y Mitigación	81
3.7.1.	Impactos Sociales, Ambientales y Económicos	81
3.7.2.	Plan de Mitigación	82
CAPÍTULO IV: ESTUDIO ECONÓMICO Y EVALUACIÓN		84
4.1.	Estructura Económica del Proyecto.....	84
4.1.1.	Plan de Inversiones	84
4.1.2.	Fuentes de Financiamiento	86
4.1.3.	Presupuesto de Ingresos	86
4.1.4.	Presupuesto de Costos.....	88
4.1.5.	Presupuesto de Gastos.....	88
4.1.6.	Estado de Resultados Proyectado	89
4.1.7.	Punto de Equilibrio	91
4.1.8.	Flujo de Caja Proyectado.....	91
4.1.9.	Balance Proyectado	92
4.2.	Evaluación del Proyecto.....	93
4.2.1.	Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Periodo de Recuperación	93
4.2.2.	Análisis Costo / Beneficio	94
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA.....		96
Matriz de Situaciones Adversas.....		96
Medidas de Mitigación y Alternativas		97
CONCLUSIONES		101
RECOMENDACIONES		103
BIBLIOGRAFÍA		105
ANEXOS.....		108

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Análisis PEST — Nivel de Impacto por Factor	29
Gráfico 2. Cinco Fuerzas de Porter — Intensidad por Fuerza.....	32
Gráfico 3. Pregunta 1 de la Encuesta	44
Gráfico 4. Pregunta 2 de la Encuesta	45
Gráfico 5. Pregunta 3 de la Encuesta	46
Gráfico 6. Pregunta 4 de la Encuesta	47
Gráfico 7. Pregunta 5 de la Encuesta	48
Gráfico 8. Pregunta 6 de la Encuesta	49
Gráfico 9. Pregunta 7 de la Encuesta	50
Gráfico 10. Pregunta 8 de la Encuesta	51
Gráfico 11. Pregunta 9 de la Encuesta	52
Gráfico 12. Pregunta 10 de la Encuesta	53
Gráfico 13. Proceso de Contenido Diario en Redes Sociales — 5 Etapas	70
Gráfico 14. Proceso de Producción Editorial Semanal — 8 Etapas	71
Gráfico 15. Mecanismos de Control y Seguimiento del Proceso	72
Gráfico 16. Capacidad Operativa y Proyección por Etapa de Crecimiento	74
Gráfico 17. Distribución de la Inversión Inicial del Proyecto (USD)	85
Gráfico 18. Ingresos Proyectados: Escenario Sin Proyecto vs. Con Proyecto (USD)	87
Gráfico 19. Utilidad Neta Proyectada — 3 Años (USD)	90
Gráfico 20. Análisis Costo / Beneficio — Horizonte 3 Años (USD).....	95
Gráfico 21. Instrumento de Encuesta	108
Gráfico 22. Guía de Entrevista 1 — Propietario del Negocio	109
Gráfico 23. Guía de Entrevista 2 — Colaborador del Área Operativa.....	109
Gráfico 24. Guía de Entrevista 3 — Proveedor Habitual de Insumos	110
Gráfico 25. Guía del Focus Group.....	111
Gráfico 26. Diseño del menú de Pollos al Horno Don Bartolito	112
Gráfico 27. Logotipo de Pollos al Horno Don Bartolito	113
Gráfico 28. Diseño del empaque de Pollos al Horno Don Bartolito	114
Gráfico 29. Propuesta de diseño del restaurante Pollos al Horno Don Bartolito	115
Gráfico 30. Perfil de Facebook de Pollos al Horno Don Bartolito	116
Gráfico 31. Publicación propuesta para Facebook de Pollos al Horno Don Bartolito	117
Gráfico 32. Publicidad propuesta para Instagram de Pollos al Horno Don Bartolito	118
Gráfico 33. Publicidad propuesta para TikTok de Pollos al Horno Don Bartolito	119

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis PEST	27
Tabla 2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	31
Tabla 3. Matriz FODA - Fortalezas	33
Tabla 4. Matriz FODA - Oportunidades	34
Tabla 5. Matriz FODA - Amenazas	36
Tabla 6. Pregunta 1 de la Encuesta	44
Tabla 7. Pregunta 2 de la Encuesta	45
Tabla 8. Pregunta 3 de la Encuesta	46
Tabla 9. Pregunta 4 de la Encuesta	47
Tabla 10. Pregunta 5 de la Encuesta	48
Tabla 11. Pregunta 6 de la Encuesta	49
Tabla 12. Pregunta 7 de la Encuesta	50
Tabla 13. Pregunta 8 de la Encuesta	51
Tabla 14. Pregunta 9 de la Encuesta	52
Tabla 15. Pregunta 10 de la Encuesta	53
Tabla 16. Entrevista 1 - Propietario del negocio.....	54
Tabla 17. Entrevista 2 - Colaborador del área operativa	55
Tabla 18. Entrevista 3 - Proveedor habitual de insumos	56
Tabla 19. Perfil de los Participantes del Focus Group	57
Tabla 20. Resultados del Focus Group	57
Tabla 21. Plan de Inversiones.....	85
Tabla 22. Fuentes de Financiamiento.....	86
Tabla 23. Presupuesto de Ingresos Proyectado (Escenario con Proyecto)	87
Tabla 24. Presupuesto de Costos Proyectado	88
Tabla 25. Presupuesto de Gastos Proyectado	89
Tabla 26. Estado de Resultados Proyectado	90
Tabla 27. Cálculo del Punto de Equilibrio (Año 1)	91
Tabla 28. Flujo de Caja Proyectado	92
Tabla 29. Balance Proyectado (al inicio de la implementación).....	93
Tabla 30. Indicadores de Viabilidad Financiera	93
Tabla 31. Análisis Costo / Beneficio (Horizonte 3 años)	95
Tabla 32. Matriz de Situaciones Adversas	96

Resumen Ejecutivo - Palabras Clave

El presente trabajo desarrolla un Plan de Marketing orientado al posicionamiento de Pollos al Horno Don Bartolito, microempresa gastronómica familiar ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito, dedicada a la preparación y comercialización de pollo al horno y guarniciones tradicionales ecuatorianas. El estudio parte de un diagnóstico situacional que identifica un producto de calidad reconocida, una reputación local positiva y una base de clientes leales como las principales fortalezas del negocio, frente a debilidades concentradas en la ausencia de identidad de marca, presencia digital y mecanismos de fidelización de clientes.

Mediante la aplicación de un enfoque metodológico mixto —100 encuestas, 3 entrevistas a profundidad y 1 focus group con 10 participantes— se confirmó que el mercado objetivo del sector norte de Quito valora principalmente el sabor y la calidad del producto, utiliza mayoritariamente redes sociales y recomendaciones personales para descubrir nuevas opciones gastronómicas, y muestra alta receptividad hacia la incorporación del negocio a plataformas de delivery y programas de fidelización digital. Estos hallazgos validaron de manera consistente las brechas identificadas en el diagnóstico interno.

A partir de estos resultados, se formuló un plan de acción estructurado en cuatro líneas estratégicas: desarrollo de identidad de marca, presencia digital y delivery, fidelización de clientes y diversificación moderada de la oferta. El análisis técnico y operativo determinó que el negocio cuenta con la capacidad instalada suficiente para implementar estas estrategias sin requerir ajustes estructurales significativos en una primera fase.

La evaluación económica del proyecto, con una inversión inicial estimada de USD 1.080,00, arrojó indicadores de viabilidad ampliamente favorables (VAN positivo, TIR superior a la tasa de descuento, periodo de recuperación inferior a un mes y relación beneficio/costo de 3,79), lo que confirma que la implementación del presente plan de marketing constituye una decisión de inversión pertinente, viable y de bajo riesgo para Pollos al Horno Don Bartolito, con potencial de fortalecer significativamente su posicionamiento dentro del mercado gastronómico del norte de Quito.

PALABRAS CLAVE: Plan de Marketing, Posicionamiento de Marca, Marketing Digital, Microempresa Gastronómica, Marketing Mix, Fidelización de Clientes, Análisis FODA.

Abstract - Keywords

This research develops a Marketing Plan aimed at strengthening the market positioning of Pollos al Horno Don Bartolito, a family-owned gastronomic microenterprise located in the northern sector of Quito, dedicated to the preparation and sale of roasted chicken and traditional Ecuadorian side dishes. The study begins with a situational diagnosis that identifies a recognized quality product, a positive local reputation, and a loyal customer base as the business's main strengths, contrasted with weaknesses concentrated in the absence of a brand identity, digital presence, and customer loyalty mechanisms.

Through the application of a mixed-methods approach —100 surveys, 3 in-depth interviews, and 1 focus group with 10 participants— it was confirmed that the target market in northern Quito primarily values flavor and product quality, predominantly relies on social media and personal recommendations to discover new dining options, and shows high receptiveness toward the business's incorporation into delivery platforms and digital loyalty programs. These findings consistently validated the gaps identified in the internal diagnosis.

Based on these results, an action plan was formulated structured around four strategic lines: brand identity development, digital presence and delivery integration, customer loyalty programs, and moderate diversification of the product offering. The technical and operational analysis determined that the business has sufficient installed capacity to implement these strategies without requiring significant structural adjustments in an initial phase.

The economic evaluation of the project, with an estimated initial investment of USD 1,080.00, yielded highly favorable viability indicators (positive NPV, IRR substantially above the discount rate, a payback period of less than one month, and a benefit-cost ratio of 3.79), confirming that the implementation of this marketing plan constitutes a pertinent, viable, and low-risk investment decision for Pollos al Horno Don Bartolito, with the potential to significantly strengthen its positioning within the gastronomic market of northern Quito.

KEYWORDS: Marketing Plan, Brand Positioning, Digital Marketing, Gastronomic Microenterprise, Marketing Mix, Customer Loyalty, SWOT Analysis.

Introducción

El sector gastronómico en Ecuador atraviesa un momento de transformación profunda. Los cambios en los hábitos de consumo, la expansión del entorno digital y el crecimiento sostenido de la oferta alimentaria en las principales ciudades del país han reconfigurado las reglas del juego para los negocios de comida, especialmente para aquellos de escala local que han construido su reputación sobre la base del producto y el vínculo directo con la comunidad. En este escenario, sobrevivir ya no es suficiente: los establecimientos que no gestionan activamente su imagen, su comunicación y su relación con el cliente quedan rezagados frente a competidores con mayor visibilidad, aunque no necesariamente con mejor propuesta de valor. Como señala Kotler y Keller (2016), el marketing no es simplemente una función empresarial, sino el proceso mediante el cual las organizaciones crean valor para sus clientes y construyen relaciones sólidas que les permiten capturar valor a cambio.

Quito, como capital y ciudad más poblada del país, concentra una oferta gastronómica extraordinariamente diversa. El norte de la ciudad alberga una combinación densa de restaurantes, pollerías, cadenas de comida rápida y negocios familiares que compiten por la preferencia de un consumidor cada vez más informado, más exigente y más influenciado por lo que ve en redes sociales, aplicaciones de delivery y plataformas de reseñas. En este entorno, la diferenciación ya no depende únicamente del sabor o del precio: depende también de la identidad de marca, la consistencia comunicacional y la capacidad de generar experiencias memorables que conviertan a un cliente ocasional en un cliente fiel. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), el sector de alimentos y bebidas representa uno de los rubros con mayor dinamismo dentro de las actividades comerciales urbanas del Ecuador, lo que refleja tanto la oportunidad como la intensidad competitiva que enfrentan los emprendimientos gastronómicos locales.

Pollos al Horno Don Bartolito es un emprendimiento gastronómico ubicado en el norte de Quito que ha logrado consolidar una base de clientes recurrentes gracias a la calidad reconocida de su producto principal. Su propuesta está anclada en la tradición culinaria ecuatoriana, con una oferta que conecta emocionalmente con el consumidor local. Sin embargo, esa fortaleza productiva no ha sido acompañada por una estrategia de marketing que la proyecte, que la comunique con coherencia y que la posicione de manera sostenida en la mente del consumidor. El negocio opera con visibilidad limitada, sin

presencia digital estructurada y sin herramientas que le permitan crecer más allá de su radio geográfico inmediato. Ries y Trout (2001) sostienen que el posicionamiento no ocurre en el producto sino en la mente del consumidor, y que una marca sin estrategia comunicacional activa cede ese espacio a sus competidores de manera inevitable.

Este trabajo nace precisamente de esa brecha. El diseño de un Plan de Marketing para Don Bartolito representa una oportunidad real de transformar una ventaja competitiva latente —la calidad del producto y la identidad local— en un posicionamiento claro, diferenciado y sostenible. El plan integra el análisis del entorno, el diagnóstico interno, la investigación de mercado y la formulación de estrategias concretas adaptadas a la realidad operativa y presupuestaria de una microempresa ecuatoriana. No se trata de aplicar fórmulas genéricas, sino de construir una hoja de ruta pertinente, ejecutable y orientada a resultados medibles.

DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El presente trabajo se titula Plan de Marketing para el posicionamiento de Pollos al Horno Don Bartolito, ubicado en el norte de Quito. El tema surge de una necesidad concreta identificada en el negocio: la existencia de un producto de calidad reconocida que no ha logrado traducirse en un posicionamiento sólido dentro de su mercado objetivo. Don Bartolito opera en un segmento altamente competitivo sin contar con las herramientas estratégicas necesarias para diferenciarse, comunicar su propuesta de valor y fidelizar a su clientela de manera sistemática.

La justificación del tema es tanto académica como práctica. Desde el punto de vista académico, el desarrollo de un plan de marketing aplicado a una microempresa gastronómica permite integrar los fundamentos teóricos del marketing estratégico, el análisis de mercado y la gestión de marca en un contexto real y verificable. Desde la perspectiva práctica, el plan responde a una demanda concreta del negocio: contar con una guía estratégica que oriente sus decisiones comerciales, optimice el uso de sus recursos y le permita competir con mayor efectividad en su entorno inmediato. Ferrell y Hartline (2018) destacan que un plan de marketing bien estructurado es el instrumento más eficaz con que cuenta una organización para alinear sus capacidades internas con las oportunidades que ofrece el mercado.

La pertinencia del tema se refuerza al considerar el contexto del emprendimiento en Ecuador. De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022), la mayoría de los emprendimientos gastronómicos en el país operan sin planificación formal de marketing, lo que incide directamente en su tasa de mortalidad empresarial durante los primeros cinco años de operación. Intervenir con un plan estructurado en una etapa temprana del crecimiento de Don Bartolito no solo mejora sus perspectivas comerciales inmediatas, sino que sienta las bases para una gestión empresarial más profesional y sostenible a largo plazo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Pollos al Horno Don Bartolito es un emprendimiento gastronómico con presencia en el norte de Quito que ha logrado construir una base de clientes leales gracias a la calidad de su producto principal. La propuesta del negocio tiene raíces en la gastronomía tradicional ecuatoriana y ha generado una reputación positiva dentro de su área de influencia directa. Sin embargo, esa reputación no ha sido gestionada ni amplificada estratégicamente, lo que ha limitado el crecimiento del negocio y su capacidad de competir en un mercado que se vuelve progresivamente más exigente y saturado.

La problemática central radica en la ausencia de un plan de marketing formal. El negocio no cuenta con una identidad de marca consolidada, carece de presencia activa en redes sociales y plataformas digitales, no ha definido con precisión su segmento de clientes objetivo y no ejecuta acciones planificadas de comunicación, promoción ni fidelización. Esta situación genera una dependencia excesiva del tráfico por ubicación física y por recomendaciones boca a boca, canales que, si bien siguen siendo relevantes, resultan insuficientes en un entorno donde el consumidor quiteño toma sus decisiones de compra cada vez más influenciado por la experiencia digital. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), los negocios que no integran estrategias digitales en su modelo comercial pierden progresivamente participación de mercado frente a competidores que sí lo hacen, independientemente de la calidad intrínseca de su producto.

A esto se suma la presión competitiva del entorno. El norte de Quito concentra una oferta gastronómica densa que incluye cadenas nacionales e internacionales con capacidad de inversión publicitaria, además de numerosos emprendimientos similares que han adoptado herramientas de marketing digital con mayor rapidez. En este contexto, Don

Bartolito corre el riesgo de quedar relegado a un nicho de clientes habituales sin capacidad de atraer nuevos segmentos ni de construir una imagen de marca que trascienda su ubicación física.

Si no se interviene con una estrategia estructurada, el negocio continuará operando por debajo de su potencial real, con ventas estancadas, visibilidad reducida y sin los instrumentos necesarios para adaptarse a los cambios del mercado. La formulación de un Plan de Marketing representa, en consecuencia, no solo una necesidad académica sino una herramienta de gestión indispensable para la sostenibilidad y el crecimiento de Pollos al Horno Don Bartolito.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Marketing para el posicionamiento de Pollos al Horno Don Bartolito en el mercado del norte de Quito, mediante el análisis del entorno competitivo, el diagnóstico interno del negocio y la formulación de estrategias de comunicación, diferenciación y fidelización adaptadas a su realidad operativa y presupuestaria, con el fin de incrementar su visibilidad, atraer nuevos clientes y consolidar su base de consumidores habituales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de Pollos al Horno Don Bartolito que permita identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el contexto del mercado gastronómico del norte de Quito, a través del análisis FODA y herramientas de evaluación del entorno.
- Analizar el comportamiento del consumidor y el perfil del cliente objetivo mediante la aplicación de instrumentos de investigación cuantitativa y cualitativa que sustenten con evidencia empírica la toma de decisiones estratégicas del plan.
- Determinar las estrategias de marketing mix más adecuadas para mejorar el posicionamiento, la visibilidad digital y la fidelización de clientes de Don Bartolito, considerando las características del mercado local y las tendencias del sector gastronómico.

- Establecer un plan de acción con actividades específicas, responsables, cronograma de ejecución y presupuesto estimado que permita implementar las estrategias propuestas de manera ordenada, viable y orientada a resultados medibles.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo aplica un enfoque metodológico mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de obtener una visión integral de la situación de mercado, del comportamiento del consumidor y de las condiciones internas del negocio. Este tipo de diseño metodológico permite contrastar datos numéricos con percepciones y experiencias subjetivas, lo que enriquece la calidad del análisis y fortalece la pertinencia de las estrategias que se derivan de él. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) sostienen que los métodos mixtos ofrecen una comprensión más completa y profunda de los fenómenos estudiados, especialmente en contextos organizacionales donde coexisten variables objetivas y subjetivas.

En el componente cuantitativo se aplicarán 100 encuestas estructuradas de 10 preguntas, dirigidas a clientes actuales y potenciales del sector norte de Quito. Este instrumento permitirá identificar hábitos de consumo, frecuencia de visita, nivel de recordación de marca, medios de comunicación utilizados para la elección de establecimientos gastronómicos y grado de satisfacción con la oferta actual del negocio. La encuesta está diseñada para producir datos estadísticamente representativos del segmento objetivo y facilitar su interpretación gráfica y analítica.

En el componente cualitativo se realizarán 3 entrevistas en profundidad de 5 preguntas cada una, dirigidas a actores clave vinculados al negocio, con el objetivo de recoger perspectivas sobre la gestión actual, la propuesta de valor percibida y las oportunidades de mejora identificadas desde una mirada cercana al negocio. Adicionalmente, se llevará a cabo un focus group conformado por 10 personas del segmento objetivo, con 10 preguntas orientadoras, que permitirá explorar de manera colectiva las percepciones, motivaciones, expectativas y asociaciones que los consumidores establecen con la marca Don Bartolito y con la categoría gastronómica en general.

La combinación de estos instrumentos garantiza una base empírica sólida, diversa y verificable para la formulación de las estrategias del plan de marketing, alineando los hallazgos del campo con los referentes teóricos que sustentan el trabajo.

Marco Teórico

Marketing

El marketing es una disciplina que ha evolucionado de manera considerable desde sus primeras conceptualizaciones centradas en la venta y la distribución de productos, hasta convertirse en una función estratégica que orienta todas las decisiones de la organización hacia la creación de valor para el cliente y la sociedad. Kotler y Keller (2016) definen el marketing como el proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando productos y valor con otros. Esta definición sitúa al cliente en el centro de la gestión empresarial y reconoce que el éxito de cualquier organización depende, en última instancia, de su capacidad para identificar necesidades, diseñar soluciones pertinentes y comunicarlas de manera efectiva. En el contexto de los negocios gastronómicos, el marketing trasciende la promoción puntual y abarca decisiones sobre el producto, el precio, la distribución, la experiencia del servicio y la construcción de una identidad de marca coherente y reconocible.

Desde una perspectiva más contemporánea, Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) proponen que el marketing ha ingresado en una nueva etapa —denominada Marketing 5.0— en la que la tecnología se pone al servicio de la humanidad para crear experiencias personalizadas, predecir comportamientos y fortalecer el vínculo emocional entre la marca y sus consumidores. Esta evolución es particularmente relevante para emprendimientos como Don Bartolito, que pueden aprovechar herramientas digitales accesibles para competir con actores de mayor escala sin necesidad de grandes inversiones publicitarias. El marketing, en este sentido, deja de ser exclusivo de las grandes empresas y se convierte en una competencia estratégica al alcance de cualquier negocio que esté dispuesto a gestionarlo con rigor y creatividad.

La American Marketing Association (AMA, 2017) actualiza la definición del marketing como la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en

general. Esta conceptualización amplía el alcance del marketing más allá de la transacción comercial e incorpora una dimensión relacional y social que resulta especialmente pertinente para negocios con identidad local y vocación comunitaria. Don Bartolito, como establecimiento enraizado en el norte de Quito, tiene la posibilidad de construir una propuesta de marketing que no solo impulse sus ventas, sino que también refuerce su vínculo con el entorno en el que opera y con la cultura gastronómica que representa.

La aplicación del marketing en microempresas requiere adaptar los principios estratégicos a contextos de recursos limitados, estructuras organizacionales simples y mercados geográficamente acotados. Lamb, Hair y McDaniel (2017) señalan que, independientemente del tamaño de la organización, los principios fundamentales del marketing —conocer al cliente, diferenciarse de la competencia y comunicar con consistencia— mantiene plena vigencia y determinan en gran medida las posibilidades de crecimiento sostenible del negocio.

Plan de Marketing

Un plan de marketing es un documento estratégico que formaliza los objetivos comerciales de una organización, define las estrategias para alcanzarlos y establece las acciones, los recursos y los mecanismos de seguimiento necesarios para su implementación. Ferrell y Hartline (2018) describen el plan de marketing como la herramienta central de la gestión comercial, ya que obliga a la organización a sistematizar su análisis del entorno, clarificar su propuesta de valor y tomar decisiones fundamentadas sobre cómo competir en su mercado. Lejos de ser un ejercicio teórico, un plan bien construido se convierte en una guía operativa que orienta las decisiones cotidianas del negocio y permite evaluar con criterios objetivos si las acciones ejecutadas están produciendo los resultados esperados.

La estructura de un plan de marketing generalmente comprende un diagnóstico situacional, la definición de objetivos, la segmentación del mercado, el diseño de estrategias de marketing mix y la elaboración de un plan de acción con cronograma y presupuesto. Stanton, Etzel y Walker (2007) subrayan que la calidad de un plan de marketing depende directamente de la calidad del análisis que lo precede: sin un diagnóstico riguroso del entorno y del propio negocio, las estrategias formuladas carecen de sustento y tienen escasas probabilidades de éxito. En el caso de Don Bartolito, la

elaboración de este plan parte de un reconocimiento honesto de las limitaciones actuales del negocio y de las oportunidades concretas que ofrece su contexto de mercado.

McDonald y Wilson (2016) destacan que los planes de marketing más efectivos son aquellos que logran equilibrar la ambición estratégica con la factibilidad operativa, es decir, que proponen objetivos desafiantes pero alcanzables dentro de las capacidades reales de la organización. Para una microempresa gastronómica como Don Bartolito, esto implica diseñar estrategias que maximicen el impacto con recursos moderados, que prioricen las acciones de mayor retorno sobre la inversión y que puedan ejecutarse de manera sostenida en el tiempo sin comprometer la estabilidad financiera del negocio.

El plan de marketing también cumple una función de comunicación interna y externa. Internamente, alinea al equipo en torno a objetivos comunes y establece responsabilidades claras. Externamente, proyecta una imagen de profesionalismo y coherencia que fortalece la credibilidad del negocio frente a proveedores, aliados y clientes. Esta dimensión cobra especial importancia en el sector gastronómico, donde la confianza y la reputación son activos intangibles de alto valor que se construyen con acciones consistentes a lo largo del tiempo.

Posicionamiento de Marca

El posicionamiento es uno de los conceptos más importantes y debatidos en la literatura de marketing. Ries y Trout (2001) fueron los primeros en sistematizar este concepto al afirmar que el posicionamiento no es lo que se hace con el producto, sino lo que se hace con la mente del consumidor. En otras palabras, posicionar una marca consiste en lograr que ocupe un lugar específico, diferenciado y valorado en la percepción del público objetivo, de modo que cuando ese público piense en una categoría de producto o servicio, la marca en cuestión sea la primera o una de las primeras referencias que vengan a su mente.

Kotler y Keller (2016) amplían esta definición al señalar que el posicionamiento es el acto de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupe un lugar distintivo en la mente del mercado meta. Esto implica que el posicionamiento no es espontáneo ni casual: es el resultado de decisiones estratégicas deliberadas sobre qué atributos destacar, a qué segmento dirigirse y cómo diferenciar la propuesta de valor frente a la competencia. Para Don Bartolito, el posicionamiento deseado debe articularse

en torno a atributos que ya son reconocidos por sus clientes actuales —la autenticidad del producto, el sabor tradicional, la atención cercana— y proyectarlos de manera consistente a través de todos los puntos de contacto con el consumidor.

Lamb et al. (2017) identifican tres condiciones básicas para un posicionamiento efectivo: que sea relevante para el segmento objetivo, que sea creíble en función de las capacidades reales del negocio y que sea diferenciador respecto a lo que ofrece la competencia. Un posicionamiento que no cumple alguna de estas condiciones puede generar expectativas que el negocio no está en condiciones de satisfacer, lo que erosiona la confianza del consumidor y daña la reputación de la marca. En el contexto de Don Bartolito, el trabajo de posicionamiento debe ser honesto, anclado en lo que el negocio realmente hace bien y comunicado con un lenguaje que resuene con el perfil de su clientela.

Trout y Rivkin (2010) añaden que el posicionamiento en mercados saturados requiere una propuesta de valor singularmente clara y fácilmente comunicable. En un entorno donde el consumidor está expuesto a cientos de estímulos comerciales diariamente, las marcas que logran posicionarse son aquellas que dicen algo concreto, memorable y diferente. Para un negocio gastronómico de escala local, esto puede traducirse en un mensaje tan simple y poderoso como la autenticidad de la receta, el origen familiar del negocio o la experiencia sensorial que ofrece un producto elaborado con técnicas tradicionales.

Marketing Mix

El marketing mix, conocido también como las 4P, es el conjunto de variables controlables que una organización combina para producir la respuesta deseada en su mercado objetivo. McCarthy (1960), citado por Kotler y Keller (2016), sistematizó estas variables en cuatro categorías: producto, precio, plaza y promoción. Cada una de estas dimensiones representa un campo de decisiones estratégicas que, cuando se gestionan de manera coherente y articulada, generan una propuesta de valor integral capaz de satisfacer las necesidades del cliente y diferenciar al negocio de sus competidores.

El producto, en el caso de un negocio gastronómico como Don Bartolito, abarca no solo el plato en sí —el pollo al horno como producto principal— sino también los elementos que rodean la experiencia de consumo: la presentación, el empaque para llevar,

los productos complementarios, la consistencia en la preparación y la percepción de calidad que genera en el cliente. Stanton et al. (2007) señalan que el producto es la variable más fundamental del mix, porque sobre ella se construyen todas las demás decisiones estratégicas: no tiene sentido invertir en comunicación si el producto no está en condiciones de cumplir las expectativas que genera.

El precio es la única variable del mix que genera ingresos directamente, mientras que las demás representan costos. Kotler y Armstrong (2017) subrayan que las decisiones de precio deben considerar simultáneamente los costos del negocio, el valor percibido por el cliente y los precios de la competencia. Para Don Bartolito, una estrategia de precios adecuada debe reflejar la calidad del producto sin alejarse del rango que su segmento objetivo considera razonable, manteniendo al mismo tiempo la viabilidad financiera del negocio.

La plaza, o distribución, se refiere a los canales y mecanismos a través de los cuales el producto llega al consumidor. En el contexto actual, esto incluye tanto la atención en el local físico como la posibilidad de incorporar plataformas de delivery, pedidos en línea o atención a domicilio. Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) destacan que la omnicanalidad —la capacidad de ofrecer una experiencia consistente al cliente a través de múltiples canales— se ha convertido en un estándar de competitividad incluso para negocios de pequeña escala.

La promoción engloba todas las actividades de comunicación que la empresa realiza para informar, persuadir y recordar a su mercado objetivo sobre su propuesta de valor. Belch y Belch (2018) describen la promoción como un sistema integrado de comunicaciones que combina publicidad, relaciones públicas, marketing digital, promociones de ventas y marketing directo para construir y mantener la imagen de la marca. Para Don Bartolito, la dimensión promocional es precisamente el área con mayor déficit estratégico y, por tanto, aquella donde el plan de marketing puede generar un impacto más inmediato y visible.

Marketing Digital

El marketing digital comprende el conjunto de estrategias y acciones de comunicación, captación y fidelización de clientes que se desarrollan a través de medios y plataformas digitales. Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) lo definen como la aplicación de tecnologías digitales para contribuir a las actividades de marketing orientadas a lograr la adquisición de rentabilidad y la retención de clientes, a través del reconocimiento de la importancia estratégica de las tecnologías digitales y del desarrollo de un enfoque planificado para mejorar el conocimiento del cliente, la entrega de comunicaciones integradas específicas y los servicios en línea que coincidan con sus particulares necesidades.

Para los negocios gastronómicos de escala local, el marketing digital representa una oportunidad de democratización competitiva. Ryan (2020) señala que las redes sociales, el marketing de contenidos y las plataformas de reseñas han nivelado el campo de juego entre grandes cadenas y pequeños emprendimientos, permitiendo que un negocio con identidad auténtica y comunidad activa compita en visibilidad con actores de mucho mayor tamaño. Instagram, Facebook, TikTok y Google My Business se han convertido en herramientas de posicionamiento local de primer orden, especialmente para negocios cuyo público objetivo incluye segmentos jóvenes y adultos con alta conectividad digital.

Según el informe Digital 2023 de We Are Social y Hootsuite, Ecuador cuenta con más de 14 millones de usuarios activos en redes sociales, lo que representa aproximadamente el 78% de la población total del país. Este dato subraya la magnitud de la audiencia potencial que Don Bartolito podría alcanzar con una estrategia digital bien ejecutada. Cabe destacar que la presencia digital no requiere necesariamente grandes presupuestos: la consistencia, la autenticidad del contenido y la interacción genuina con la comunidad son factores que generan resultados sostenibles con inversiones moderadas.

El posicionamiento en buscadores locales, especialmente a través de Google My Business, es otro componente crítico del marketing digital para negocios gastronómicos. Torres (2021) destaca que una ficha de negocio bien optimizada, con fotos actualizadas, horarios correctos, respuestas a reseñas y categorías adecuadas, puede incrementar significativamente la visibilidad orgánica del establecimiento frente a usuarios que buscan opciones gastronómicas en su área geográfica. Esta herramienta, gratuita y de

implementación sencilla, representa una de las acciones de mayor impacto inmediato para un negocio como Don Bartolito.

Comportamiento del Consumidor

El comportamiento del consumidor es el estudio de los procesos que intervienen cuando los individuos o grupos seleccionan, compran, usan o desechan productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos (Solomon, 2017). Comprender por qué los consumidores toman sus decisiones de compra, qué factores influyen en sus preferencias y cómo evalúan las alternativas disponibles es fundamental para diseñar estrategias de marketing que respondan a motivaciones reales y no a suposiciones. En el sector gastronómico, el comportamiento del consumidor es particularmente complejo porque combina factores funcionales —el hambre, la conveniencia, el precio— con factores emocionales y simbólicos —la identidad cultural, la nostalgia, la experiencia social del acto de comer.

Schiffman y Kanuk (2010) identifican cuatro grandes grupos de factores que influyen en el comportamiento del consumidor: factores culturales, sociales, personales y psicológicos. En el caso del consumidor quiteño que frecuenta establecimientos de comida tradicional, los factores culturales tienen un peso especialmente relevante: la preferencia por recetas locales, el valor atribuido a la comida casera y la confianza que genera un negocio con historia y arraigo en el barrio son elementos que forman parte de una identidad cultural compartida que Don Bartolito puede y debe capitalizar en su estrategia de posicionamiento.

Desde la perspectiva del proceso de decisión de compra, Kotler y Keller (2016) describen un modelo de cinco etapas: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento postcompra. Para un negocio gastronómico, las etapas de búsqueda de información y evaluación de alternativas han migrado en gran medida al entorno digital: el consumidor busca reseñas, revisa fotos del menú, compara precios y consulta la ubicación antes de tomar la decisión de visitar un establecimiento. Esto refuerza la necesidad de que Don Bartolito cuente con una presencia digital activa y positiva que influya favorablemente en esas etapas del proceso de decisión.

La fidelización del consumidor es otro concepto clave en este marco. Oliver (1999), citado por Solomon (2017), define la lealtad del cliente como un compromiso profundo de recomprar un producto o servicio preferido en el futuro de manera consistente, a pesar de las influencias situacionales y los esfuerzos de marketing de la competencia. Para Don Bartolito, que ya cuenta con una base de clientes habituales, desarrollar estrategias de fidelización representa una prioridad estratégica tan importante como la captación de nuevos clientes, dado que retener a un cliente existente es entre cinco y siete veces menos costoso que adquirir uno nuevo.

Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado heterogéneo en grupos más pequeños y homogéneos de consumidores que comparten características, necesidades o comportamientos similares, con el fin de diseñar estrategias de marketing más precisas y efectivas para cada segmento. Kotler y Armstrong (2017) señalan que ninguna empresa puede servir a todos los clientes de todos los mercados con la misma eficacia, por lo que la segmentación permite concentrar los recursos disponibles en los segmentos con mayor potencial de rentabilidad y afinidad con la propuesta de valor del negocio.

Los criterios de segmentación más utilizados en el marketing de consumo incluyen variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Para Don Bartolito, la segmentación geográfica es el punto de partida natural, dado que el negocio opera en una ubicación específica del norte de Quito y su radio de influencia está determinado en gran medida por la accesibilidad física al local. Sin embargo, la incorporación de plataformas digitales y de delivery puede ampliar ese radio de manera significativa, lo que hace necesario complementar la segmentación geográfica con criterios conductuales y psicográficos que permitan identificar perfiles de consumidor con alta probabilidad de conversión.

Lamb et al. (2017) subrayan que una segmentación efectiva debe cumplir con cuatro condiciones: los segmentos deben ser medibles, accesibles, sustanciales y accionables. Esto significa que no basta con identificar grupos de consumidores en abstracto; es necesario poder cuantificarlos, alcanzarlos a través de canales disponibles, verificar que tienen tamaño suficiente para justificar la inversión estratégica y diseñar

acciones concretas adaptadas a sus características. En el contexto de Don Bartolito, la aplicación de estos criterios durante la fase de investigación de mercado permitirá definir con precisión el perfil del cliente objetivo y orientar las decisiones del plan de marketing con mayor efectividad.

Análisis FODA

El análisis FODA —Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas— es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite evaluar la situación interna y externa de una organización de manera sistemática. Fred David (2013) describe el FODA como uno de los instrumentos más utilizados en la planificación estratégica porque combina en una matriz simple dos dimensiones fundamentales del análisis empresarial: la capacidad interna del negocio y las condiciones del entorno en el que opera. Las fortalezas y debilidades corresponden al análisis interno —lo que la organización hace bien o mal en relación con sus competidores—, mientras que las oportunidades y amenazas corresponden al análisis externo —las condiciones del mercado que pueden favorecer o perjudicar al negocio.

La utilidad del FODA no reside únicamente en el diagnóstico, sino en las estrategias que se derivan del cruce de sus cuadrantes. Thompson y Strickland (2012) proponen que la combinación de fortalezas con oportunidades genera estrategias ofensivas de crecimiento; la combinación de debilidades con oportunidades genera estrategias de reorientación para aprovechar el entorno favorable; la combinación de fortalezas con amenazas genera estrategias defensivas para proteger las ventajas competitivas; y la combinación de debilidades con amenazas genera estrategias de supervivencia para minimizar la vulnerabilidad del negocio. Este enfoque convierte al FODA en un punto de articulación entre el diagnóstico y la formulación estratégica del plan de marketing.

Para que el análisis FODA sea verdaderamente útil, debe estar basado en evidencia y no en percepciones subjetivas o deseos del propietario del negocio. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2009) advierten que uno de los errores más frecuentes en la aplicación del FODA es la tendencia a sobrestimar las fortalezas y subestimar las debilidades, lo que produce un diagnóstico distorsionado que conduce a estrategias poco realistas. En el caso de Don Bartolito, el análisis FODA se construirá a partir de los datos

recogidos mediante los instrumentos de investigación aplicados, garantizando así que refleje la realidad del negocio con objetividad y precisión.

Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de evaluación del macroentorno que examina los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que pueden influir en el desempeño de una organización. Johnson, Scholes y Whittington (2006) señalan que el análisis PEST permite a las organizaciones anticipar los cambios del entorno, identificar tendencias relevantes y ajustar sus estrategias antes de que las transformaciones externas impacten negativamente en sus operaciones. A diferencia del FODA, que combina análisis interno y externo, el PEST se concentra exclusivamente en las fuerzas del macroentorno que están fuera del control de la organización pero que condicionan sus posibilidades de actuación.

En el contexto ecuatoriano, los factores políticos y económicos tienen una influencia particularmente significativa sobre los negocios del sector gastronómico. La política tributaria, las regulaciones sanitarias, las variaciones en el salario básico unificado, la inflación y el comportamiento del consumo privado son variables que afectan directamente los costos operativos y la demanda de los establecimientos de comida. Porter (2008) complementa este análisis al señalar que comprender el entorno macroeconómico es una condición previa indispensable para formular estrategias competitivas que sean sostenibles en el tiempo.

Los factores tecnológicos merecen una atención especial en el análisis del entorno de Don Bartolito. La proliferación de plataformas de delivery, los sistemas de pago digital, las herramientas de gestión de redes sociales y las aplicaciones de fidelización han transformado profundamente la manera en que los negocios gastronómicos operan y se relacionan con sus clientes. Ryan (2020) destaca que las empresas que adoptan tempranamente las tecnologías disponibles en su sector obtienen ventajas competitivas que se vuelven progresivamente más difíciles de replicar por parte de quienes tardan en adaptarse.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta de análisis competitivo que permite evaluar la intensidad de la competencia en un sector y determinar el atractivo estructural del mercado en el que opera una organización. Porter (2008) identifica cinco fuerzas que moldean la competencia en cualquier industria: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. La interacción de estas cinco fuerzas determina la rentabilidad potencial del sector y las condiciones bajo las cuales una empresa puede construir y mantener ventajas competitivas.

En el sector gastronómico del norte de Quito, la rivalidad entre competidores existentes es especialmente intensa, dado el alto número de establecimientos que ofrecen productos similares en un área geográfica relativamente concentrada. La amenaza de nuevos entrantes también es elevada, porque las barreras de entrada al sector son bajas: no se requieren grandes inversiones de capital ni tecnología especializada para abrir un negocio de comida. Esto implica que Don Bartolito debe trabajar activamente en la construcción de ventajas competitivas difíciles de imitar, como la reputación de marca, la fidelidad de los clientes y la consistencia del producto.

Johnson et al. (2006) subrayan que el análisis de las Cinco Fuerzas no debe interpretarse como un diagnóstico estático sino como un marco dinámico que evoluciona con los cambios del entorno. Para Don Bartolito, la incorporación de plataformas digitales puede modificar el equilibrio de poder con los clientes, mientras que la diversificación del menú puede reducir la amenaza de sustitutos. El plan de marketing debe tomar en cuenta estas dinámicas competitivas para formular estrategias que no solo respondan al entorno actual, sino que anticipen sus transformaciones más probables.

CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización

1.1. Descripción del Tema de Investigación

1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio

El sector gastronómico constituye una de las actividades económicas más dinámicas dentro del comercio urbano ecuatoriano, particularmente en ciudades grandes como Quito, donde la demanda de alimentos preparados fuera del hogar ha crecido de manera sostenida en las últimas décadas. Este crecimiento responde a transformaciones en los estilos de vida de la población: jornadas laborales extensas, mayor participación de ambos miembros del hogar en el mercado laboral y una creciente valoración del tiempo libre, factores que han incrementado la frecuencia con que las familias recurren a establecimientos de comida como alternativa o complemento de la preparación doméstica de alimentos. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), el sector de alimentos y bebidas preparados representa una de las actividades con mayor número de establecimientos registrados en el país, lo que evidencia tanto su relevancia económica como la intensidad de la competencia que enfrenta.

Dentro de este sector, el segmento de comida tradicional ecuatoriana —y en particular el pollo al horno como categoría específica— ocupa un lugar consolidado en las preferencias del consumidor. Se trata de un producto con alta aceptación transversal, que combina un precio accesible con un perfil de sabor ampliamente reconocido y valorado culturalmente. Sin embargo, esta misma popularidad ha generado una proliferación de establecimientos que ofrecen productos similares, lo que ha derivado en un mercado saturado donde la diferenciación basada únicamente en el producto resulta insuficiente. Kotler y Armstrong (2017) señalan que, en mercados con alto nivel de paridad de producto, la ventaja competitiva se traslada hacia la marca, la experiencia del cliente y la consistencia comunicacional, dimensiones en las que la mayoría de los negocios de este segmento presentan rezagos significativos.

El sector también se caracteriza por una alta proporción de informalidad y de gestión empírica. La mayoría de los emprendimientos gastronómicos de pequeña escala operan sin planificación estratégica formal, sin análisis de costos riguroso y sin presencia digital estructurada, lo que limita su capacidad de crecimiento y los expone a una alta vulnerabilidad frente a cambios en el entorno competitivo. Es precisamente en este

contexto sectorial donde se inserta el presente estudio, orientado a analizar la situación de Pollos al Horno Don Bartolito y a formular un plan de marketing que le permita superar las limitaciones típicas de su segmento.

1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social

Las Pollos al Horno Don Bartolito se desenvuelve dentro de un contexto social y comercial específico: el sector norte de la ciudad de Quito, una zona caracterizada por una alta densidad poblacional, una importante actividad comercial y de servicios, y un flujo constante de personas que se desplazan por motivos laborales, residenciales y comerciales. Este entorno configura un mercado potencial amplio, pero también un escenario de competencia intensa, donde conviven negocios familiares de larga trayectoria, nuevos emprendimientos y cadenas formales de alcance nacional e internacional.

Desde el punto de vista social, el negocio forma parte del tejido comercial barrial que ha caracterizado tradicionalmente a los sectores populares y de clase media de Quito. Este tipo de establecimientos cumple una función que trasciende lo estrictamente comercial: se convierten en puntos de referencia dentro de la comunidad, generan empleo local y construyen relaciones de confianza con sus clientes que se sostienen a lo largo de los años. Ferrell y Hartline (2018) destacan que los negocios con fuerte arraigo comunitario poseen un activo intangible de gran valor —la confianza y el reconocimiento local— que, adecuadamente gestionado, puede convertirse en la base de una estrategia de posicionamiento sólida y diferenciada.

A nivel institucional, el negocio opera bajo las regulaciones generales aplicables a los establecimientos de expendio de alimentos en el Distrito Metropolitano de Quito, que incluyen permisos de funcionamiento, normativas sanitarias y disposiciones municipales relacionadas con el uso de suelo comercial. El cumplimiento de estas disposiciones constituye un requisito básico de operación, pero no representa por sí mismo una ventaja competitiva, dado que la totalidad de los competidores formales del sector se encuentran sujetos a las mismas exigencias. El contexto institucional, por tanto, define las condiciones mínimas de operación, mientras que la diferenciación efectiva del negocio debe construirse a través de decisiones estratégicas de marketing.

1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad

La situación actual de Pollos al Horno Don Bartolito revela una combinación de fortalezas productivas no aprovechadas y de carencias estratégicas que limitan su crecimiento. El negocio cuenta con un producto de calidad reconocida y una base de clientes leales, pero opera sin un plan de marketing formal, sin identidad de marca consolidada y sin presencia en los canales digitales donde el consumidor actual toma sus decisiones de compra. Esta combinación configura tanto un problema —la brecha entre el potencial real del negocio y su nivel actual de posicionamiento— como una oportunidad concreta de intervención.

El problema identificado puede formularse de la siguiente manera: la ausencia de una estrategia de marketing estructurada impide que Don Bartolito traduzca la calidad de su producto y la fidelidad de sus clientes actuales en un crecimiento sostenido de su participación de mercado, exponiéndolo a perder terreno frente a competidores que sí gestionan activamente su comunicación, su presencia digital y su relación con el cliente. Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) advierten que esta brecha tiende a ampliarse con el tiempo, ya que los negocios que no actualizan sus estrategias de comunicación pierden progresivamente visibilidad relativa frente a aquellos que sí lo hacen, incluso si su producto se mantiene constante en calidad.

Al mismo tiempo, esta situación representa una oportunidad significativa. A diferencia de negocios que enfrentan problemas estructurales en su producto o en su operación, Don Bartolito parte de una base sólida: un producto validado por el mercado y una reputación local positiva. La intervención requerida no implica una reformulación del negocio, sino la incorporación de herramientas estratégicas de marketing —identidad de marca, presencia digital, segmentación, fidelización— que permitan amplificar y proyectar lo que el negocio ya hace bien. Esta es precisamente la oportunidad que el presente plan de marketing busca desarrollar y concretar.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1. Descripción General

Pollos al Horno Don Bartolito es un emprendimiento gastronómico familiar dedicado a la preparación y comercialización de pollo al horno y guarniciones

tradicionales, ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito. El negocio ofrece servicio de consumo en el local y para llevar, atendiendo principalmente en horario de mediodía y tarde, periodos que coinciden con los momentos de mayor demanda de alimentación fuera del hogar para la población residente y flotante del sector.

La propuesta central del negocio gira alrededor del pollo al horno preparado con una receta propia, acompañado de guarniciones como papas asadas, menestra, arroz, ensalada y ají, ofrecidas en distintas presentaciones —cuartos, medios pollos y pollos enteros— que se adaptan a diferentes tamaños de grupo de consumo, desde el cliente individual hasta el grupo familiar. Esta versatilidad en las porciones constituye un elemento importante de la oferta, ya que permite al negocio atender ocasiones de consumo diversas sin necesidad de ampliar significativamente su carta.

En términos de posicionamiento percibido, Don Bartolito es reconocido dentro de su entorno inmediato como una opción confiable de comida tradicional, con una relación calidad-precio favorable. No obstante, este reconocimiento se limita en gran medida al área geográfica cercana al local y a la red de clientes que han tenido contacto directo con el negocio, sin que exista una proyección de esa reputación hacia segmentos más amplios o hacia canales digitales.

1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa

Pollos al Horno Don Bartolito opera como un emprendimiento de carácter familiar, dentro del marco regulatorio aplicable a los pequeños establecimientos de expendio de alimentos preparados en el Distrito Metropolitano de Quito. Esta naturaleza jurídica implica que el negocio se encuentra sujeto a los requisitos de funcionamiento establecidos por las entidades municipales y de salud pública, entre ellos el permiso de funcionamiento municipal, el certificado de salud de los manipuladores de alimentos y el cumplimiento de normas básicas de higiene y manejo de alimentos.

Desde el punto de vista tributario, el negocio se encuentra dentro de los regímenes aplicables a microempresas y pequeños contribuyentes, lo que determina sus obligaciones de facturación, declaración de impuestos y registro de operaciones ante el Servicio de Rentas Internas. David (2013) señala que, si bien el cumplimiento normativo no constituye una ventaja competitiva en sí mismo, su ausencia o irregularidad puede

convertirse en una vulnerabilidad significativa para la continuidad del negocio, especialmente en un contexto de creciente formalización del sector comercial.

La naturaleza jurídica del negocio también condiciona las posibilidades de financiamiento y de articulación con otros actores institucionales. Un negocio formalmente constituido y al día en sus obligaciones tiene mayor acceso a líneas de crédito productivo, a programas de apoyo a microempresas y a alianzas con plataformas digitales que, en muchos casos, requieren documentación legal y tributaria como condición para el registro. Estos aspectos serán considerados al momento de evaluar la viabilidad de las estrategias propuestas en capítulos posteriores.

1.2.3. Actores Involucrados

En la operación y el entorno de Pollos al Horno Don Bartolito intervienen distintos actores cuya participación resulta relevante para el análisis estratégico del negocio. El primer actor es el propietario del negocio, quien concentra las funciones de dirección general, toma de decisiones estratégicas, gestión de proveedores y supervisión operativa. Su rol es determinante no solo en la operación diaria, sino también en la implementación de cualquier iniciativa de marketing, dado que de su disposición y compromiso depende en gran medida la ejecución sostenida de las estrategias propuestas.

El segundo grupo de actores corresponde al personal operativo del negocio, encargado de la preparación de alimentos, la atención al cliente y el despacho de pedidos. Si bien se trata de un equipo reducido, su desempeño incide directamente en la experiencia del cliente y, por tanto, en la percepción de calidad que sustenta la propuesta de valor del negocio. Lamb et al. (2017) destacan que, en negocios de servicio intensivo en contacto humano como los gastronómicos, el personal de atención constituye en sí mismo un elemento del marketing mix, ya que su comportamiento comunica directamente los atributos de la marca.

El tercer actor relevante es la clientela del negocio, diferenciada entre clientes habituales —que constituyen la base actual de ingresos y representan el segmento prioritario para las estrategias de fidelización— y clientes potenciales, que incluyen tanto a residentes del sector que aún no conocen el negocio como a segmentos demográficos no captados, como jóvenes adultos y trabajadores de oficinas. Finalmente, los proveedores de insumos —principalmente de pollo, guarniciones e insumos de

empaques— constituyen un actor cuya relación con el negocio incide en la estructura de costos y, en consecuencia, en la viabilidad de las estrategias de precio que se formularán más adelante.

1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional

La estructura organizacional de Pollos al Horno Don Bartolito corresponde al modelo típico de una microempresa familiar: una estructura plana, con escasos niveles jerárquicos y una alta concentración de funciones en la figura del propietario. Esta estructura se caracteriza por la ausencia de departamentos formalmente diferenciados; las funciones administrativas, comerciales y operativas se distribuyen de manera flexible entre el propietario y el personal disponible, según las necesidades del momento.

Esta configuración presenta ventajas en términos de agilidad: las decisiones pueden tomarse e implementarse rápidamente, sin necesidad de procesos de aprobación complejos. Sin embargo, también presenta limitaciones evidentes para la implementación de un plan de marketing, ya que no existe actualmente una función o un responsable designado para las actividades de comunicación, gestión de redes sociales o análisis de mercado. Stanton et al. (2007) advierten que, en microempresas, uno de los principales obstáculos para la implementación efectiva de estrategias de marketing es precisamente la ausencia de una función específica que asuma su ejecución, lo que provoca que estas actividades queden relegadas frente a las urgencias operativas diarias.

Para la implementación del presente plan, resulta necesario considerar ajustes mínimos en la estructura funcional del negocio, como la asignación de un responsable — que puede ser el propio propietario, en una primera etapa— para la gestión de las acciones de marketing digital, así como la definición de tiempos específicos dentro de la jornada laboral dedicados a estas tareas. Sin este ajuste funcional, incluso las estrategias mejor diseñadas corren el riesgo de no ejecutarse de manera consistente.

1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes

Dentro de la estructura de Pollos al Horno Don Bartolito, el propietario desempeña el rol más relevante para los fines del presente estudio, dado que combina las funciones de gerente general, responsable de compras, supervisor de calidad y, eventualmente, encargado de atención al cliente en los momentos de mayor demanda. Su perfil

corresponde al de un emprendedor con amplia experiencia práctica en la operación del negocio, pero sin formación formal en áreas de gestión, marketing o administración estratégica, lo que explica en buena medida la ausencia de herramientas de planificación formal hasta el momento.

El personal operativo, por su parte, desempeña roles relacionados con la preparación de alimentos y la atención directa al público. Aunque no participan en la toma de decisiones estratégicas, su desempeño tiene un impacto directo en la experiencia del cliente y, por extensión, en la reputación del negocio. Belch y Belch (2018) señalan que el personal de contacto directo con el cliente constituye un canal de comunicación informal pero de alto impacto, ya que sus interacciones cotidianas refuerzan o debilitan la imagen de marca de manera tan significativa como cualquier campaña publicitaria formal.

Para los fines de la implementación del plan de marketing, resulta relevante identificar dentro del equipo actual a la persona con mayor afinidad o disposición para asumir tareas relacionadas con la gestión de redes sociales, fotografía de productos y atención de pedidos por canales digitales. Este perfil, que no requiere necesariamente formación especializada previa, puede ser desarrollado mediante capacitación básica y resulta fundamental para garantizar la sostenibilidad operativa de las estrategias digitales propuestas en capítulos posteriores.

1.3. Orientación Estratégica del Proyecto

1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto

El propósito del presente proyecto es diseñar un plan de marketing que permita a Pollos al Horno Don Bartolito fortalecer su posicionamiento en el mercado gastronómico del norte de Quito, a partir del reconocimiento y la proyección estratégica de los atributos que ya constituyen su ventaja competitiva: la calidad de su producto, su identidad tradicional y la fidelidad de su clientela actual. El proyecto busca traducir estos atributos en una propuesta de valor claramente comunicada, capaz de generar reconocimiento de marca, atraer nuevos segmentos de consumidores y consolidar relaciones de largo plazo con los clientes existentes.

En términos operativos, el propósito del proyecto se concreta en la elaboración de un diagnóstico riguroso de la situación actual del negocio, el análisis del entorno competitivo en el que opera, la investigación directa del comportamiento y las percepciones del consumidor, y la formulación de estrategias de marketing mix adaptadas a la realidad de una microempresa gastronómica. El resultado esperado es un documento que no solo cumpla una función académica, sino que constituya una herramienta de gestión aplicable, con acciones concretas, cronograma y presupuesto, que el propietario del negocio pueda implementar de manera progresiva.

1.3.2. Visión / Proyección Futura

La proyección futura que orienta este proyecto es la de un Pollos al Horno Don Bartolito reconocido como una de las opciones de referencia para comida tradicional de calidad en el sector norte de Quito, no solo entre su clientela actual sino entre nuevos segmentos de consumidores que lo identifiquen a través de su presencia digital, su identidad de marca consolidada y las experiencias compartidas por otros usuarios en plataformas de reseñas y redes sociales. Esta proyección no implica una transformación radical del negocio ni una pérdida de su esencia familiar y tradicional, sino una amplificación estratégica de esos atributos a través de herramientas de comunicación modernas.

A mediano plazo, se proyecta un negocio capaz de operar con canales de venta diversificados —atención en local, pedidos para llevar, presencia en plataformas de delivery y pedidos a través de canales digitales propios—, con una base de clientes ampliada que incluya tanto a su segmento tradicional como a nuevos perfiles de consumidores, particularmente jóvenes adultos y trabajadores del sector. McDonald y Wilson (2016) sostienen que la proyección de un plan de marketing debe ser ambiciosa pero anclada en la realidad operativa del negocio, de modo que sirva como horizonte orientador sin generar expectativas inalcanzables que terminen desmotivando su implementación.

1.3.3. Valores o Principios Rectores

Los valores que orientan la propuesta estratégica del presente proyecto se derivan de los atributos que históricamente han caracterizado a Pollos al Horno Don Bartolito y que constituyen la base de su identidad. El primero de estos valores es la autenticidad: la

receta, el sabor y la forma de atención del negocio responden a una tradición familiar genuina, no a una fórmula replicada de cadenas o cánones genéricos, y este valor debe preservarse y proyectarse como diferenciador frente a la competencia estandarizada.

El segundo valor es la cercanía con el cliente, entendida como un trato personalizado, cálido y genuino que ha sido históricamente uno de los factores de fidelización del negocio, y que cualquier estrategia de digitalización o crecimiento debe preservar como parte de la experiencia de marca. El tercer valor es la calidad consistente del producto, es decir, el compromiso de mantener los estándares de preparación y los ingredientes que han generado la reputación actual del negocio, incluso en un escenario de crecimiento o diversificación de la oferta.

Finalmente, el cuarto valor que orienta el proyecto es la mejora continua y la apertura al cambio: la disposición del propietario y del equipo para incorporar nuevas herramientas, aprender prácticas de gestión y adaptarse a las exigencias de un mercado en transformación, sin perder de vista la identidad que ha sostenido al negocio hasta el momento. Estos valores funcionarán como criterios orientadores para evaluar la pertinencia de las estrategias que se formulen en los capítulos siguientes.

1.3.4. Políticas Generales

Para la implementación del presente plan de marketing, se establecen un conjunto de políticas generales que orientarán la toma de decisiones a lo largo del proyecto. La primera política establece que toda acción de marketing propuesta debe ser coherente con la identidad y los valores del negocio descritos anteriormente, evitando estrategias que, aunque efectivas en términos de visibilidad, puedan distorsionar la percepción de autenticidad que constituye uno de los principales activos de Don Bartolito.

La segunda política establece que las estrategias propuestas deben ser proporcionales a los recursos reales del negocio, priorizando acciones de bajo costo y alto impacto sobre iniciativas que requieran inversiones que comprometan la estabilidad financiera de la microempresa. Esta política responde directamente a la realidad operativa identificada en el diagnóstico, donde se evidencia un presupuesto limitado pero con margen suficiente para acciones estratégicas bien priorizadas.

La tercera política establece que toda decisión de marketing debe sustentarse en evidencia obtenida a través de los instrumentos de investigación aplicados —encuestas, entrevistas y focus group—, evitando que las estrategias se basen exclusivamente en percepciones subjetivas o supuestos no verificados. Finalmente, la cuarta política establece que la implementación del plan debe ser progresiva y medible, definiendo indicadores simples que permitan al propietario evaluar el impacto de cada acción y ajustar el rumbo de la estrategia en función de los resultados observados.

1.3.5. Análisis PEST

El análisis PEST constituye una herramienta fundamental para comprender el macroentorno en el que se desenvuelve Pollos al Horno Don Bartolito, ya que permite identificar de manera sistemática los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que, sin ser controlables por el propietario del negocio, condicionan de manera directa o indirecta sus posibilidades de operación y crecimiento. Johnson, Scholes y Whittington (2006) explican que el análisis del macroentorno permite a las organizaciones anticipar tendencias y ajustar sus decisiones estratégicas antes de que las transformaciones externas produzcan efectos negativos sobre su desempeño, lo cual resulta especialmente relevante para microempresas que, por su escala, tienen menor capacidad de absorber shocks externos repentinos.

En el plano político, el negocio se encuentra sujeto a las disposiciones municipales del Distrito Metropolitano de Quito en materia de permisos de funcionamiento, así como a las normativas sanitarias que regulan la manipulación y expendio de alimentos preparados. A esto se suman las políticas tributarias aplicables a microempresas y pequeños contribuyentes, que determinan las obligaciones formales del negocio frente al Servicio de Rentas Internas. Como señalan David (2013), el cumplimiento normativo, aunque no constituye en sí mismo una ventaja competitiva, representa una condición previa indispensable para acceder a determinadas oportunidades de crecimiento, como la incorporación a plataformas digitales de delivery, que exigen documentación formal actualizada.

Desde la perspectiva económica, el comportamiento de variables como la inflación, el salario básico unificado y el nivel general de consumo de los hogares ecuatorianos en alimentación fuera del hogar incide de manera directa en la demanda

potencial del negocio. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), el gasto en alimentos preparados fuera del hogar representa una proporción significativa del presupuesto familiar urbano, lo que confirma la relevancia económica del sector en el que opera Don Bartolito. Porter (2008) advierte, sin embargo, que los sectores vinculados al consumo discrecional —como la alimentación fuera del hogar— tienden a ser más sensibles a las fluctuaciones del ingreso disponible que otros sectores de primera necesidad, por lo que las variaciones económicas pueden traducirse en cambios relativamente rápidos en la frecuencia de visita de los clientes.

En cuanto al factor social, se observa una tendencia sostenida hacia la valoración de la comida tradicional ecuatoriana, así como un incremento en la frecuencia con que los hogares recurren a establecimientos de comida como alternativa a la preparación doméstica, motivado principalmente por restricciones de tiempo y por la búsqueda de conveniencia. Esta tendencia social favorece directamente la propuesta de valor de Don Bartolito, cuya identidad está construida sobre la base de la tradición culinaria local.

Finalmente, el factor tecnológico es, sin lugar a dudas, el de mayor relevancia estratégica para el presente plan. La expansión acelerada del uso de redes sociales, plataformas de delivery y sistemas de pago digital ha transformado la manera en que los consumidores quiteños descubren, evalúan y eligen establecimientos gastronómicos. Como indican Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), los negocios que no incorporan estas tecnologías a su operación quedan progresivamente fuera del radar de un consumidor cuya primera interacción con una marca ocurre, cada vez con mayor frecuencia, en un entorno digital y no físico.

Tabla 1. Análisis PEST

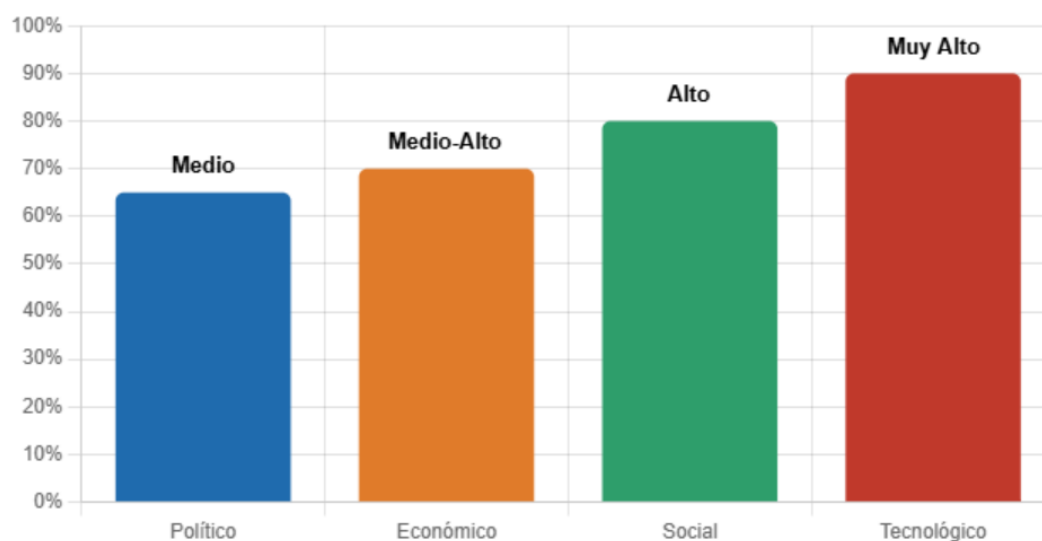
Factor	Descripción	Implicación para Don Bartolito
Político	Regulaciones municipales sobre permisos de funcionamiento, normativas sanitarias para establecimientos de alimentos y políticas tributarias para	El cumplimiento normativo es indispensable para evitar sanciones y para acceder a plataformas digitales de delivery, que exigen documentación formal.

	microempresas en el Distrito Metropolitano de Quito.	
Económico	Comportamiento de la inflación, evolución del salario básico unificado y nivel de consumo de los hogares ecuatorianos en alimentación fuera del hogar.	Las variaciones en el poder adquisitivo afectan directamente la frecuencia de consumo y la sensibilidad al precio del segmento objetivo del negocio.
Social	Cambios en los hábitos de consumo alimentario, valoración creciente de la comida tradicional y aumento del consumo de alimentos fuera del hogar por razones de tiempo y conveniencia.	La identidad tradicional de Don Bartolito responde directamente a una tendencia social favorable que puede ser capitalizada en la comunicación de marca.
Tecnológico	Expansión del uso de redes sociales, plataformas de delivery y sistemas de pago digital entre la población quiteña.	La ausencia digital actual del negocio representa una desventaja competitiva creciente frente a establecimientos que ya operan en estos canales.

Elaboración Propia

En síntesis, el análisis PEST evidencia que Don Bartolito opera dentro de un macroentorno que, en general, no representa amenazas estructurales graves para su continuidad, pero que sí plantea exigencias crecientes en materia de adaptación tecnológica. La brecha digital identificada no responde a una limitación del entorno, sino a una falta de aprovechamiento de las condiciones favorables que dicho entorno ya ofrece, lo que convierte a este factor en una de las prioridades centrales del plan de marketing.

Gráfico 1. Análisis PEST — Nivel de Impacto por Factor



Elaboración Propia

1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas, desarrollado originalmente por Porter (2008), constituye una de las herramientas más utilizadas para evaluar la intensidad competitiva de un sector y determinar su atractivo estructural. A diferencia del análisis PEST, que examina el macroentorno general, este modelo se concentra específicamente en las dinámicas competitivas del sector gastronómico en el que opera Pollos al Horno Don Bartolito, permitiendo identificar las presiones que determinan su rentabilidad potencial y las condiciones bajo las cuales puede construir ventajas competitivas sostenibles.

La rivalidad entre competidores existentes constituye la fuerza más intensa dentro de este análisis. El sector norte de Quito concentra un número considerable de establecimientos dedicados a la venta de pollo al horno y comida tradicional, varios de los cuales ofrecen productos y rangos de precio muy similares a los de Don Bartolito. Esta situación genera lo que Johnson et al. (2006) describen como un escenario de "competencia por paridad", en el cual la elección del consumidor deja de basarse en diferencias sustanciales de producto y pasa a depender de factores secundarios como la visibilidad de marca, la experiencia de compra y la presencia en canales digitales.

La amenaza de nuevos entrantes también se mantiene en un nivel alto. Como señala Porter (2008), los sectores con bajas barreras de entrada —ausencia de

requerimientos de capital elevado, tecnología accesible y procesos productivos relativamente simples— son particularmente vulnerables a la aparición constante de nuevos competidores. El negocio de comida tradicional encaja claramente en esta descripción: cualquier emprendedor con un local, equipo básico de cocina y una receta aceptable puede ingresar al mercado con una inversión moderada. Esto implica que la posición de Don Bartolito no puede depender de la escasez de competidores, sino de la construcción de activos difíciles de replicar, como la reputación acumulada y la fidelidad de su clientela.

En relación con el poder de negociación de los proveedores, el análisis indica un nivel medio. Existen múltiples proveedores de pollo e insumos complementarios en el mercado quiteño, lo que reduce la dependencia del negocio respecto de un proveedor específico y le otorga cierto margen de negociación. No obstante, la volatilidad del precio del pollo —insumo central de la propuesta de Don Bartolito— introduce un elemento de incertidumbre en la estructura de costos que debe ser considerado al momento de definir la política de precios del negocio.

El poder de negociación de los clientes, por su parte, es alto. Los consumidores del sector cuentan con múltiples alternativas gastronómicas a su disposición y enfrentan un costo de cambio prácticamente nulo: pasar de Don Bartolito a un competidor no implica ninguna pérdida significativa para el cliente, salvo la eventual ruptura de un vínculo de costumbre o cercanía. Esta condición refuerza, según Lamb et al. (2017), la importancia estratégica de los programas de fidelización como mecanismo para incrementar artificialmente ese costo de cambio a través de beneficios acumulados y relaciones de valor.

Finalmente, la amenaza de productos sustitutos se ubica en un nivel medio. La comida preparada en casa, así como otras categorías gastronómicas como la comida rápida o la comida china, representan alternativas viables para el mismo momento de consumo que atiende Don Bartolito. Sin embargo, estas alternativas no replican completamente la propuesta de valor del negocio —comida tradicional casera sin el esfuerzo de prepararla— lo que limita parcialmente su capacidad sustitutiva.

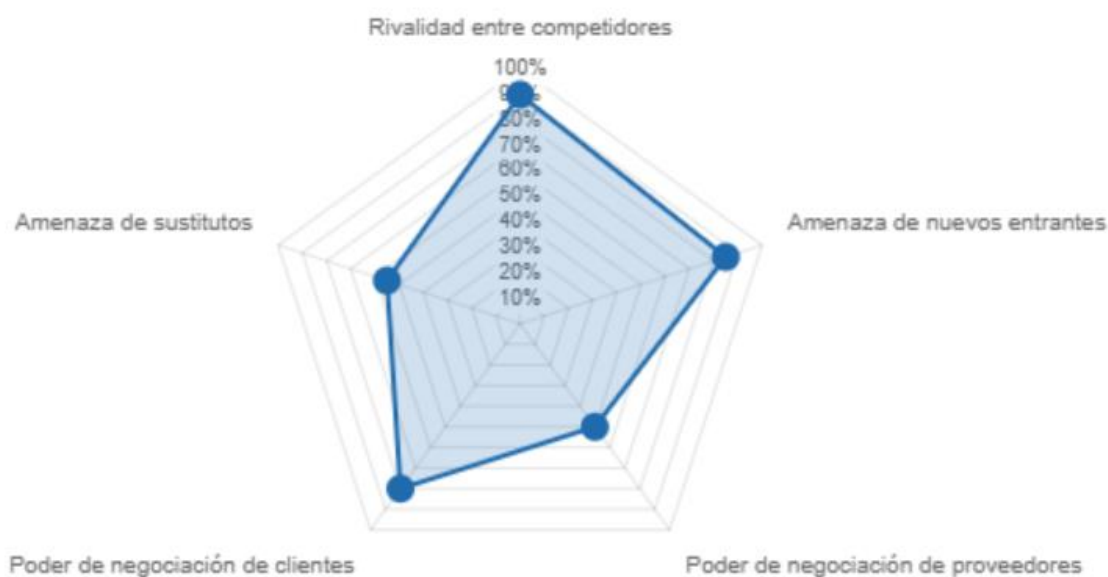
Tabla 2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Fuerza	Nivel	Descripción
Rivalidad entre competidores	Alta	Existe un número considerable de establecimientos de pollo al horno y comida tradicional en el sector, varios de los cuales ofrecen productos y precios similares.
Amenaza de nuevos entrantes	Alta	Las barreras de entrada al negocio de comida tradicional son bajas, ya que no requieren inversión elevada de capital ni tecnología especializada.
Poder de negociación de los proveedores	Medio	Existen múltiples proveedores de pollo e insumos en el mercado quiteño, lo que reduce la dependencia de un proveedor único, aunque las fluctuaciones de precio del pollo afectan los costos.
Poder de negociación de los clientes	Alto	Los clientes cuentan con múltiples alternativas dentro del sector y pueden cambiar fácilmente de proveedor de comida sin costos asociados.
Amenaza de productos sustitutos	Media	La comida preparada en casa y otras categorías gastronómicas (comida rápida, comida china, etc.) representan alternativas viables para el mismo momento de consumo.

Elaboración Propia

En conjunto, el análisis de las cinco fuerzas confirma que Don Bartolito opera en un sector estructuralmente exigente, donde la rentabilidad no está garantizada por la simple existencia de demanda, sino que depende de la capacidad del negocio para diferenciarse activamente. Esta conclusión refuerza la necesidad de un plan de marketing que aborde de manera prioritaria la construcción de ventajas competitivas basadas en marca, experiencia y relación con el cliente, dimensiones en las que actualmente Don Bartolito presenta un desarrollo incipiente.

Gráfico 2. Cinco Fuerzas de Porter — Intensidad por Fuerza



Elaboración Propia

1.3.7. Análisis FODA

El análisis FODA constituye, según Fred David (2013), una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica porque permite organizar en una matriz simple la información obtenida del análisis interno y externo de la organización. En el caso de Pollos al Horno Don Bartolito, este análisis integra los hallazgos derivados de la descripción del negocio, el análisis PEST y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter desarrollados en las secciones precedentes, y se complementará posteriormente con la evidencia recogida mediante los instrumentos de investigación de campo. Siguiendo el protocolo metodológico establecido para este estudio, la matriz se compone de doce fortalezas, diez oportunidades —cada una acompañada de un dato referencial—, ocho debilidades y seis amenazas —también acompañadas de un dato referencial.

Las fortalezas identificadas reflejan los activos internos con los que cuenta actualmente el negocio y que constituyen la base sobre la cual se construirán las estrategias de posicionamiento. Como señalan Thompson y Strickland (2012), las fortalezas solo adquieren valor estratégico cuando son reconocidas explícitamente y proyectadas de manera deliberada hacia el mercado; en el caso de Don Bartolito, varias de estas fortalezas —en particular la calidad del producto y la reputación local— han

operado hasta ahora de manera pasiva, sin que el negocio las haya comunicado activamente.

Tabla 3. Matriz FODA - Fortalezas

N.º	Fortalezas
1	Producto principal (pollo al horno) con receta propia y sabor reconocido por la clientela.
2	Relación calidad-precio percibida como favorable por los clientes habituales.
3	Ubicación con alto tráfico peatonal y vehicular en el sector norte de Quito.
4	Base de clientes leales construida a lo largo de los años de operación.
5	Trato cercano y personalizado característico de los negocios familiares.
6	Flexibilidad en presentaciones del producto (cuartos, medios, pollos enteros).
7	Nombre de marca con valor simbólico de cercanía y tradición.
8	Estructura organizacional simple que permite agilidad en la toma de decisiones.
9	Costos operativos relativamente bajos por la escala del negocio.
10	Reputación local positiva basada en experiencias directas de los clientes.
11	Disposición del propietario a incorporar nuevas herramientas de gestión.
12	Oferta gastronómica alineada con la valoración cultural de la comida tradicional ecuatoriana.

Elaboración Propia

Las oportunidades identificadas corresponden, en su mayoría, a condiciones favorables del entorno tecnológico y social descritas previamente en el análisis PEST. Ryan (2020) sostiene que, para negocios de pequeña escala, estas oportunidades digitales representan una forma de "democratización competitiva", en la medida en que permiten acceder a herramientas de visibilidad y comunicación que antes estaban reservadas a empresas con grandes presupuestos publicitarios. A continuación, se presenta la matriz de oportunidades, cada una acompañada de un dato referencial que sustenta su pertinencia.

Tabla 4. Matriz FODA - Oportunidades

N.º	Oportunidades	Dato referencial
1	Incorporación a plataformas de delivery (Uber Eats, PedidosYa, Rappi).	El delivery representa una proporción creciente del consumo gastronómico urbano en Ecuador.
2	Desarrollo de presencia activa en redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok).	Ecuador cuenta con más de 14 millones de usuarios activos en redes sociales, aproximadamente el 78% de la población (We Are Social y Hootsuite, 2023).
3	Registro y optimización de ficha en Google My Business.	Las búsquedas locales de "comida cerca de mí" han crecido sostenidamente en los últimos años, según Torres (2021).
4	Implementación de programas de fidelización de bajo costo.	Retener un cliente existente cuesta entre 5 y 7 veces menos que captar uno nuevo.
5	Diversificación de la oferta con combos familiares y menús especiales.	El ticket promedio puede incrementarse entre un 15% y un 25% con estrategias de venta cruzada.
6	Captación de segmentos jóvenes (20-35 años) no atendidos actualmente.	Este segmento representa una proporción significativa de los usuarios activos en plataformas digitales.
7	Alianzas con negocios complementarios del sector (cafeterías, tiendas).	Las alianzas locales pueden ampliar la base de referidos sin costo de inversión directo.
8	Desarrollo de pedidos vía WhatsApp Business.	WhatsApp es una de las aplicaciones de mensajería con mayor penetración en Ecuador.
9	Crecimiento del consumo de comida tradicional como tendencia gastronómica.	La gastronomía tradicional figura entre las categorías de mayor crecimiento en plataformas de delivery.
10	Acceso a programas de apoyo y capacitación para microempresas.	Existen programas de fortalecimiento a microempresarios impulsados por entidades públicas y privadas.

Elaboración Propia

En contraste, las debilidades identificadas corresponden a carencias estructurales en la gestión del negocio, particularmente en las áreas de marketing, comunicación y administración de la información del cliente. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2009) advierten que las debilidades relacionadas con la ausencia de sistemas de gestión —como la falta de bases de datos de clientes o de análisis de costos— suelen pasar desapercibidas en microempresas porque no generan problemas inmediatos, pero su acumulación en el tiempo limita severamente la capacidad de la organización para escalar o adaptarse a cambios del entorno.

Tabla 5. Matriz FODA - Debilidades

N.º	Debilidades
1	Ausencia de identidad visual de marca (logotipo, colores, tipografía).
2	Inexistencia de presencia en redes sociales y plataformas digitales.
3	Falta de un sistema de gestión de clientes y registro de información.
4	Ausencia de programas de fidelización formales.
5	Estructura de precios definida de manera empírica, sin análisis de costos formal.
6	Ausencia de presencia en plataformas de delivery.
7	Falta de personal o función específica destinada a marketing y comunicación.
8	Carencia de planificación estratégica formal en la gestión del negocio.

Elaboración Propia

Finalmente, las amenazas identificadas corresponden a condiciones del entorno competitivo y económico que, sin estar bajo el control del negocio, pueden afectar negativamente su desempeño si no son consideradas en la formulación de las estrategias. Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) señalan que las amenazas vinculadas a la transformación digital del consumidor tienden a intensificarse con el tiempo, por lo que su atención no debe postergarse, ya que la brecha entre los negocios digitalizados y los que no lo están tiende a ampliarse de manera progresiva.

Tabla 5. Matriz FODA - Amenazas

N.º	Amenazas	Dato referencial
1	Alta competencia directa de negocios similares en el sector norte de Quito.	El sector concentra una de las mayores densidades de establecimientos gastronómicos de la ciudad.
2	Presencia de cadenas de pollo con mayor capacidad de inversión publicitaria.	Las principales cadenas destinan presupuestos significativamente mayores a comunicación y marketing digital.
3	Volatilidad en el precio del pollo y otros insumos clave.	El precio del pollo en el mercado nacional presenta fluctuaciones periódicas asociadas a factores estacionales.
4	Cambios en los hábitos de consumo hacia canales digitales no atendidos por el negocio.	Una proporción creciente de pedidos gastronómicos se realiza a través de plataformas digitales.
5	Posibilidad de nuevos competidores con bajas barreras de entrada al sector.	La apertura de nuevos negocios de comida en el sector requiere inversión y trámites mínimos.
6	Bajo costo de cambio para el cliente hacia establecimientos competidores.	La fidelidad del cliente sin programas de retención tiende a debilitarse frente a alternativas similares.

Elaboración Propia

El cruce de los elementos de la matriz FODA permite anticipar las líneas estratégicas que orientarán el plan de marketing. Thompson y Strickland (2012) explican que la combinación de fortalezas y oportunidades genera estrategias ofensivas orientadas al crecimiento, mientras que la combinación de debilidades y oportunidades genera estrategias de reorientación destinadas a corregir carencias internas aprovechando condiciones favorables del entorno. En el caso de Don Bartolito, fortalezas como la calidad del producto y la reputación local, combinadas con oportunidades como la presencia en redes sociales y plataformas de delivery, configuran un escenario propicio para estrategias de crecimiento agresivo en visibilidad. Por su parte, debilidades como la ausencia de identidad visual y de gestión de clientes, combinadas con esas mismas

oportunidades digitales, configuran estrategias de reorientación que deberán atenderse como condición previa para que las acciones de crecimiento resulten efectivas.

1.3.8. Estrategias de Desarrollo

A partir del diagnóstico desarrollado en las secciones anteriores y del cruce sistemático de los elementos de la matriz FODA, es posible identificar cuatro grandes líneas de desarrollo estratégico que orientarán la formulación del plan de marketing de Pollos al Horno Don Bartolito. McDonald y Wilson (2016) sostienen que las líneas estratégicas de un plan de marketing deben surgir directamente del diagnóstico previo, evitando la incorporación de iniciativas genéricas que no respondan a las condiciones específicas del negocio analizado; en este sentido, cada una de las líneas que se presentan a continuación responde directamente a hallazgos concretos identificados en el FODA, el PEST y el análisis de Porter.

La primera línea estratégica corresponde al desarrollo de una identidad de marca formal. Esta línea responde directamente a la debilidad relacionada con la ausencia de identidad visual (logotipo, colores, tipografía) y constituye, según Ries y Trout (2001), la base indispensable sobre la cual puede construirse cualquier proceso de posicionamiento, ya que sin una identidad reconocible ninguna acción de comunicación logra generar recordación de marca de manera efectiva.

La segunda línea estratégica corresponde al desarrollo de presencia digital integral, que incluye la creación y gestión activa de perfiles en redes sociales, el registro y optimización de la ficha de Google My Business y la incorporación progresiva a plataformas de delivery. Esta línea responde de manera directa a tres de las debilidades identificadas —ausencia en redes sociales, ausencia en plataformas de delivery y falta de personal dedicado a marketing— y busca capitalizar las oportunidades tecnológicas descritas en el análisis PEST.

La tercera línea estratégica corresponde a la fidelización y gestión de clientes, mediante mecanismos sencillos de registro, programas de recompensa por frecuencia de consumo y canales de comunicación directa como grupos de WhatsApp para clientes frecuentes. Esta línea responde a la debilidad relacionada con la ausencia de sistemas de gestión de clientes y se justifica, como señalan Lamb et al. (2017), por el alto poder de

negociación de los clientes identificado en el análisis de Porter, que hace indispensable reducir el costo de cambio percibido por el consumidor.

La cuarta línea estratégica corresponde a la diversificación moderada de la oferta —combos familiares, menús especiales y productos complementarios— que permita incrementar el ticket promedio sin comprometer la identidad ni la capacidad operativa del negocio. Esta línea responde a la oportunidad de mercado relacionada con el incremento del ticket promedio mediante estrategias de venta cruzada, identificada en la matriz FODA.

1.3.9. Objetivos Estratégicos

En coherencia con las cuatro líneas de desarrollo descritas, se establecen los siguientes objetivos estratégicos para el presente plan de marketing, cada uno vinculado directamente a una de las líneas anteriores y orientadas a ser medido a través de indicadores que se especificarán en el plan de acción.

El primer objetivo estratégico es consolidar una identidad de marca reconocible para Pollos al Horno Don Bartolito, aplicable de manera consistente en la señalización del local, el empaque de productos y los materiales de comunicación digital, en un horizonte de corto plazo dentro del periodo de implementación del plan. Como señala Kotler y Keller (2016), la consistencia visual es uno de los factores que más contribuye a la recordación de marca, incluso en ausencia de grandes inversiones publicitarias.

El segundo objetivo estratégico es incrementar la visibilidad digital del negocio, medida a través de la creación y el crecimiento sostenido de perfiles activos en redes sociales, así como de la presencia optimizada en plataformas de búsqueda local, con el fin de ampliar el alcance geográfico y demográfico del negocio más allá de su radio de influencia física actual.

El tercer objetivo estratégico es incrementar la frecuencia de visita y el gasto promedio de los clientes habituales, a través de la implementación de mecanismos de fidelización y de la diversificación moderada de la oferta descrita en la cuarta línea estratégica.

El cuarto objetivo estratégico es captar nuevos segmentos de clientes — particularmente jóvenes adultos entre 20 y 35 años y trabajadores del sector— mediante

estrategias de comunicación digital y canales de pedido adaptados a sus hábitos de consumo, en línea con la oportunidad de mercado identificada en la matriz FODA respecto de este segmento no atendido actualmente.

1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave

La identificación de alianzas estratégicas constituye un componente relevante para potenciar el alcance del plan de marketing sin incurrir en costos significativos de inversión, lo cual resulta particularmente importante considerando las limitaciones presupuestarias propias de una microempresa como Don Bartolito.

Una primera articulación clave corresponde a las alianzas con negocios complementarios del sector —cafeterías, tiendas de abarrotes o locales de servicios cercanos— con los cuales se pueden establecer mecanismos de referidos cruzados o promociones conjuntas que benefician a ambos negocios y amplíen su base de clientes mutua. Este tipo de alianzas, según Ferrell y Hartline (2018), resultan especialmente efectivas para negocios con fuerte arraigo barrial, ya que se apoyan en relaciones de confianza preexistentes entre comerciantes de un mismo sector.

Una segunda articulación relevante corresponde a la incorporación a plataformas de delivery, que, más allá de su función como canal de venta, constituyen también espacios de visibilidad de marca dentro de un ecosistema digital donde el consumidor compara activamente alternativas. Ryan (2020) señala que estar presente en estas plataformas, incluso con un volumen inicial reducido de pedidos, genera un efecto de exposición de marca que contribuye al posicionamiento general del negocio frente a usuarios que aún no lo conocen.

Finalmente, una tercera articulación a considerar es el acceso a programas de capacitación y asesoría para microempresas, ofrecidos por entidades públicas, cámaras de comercio o instituciones educativas, que pueden fortalecer las capacidades de gestión del propietario en áreas como marketing digital, manejo de costos y atención al cliente. Si bien estas articulaciones no constituyen el núcleo central del plan de marketing, representan recursos de apoyo que, de acuerdo con McDonald y Wilson (2016), pueden incrementar significativamente la probabilidad de implementación exitosa y sostenida de las estrategias propuestas en el tiempo.

CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno

2.1. Análisis de la demanda / necesidad

2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales

El presente plan de marketing tiene como beneficiarios directos a los consumidores residentes y flotantes del sector norte de Quito que constituyen el mercado objetivo de Pollos al Horno Don Bartolito. Este grupo está conformado, en primer lugar, por los clientes actuales del negocio, personas que ya conocen el producto y que, mediante la implementación de las estrategias propuestas, podrían incrementar su frecuencia de visita y su nivel de gasto promedio gracias a mecanismos de fidelización y a una oferta diversificada.

En segundo lugar, se identifican los clientes potenciales no captados, conformados principalmente por residentes del sector que aún no conocen el negocio debido a la baja visibilidad actual de la marca. Kotler y Armstrong (2017) señalan que la identificación precisa de los beneficiarios de una estrategia de marketing debe partir de una distinción clara entre el mercado servido —los clientes actuales— y el mercado potencial —aquellos consumidores cuyo perfil de necesidades coincide con la propuesta de valor del negocio, pero que aún no han sido alcanzados por su comunicación.

Un tercer grupo de beneficiarios corresponde a segmentos demográficos específicos que actualmente no forman parte de la base de clientes habituales: jóvenes adultos entre 20 y 35 años, trabajadores de oficinas y comercios del sector, y consumidores que utilizan de manera intensiva canales digitales para la elección de sus opciones gastronómicas. Estos segmentos comparten con la clientela actual la valoración por la comida tradicional y la relación calidad-precio, pero se diferencian en sus hábitos de búsqueda y consumo, lo que exige estrategias de comunicación adaptadas a sus canales preferidos.

Finalmente, de manera indirecta, el propietario y el personal del negocio también se constituyen en beneficiarios del presente plan, en la medida en que su implementación busca fortalecer la sostenibilidad económica del emprendimiento, generar mayores ingresos y consolidar una estructura de gestión más profesional que beneficie las condiciones laborales y operativas del negocio en su conjunto.

2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto

El mercado en el que opera Pollos al Horno Don Bartolito corresponde a un mercado de consumo masivo dentro de la categoría de alimentos preparados, específicamente comida tradicional ecuatoriana basada en pollo al horno. Stanton, Etzel y Walker (2007) clasifican este tipo de mercado como un mercado de bienes de conveniencia, caracterizado por compras frecuentes, decisiones de compra relativamente rápidas y baja disposición del consumidor a realizar comparaciones exhaustivas antes de cada transacción, lo que otorga un peso considerable a la recordación de marca y a la cercanía del punto de venta.

Geográficamente, el mercado se circunscribe al sector norte de la ciudad de Quito, una zona de alta densidad poblacional y comercial que combina población residente con población flotante vinculada a actividades laborales y comerciales. Este contexto geográfico configura un mercado local con un alcance físico limitado, pero con un potencial de expansión significativo a través de canales digitales y de delivery, que permiten ampliar el radio de acción del negocio sin requerir una nueva ubicación física.

Desde el punto de vista competitivo, el mercado puede describirse como un mercado de competencia monopolística, en el cual existen numerosos oferentes con productos similares pero diferenciables a través de atributos como el sabor particular, la atención al cliente, la presentación y la identidad de marca. Kotler y Keller (2016) explican que, en este tipo de mercados, las empresas no compiten exclusivamente por precio, sino que disponen de margen para construir diferenciación mediante variables de marketing como la comunicación, la experiencia de marca y la fidelización, lo que resulta particularmente relevante para el caso de Don Bartolito.

2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo

A partir del diagnóstico desarrollado en el Capítulo I y del análisis del tipo de mercado descrito previamente, se identifican tres segmentos objetivo prioritario para el presente plan de marketing. Kotler y Armstrong (2017) sostienen que una segmentación efectiva debe permitir a la organización dirigir mensajes y ofertas diferenciadas a grupos con necesidades y comportamientos distintos, optimizando así el uso de los recursos disponibles.

adultos presenta un patrón de consumo distribuido durante la semana, vinculado a la pausa de almuerzo laboral o a pedidos para llevar al finalizar la jornada. Esta diferenciación temporal en los patrones de consumo representa una oportunidad para que Don Bartolito diseñe ofertas y comunicaciones específicas para cada momento, evitando que su operación dependa exclusivamente del flujo de fin de semana.

Respecto al proceso de decisión de compra, Kotler y Keller (2016) describen un modelo de cinco etapas —reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento postcompra— que resulta plenamente aplicable al comportamiento observado en el sector. Las etapas de búsqueda de información y evaluación de alternativas se desarrollan, en una proporción creciente, en entornos digitales: el consumidor revisa redes sociales, consulta reseñas y compara opciones antes de decidir, lo que confirma la relevancia estratégica de la presencia digital identificada en el Capítulo I.

En relación con la fidelidad de marca, se observa un patrón dual: por un lado, existe un núcleo de clientes habituales que mantiene un vínculo de costumbre y confianza con Don Bartolito; por otro lado, existe un segmento mucho más amplio de consumidores sin lealtad definida hacia ningún establecimiento específico, que toma decisiones de compra en función de la oferta disponible en el momento, la conveniencia y la influencia de estímulos digitales recientes. Oliver (1999), citado por Solomon (2017), advierte que este segundo grupo es particularmente sensible a estrategias de comunicación y promoción puntuales, lo que representa una oportunidad de conversión si Don Bartolito logra posicionarse de manera visible en sus canales de búsqueda habituales.

Finalmente, se observa un patrón relevante vinculado a la sensibilidad al precio combinada con la valoración de la calidad: el consumidor del sector no necesariamente busca la opción más económica, sino la opción que ofrece la mejor relación percibida entre precio y calidad, lo que coincide con uno de los atributos en los que Don Bartolito presenta una fortaleza reconocida según el diagnóstico del Capítulo I. Este patrón sugiere que las estrategias de precio del plan no deben orientarse hacia la competencia por costos bajos, sino hacia la comunicación efectiva del valor que el producto ya ofrece.

2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria

2.1.5.1. Encuestas (cuantitativo)

Se aplicaron 100 encuestas estructuradas de 10 preguntas cada una a consumidores residentes y trabajadores del sector norte de Quito, con el objetivo de medir el nivel de conocimiento de la marca, los hábitos de consumo de comida tradicional, los canales de información utilizados y la disposición hacia los atributos ofrecidos por Pollos al Horno Don Bartolito.

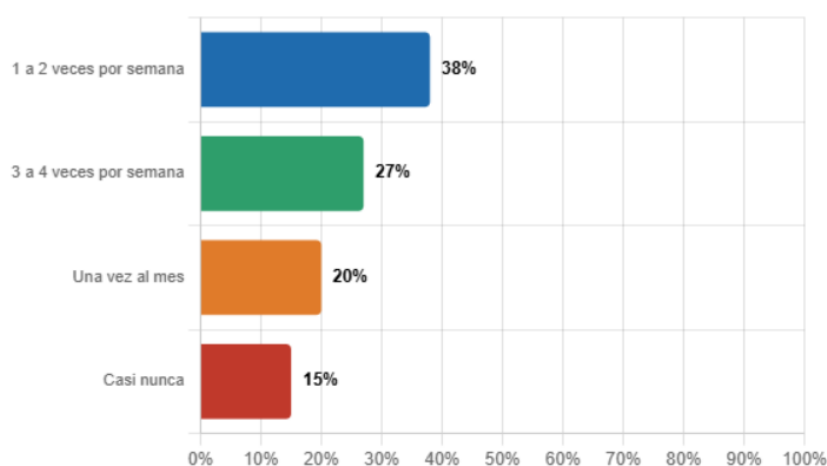
Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia consume usted comida preparada fuera de casa (pollo al horno u otras opciones similares)?

Tabla 6. Pregunta 1 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 veces por semana	38	38%
3 a 4 veces por semana	27	27%
Una vez al mes	20	20%
Casi nunca	15	15%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 3. Pregunta 1 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 65% de los encuestados consume comida preparada fuera de casa al menos una vez por semana, lo que confirma que el mercado objetivo de Don

Interpretación: Un 50% de los encuestados recomendaría a sus amigos o familiares pollos al horno por su experiencia gastronómica, por la atención al cliente, por la relación que existe entre la calidad y precio del producto. Este dato confirma la necesidad de implementar estrategias de marketing que mejoren la visibilidad, fidelización, y la preferencia del consumidor.

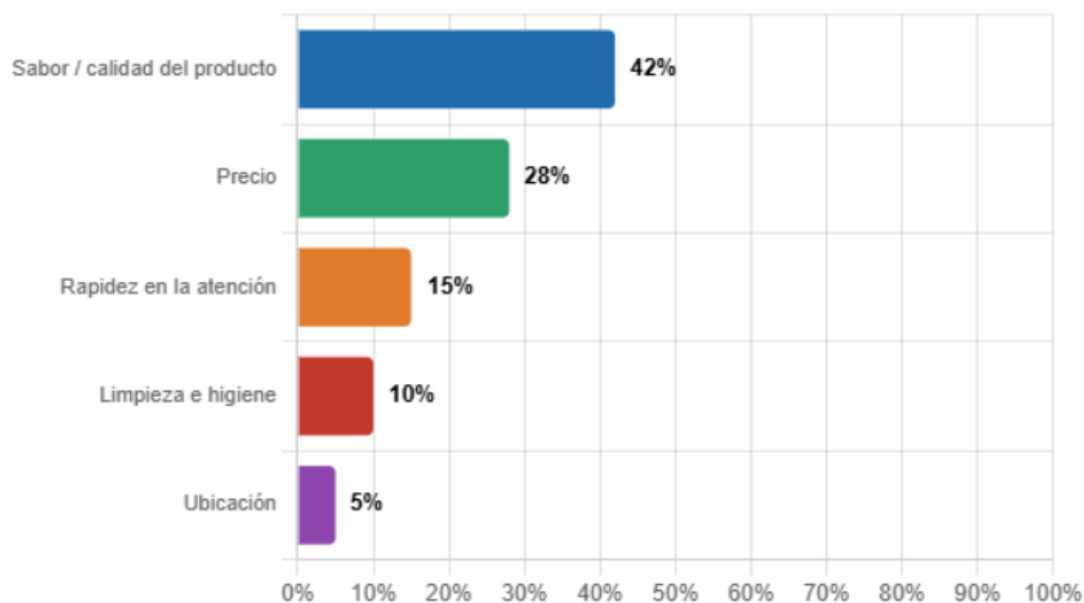
Pregunta 3: ¿Cuál de los siguientes atributos considera más importante al elegir un establecimiento de comida tradicional?

Tabla 8. Pregunta 3 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sabor / calidad del producto	42	42%
Precio	28	28%
Rapidez en la atención	15	15%
Limpieza e higiene	10	10%
Ubicación	5	5%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 5. Pregunta 3 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El sabor y la calidad del producto son el atributo más valorado por los consumidores, seguido del precio. Esto representa una fortaleza directa para Don Bartolito, cuyo producto cuenta con reconocimiento en calidad, y sugiere que la estrategia de comunicación debe enfatizar estos atributos como eje central del mensaje de marca.

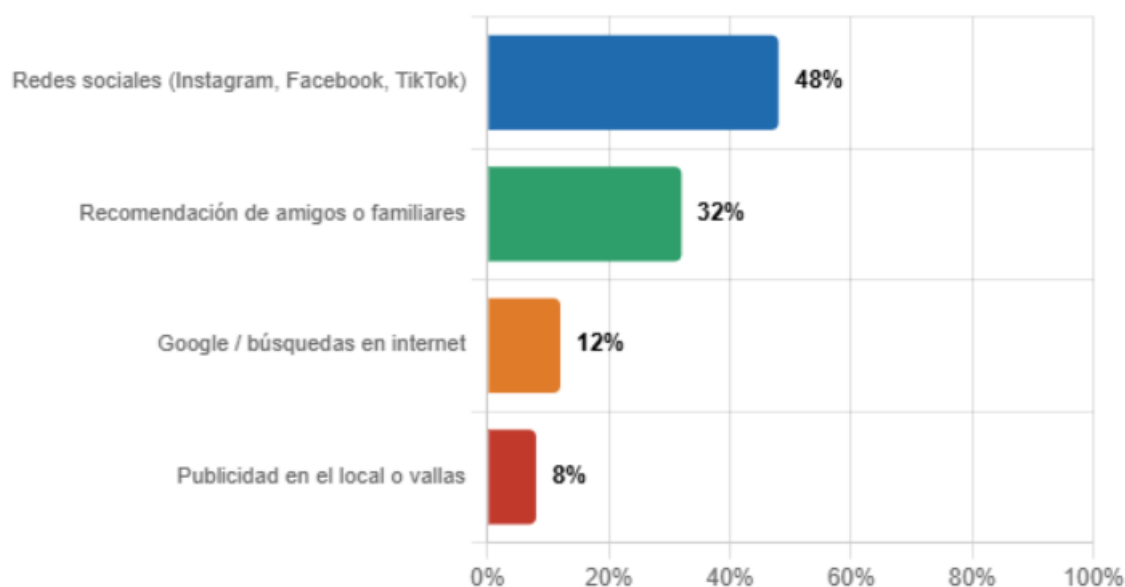
Pregunta 4: ¿A través de qué medios suele informarse sobre nuevos lugares para comer?

Tabla 9. Pregunta 4 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok)	48	48%
Recomendación de amigos o familiares	32	32%
Google / búsquedas en internet	12	12%
Publicidad en el local o vallas	8	8%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 6. Pregunta 4 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: Las redes sociales constituyen el medio predominante para descubrir nuevas opciones gastronómicas, seguido de la recomendación personal. Este

resultado refuerza la prioridad estratégica de desarrollar presencia activa en plataformas digitales, ya que es ahí donde se concentra la mayor parte de las decisiones de descubrimiento de marca del segmento objetivo.

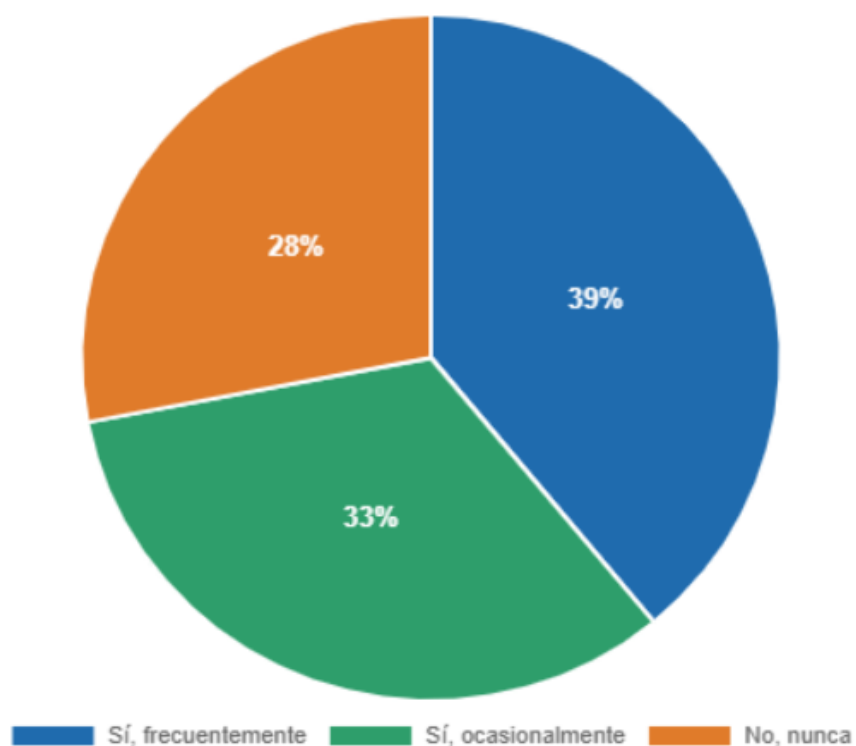
Pregunta 5: ¿Ha utilizado alguna vez plataformas de delivery (Uber Eats, PedidosYa, Rappi) para pedir comida?

Tabla 10. Pregunta 5 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, frecuentemente	39	39%
Sí, ocasionalmente	33	33%
No, nunca	28	28%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 7. Pregunta 5 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 72% de los encuestados ha utilizado plataformas de delivery con cierta frecuencia, lo que confirma que la ausencia de Don Bartolito en estos canales representa una limitación significativa frente a la realidad de consumo actual y refuerza la necesidad de incorporar el negocio a estas plataformas como parte del plan de acción.

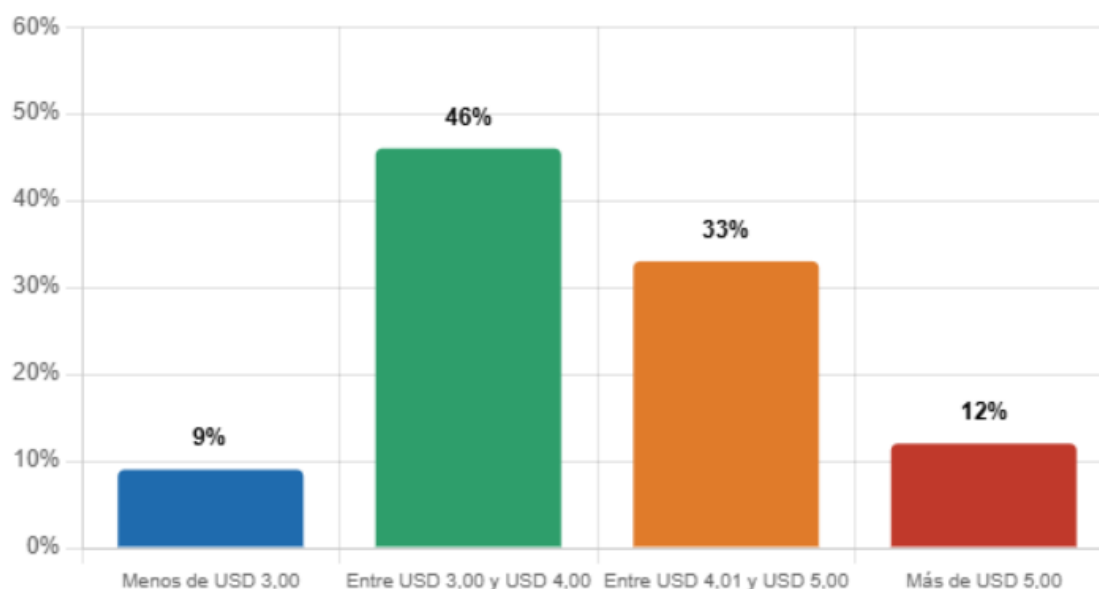
Pregunta 6: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en promedio por una porción individual de pollo al horno con guarnición?

Tabla 11. Pregunta 6 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de USD 3,00	9	9%
Entre USD 3,00 y USD 4,00	46	46%
Entre USD 4,01 y USD 5,00	33	33%
Más de USD 5,00	12	12%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 8. Pregunta 6 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 79% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre USD 3,00 y USD 5,00 por una porción individual, rango que coincide con la estructura de

precios actual de Don Bartolito identificada en el Capítulo I, lo que confirma que el posicionamiento de precio del negocio se encuentra alineado con las expectativas del mercado.

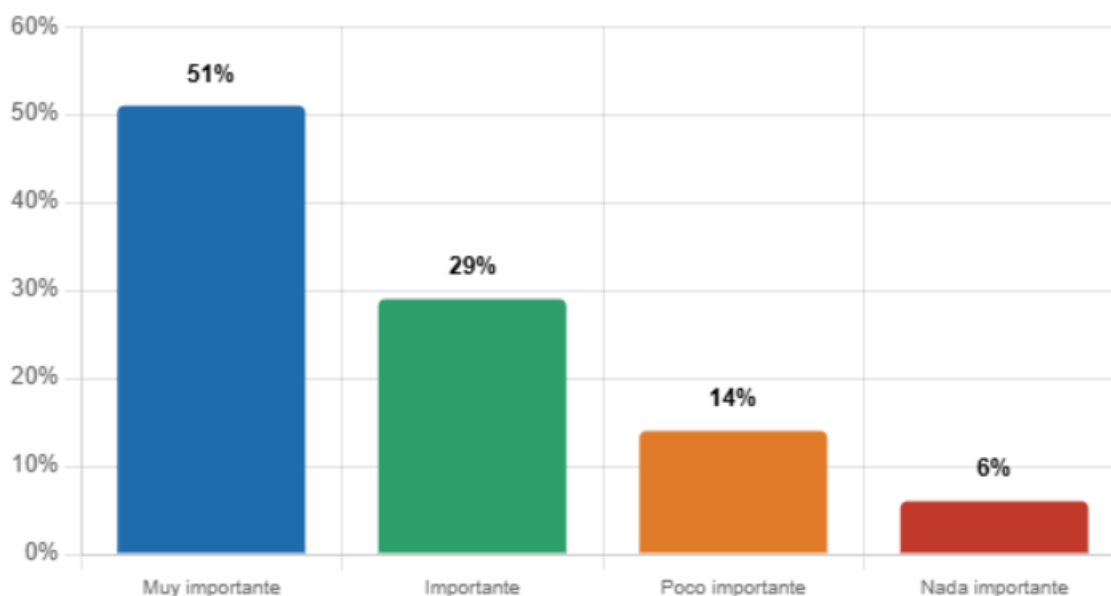
Pregunta 7: ¿Qué tan importante considera usted que un negocio de comida tenga presencia activa en redes sociales?

Tabla 12. Pregunta 7 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	51	51%
Importante	29	29%
Poco importante	14	14%
Nada importante	6	6%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 9. Pregunta 7 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 80% de los encuestados considera importante o muy importante que un negocio gastronómico mantenga presencia activa en redes sociales.

Este resultado valida la línea estratégica de desarrollo digital propuesta en el Capítulo I como una prioridad central del plan de marketing.

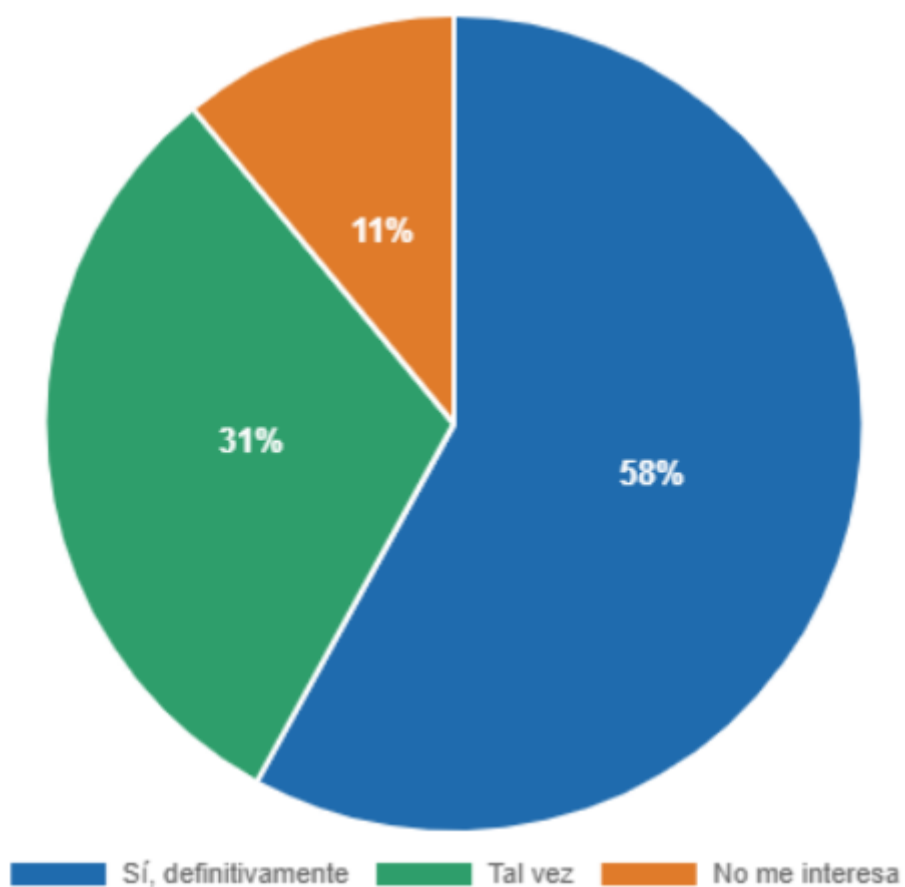
Pregunta 8: ¿Le interesaría recibir promociones o descuentos de un negocio de comida a través de WhatsApp o redes sociales?

Tabla 13. Pregunta 8 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, definitivamente	58	58%
Tal vez	31	31%
No me interesa	11	11%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 10. Pregunta 8 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: Un 89% de los encuestados se muestra receptivo a recibir promociones por canales digitales directos, lo que respalda la viabilidad de implementar un programa de fidelización basado en WhatsApp y redes sociales, tal como se planteó en las estrategias de desarrollo del Capítulo I.

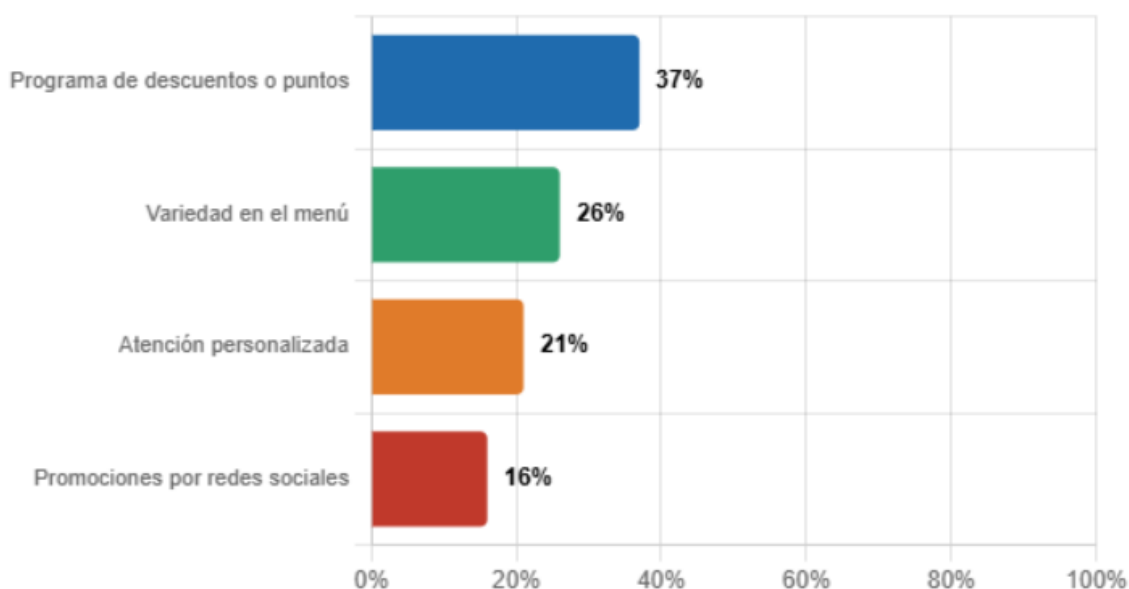
Pregunta 9: ¿Qué factor le haría regresar con mayor frecuencia a un establecimiento de comida tradicional?

Tabla 14. Pregunta 9 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Programa de descuentos o puntos	37	37%
Variedad en el menú	26	26%
Atención personalizada	21	21%
Promociones por redes sociales	16	16%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 11. Pregunta 9 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: Los programas de descuentos o puntos son el factor con mayor capacidad de generar recompra, seguido de la variedad del menú. Estos resultados

orientan directamente las acciones de fidelización y diversificación de oferta que se desarrollarán en el plan de acción.

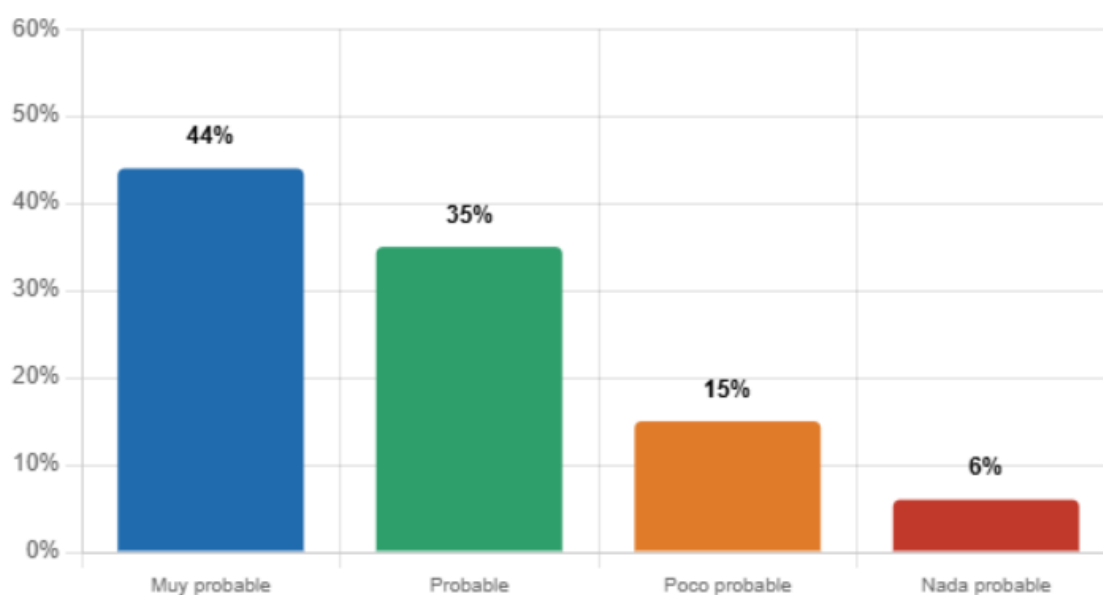
Pregunta 10: Si Pollos al Horno Don Bartolito contara con presencia en redes sociales y delivery, ¿qué probabilidad habría de que usted lo probara?

Tabla 15. Pregunta 10 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy probable	44	44%
Probable	35	35%
Poco probable	15	15%
Nada probable	6	6%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 12. Pregunta 10 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 79% de los encuestados manifiesta una alta probabilidad de probar el producto si el negocio incorpora presencia digital y delivery, lo que constituye una validación directa de la pertinencia y el potencial impacto de las estrategias propuestas en el presente plan de marketing.

2.1.5.2. Entrevistas (cualitativo)

Con el propósito de complementar la información cuantitativa obtenida mediante las encuestas, se realizaron 3 entrevistas en profundidad de 5 preguntas cada una, dirigidas a actores clave vinculados al negocio: el propietario de Don Bartolito, un colaborador del área operativa y un proveedor habitual de insumos. Por razones de confidencialidad, no se consignan nombres ni datos personales de los entrevistados; cada entrevista se presenta en una tabla individual con las preguntas y respuestas correspondientes.

Tabla 16. Entrevista 1 - Propietario del negocio

N.º	Pregunta	Respuesta
1	¿Cómo describiría el momento actual del negocio en términos de clientes y ventas?	El negocio se mantiene estable gracias a los clientes de siempre, pero siento que hemos dejado de crecer. La gente que ya nos conoce sigue viniendo, pero no llegan clientes nuevos como antes.
2	¿Qué considera que distingue a Don Bartolito de otros lugares similares en el sector?	El sabor, sin duda. La receta es algo que hemos cuidado por años y la gente lo nota. También el trato, aquí conocemos a muchos clientes por su nombre.
3	¿Ha considerado utilizar redes sociales o plataformas de delivery para el negocio?	Lo hemos pensado, pero no hemos sabido cómo empezar. No tenemos tiempo ni conocimiento para manejar eso, y nos preocupa que cueste mucho dinero.
4	¿Qué dificultades enfrenta actualmente para hacer crecer el negocio?	La falta de tiempo es la principal. Entre la cocina y la atención, no queda espacio para pensar en publicidad o en mejorar la imagen del local.
5	¿Estaría dispuesto a invertir en mejoras de imagen, publicidad o presencia digital si se le presenta un plan claro?	Sí, totalmente. Si me dicen exactamente qué hacer y cuánto cuesta, lo hago. Lo que no quiero es gastar en algo que no sirva.

Elaboración Propia

Tabla 17. Entrevista 2 - Colaborador del área operativa

N.º	Pregunta	Respuesta
1	¿Cómo describiría la relación del negocio con los clientes habituales?	Es muy cercana. Hay clientes que vienen hace años y ya los conocemos, saben lo que van a pedir apenas entran.
2	¿Ha notado algún cambio en el flujo de clientes en los últimos meses?	Sí, los fines de semana siguen llenos, pero entre semana ha bajado un poco. Antes venía más gente de las oficinas cercanas al mediodía.
3	¿Qué comentarios suelen hacer los clientes sobre el producto o el servicio?	Casi siempre felicitan el sabor del pollo. Algunos preguntan si tenemos delivery o si pueden hacer pedidos por WhatsApp, pero les decimos que no.
4	¿Considera que el negocio podría atender pedidos para llevar de manera más organizada?	Sí, podríamos. A veces se nos complica cuando llegan varios pedidos juntos porque no hay un sistema, todo se anota a mano.
5	¿Qué cree que ayudaría a que más personas conozcan el negocio?	Que se vea en redes sociales, creo. Mucha gente joven pregunta por Instagram o Facebook y como no tenemos, se van sin pedir nada.

Elaboración Propia

Tabla 18. Entrevista 3 - Proveedor habitual de insumos

N.º	Pregunta	Respuesta
1	¿Desde hace cuánto tiempo provee insumos a este negocio?	Llevamos varios años trabajando juntos, es un cliente constante y puntual con los pagos.
2	¿Cómo describiría la relación comercial con el negocio?	Buena, siempre hacen pedidos regulares. El volumen se ha mantenido estable, no ha crecido mucho en los últimos tiempos.
3	¿Ha notado cambios en los precios de los insumos que usted provee?	Sí, el precio del pollo varía bastante según la temporada, eso afecta a todos los negocios que trabajan con este producto.
4	¿Conoce a otros negocios similares en el sector y cómo se comparan?	Sí, atiendo a varios negocios parecidos. Algunos se han movido más a redes sociales y delivery, y eso les ha ayudado a vender más, sobre todo entre semana.
5	¿Qué recomendaría a un negocio como este para mejorar sus ventas?	Que se den a conocer más, porque el producto es bueno. He probado su pollo y compite perfectamente con otros que venden más solo porque la gente los conoce más.

Elaboración Propia

Interpretación general de las entrevistas: Las tres entrevistas convergen en un diagnóstico común: el producto y la atención son percibidos como fortalezas consolidadas, mientras que la ausencia de presencia digital y de un sistema organizado de pedidos constituyen las principales limitantes para el crecimiento. La disposición del propietario a invertir, condicionada a contar con un plan claro y medible, valida la pertinencia del presente trabajo como hoja de ruta de implementación.

2.1.5.3. Focus Group (cualitativo)

Como complemento a las encuestas y entrevistas aplicadas, se llevó a cabo un focus group conformado por 10 personas pertenecientes al segmento objetivo del sector

norte de Quito, con el propósito de explorar de manera colectiva las percepciones, motivaciones y expectativas frente a la marca Don Bartolito y a la categoría de comida tradicional en general. La sesión se estructuró en torno a 10 preguntas orientadoras, y por razones de confidencialidad los participantes no son identificados por nombre, sino mediante un perfil general.

Tabla 19. Perfil de los Participantes del Focus Group

Participante	Edad	Género	Ocupación	Frecuencia de consumo fuera de casa
P1	24	Femenino	Estudiante universitaria	2-3 veces por semana
P2	29	Masculino	Empleado de oficina	3-4 veces por semana
P3	35	Femenino	Ama de casa	1-2 veces por semana
P4	41	Masculino	Comerciante	2 veces por semana
P5	27	Femenino	Empleada de comercio	3 veces por semana
P6	38	Masculino	Empleado público	1-2 veces por semana
P7	22	Masculino	Estudiante	4 veces por semana
P8	45	Femenino	Profesora	1 vez por semana
P9	31	Femenino	Diseñadora freelance	3 veces por semana
P10	50	Masculino	Comerciante	1-2 veces por semana

Elaboración Propia

Tabla 20. Resultados del Focus Group

N.º	Pregunta	Síntesis de respuestas del grupo
1	¿Qué es lo primero que viene a su mente cuando piensa en "pollo al horno tradicional"?	La mayoría asoció el concepto con comida casera, sabor familiar y recuerdos de comidas en casa de los abuelos o en negocios de barrio de confianza.

2	¿Conocen Pollos al Horno Don Bartolito? ¿Qué saben de él?	Solo 3 de los 10 participantes lo conocían, y lo asociaban con "el pollo del barrio" cerca de su zona, sin más información adicional.
3	¿Qué les parece el nombre "Don Bartolito" como marca?	El grupo coincidió en que el nombre transmite cercanía, calidez y tradición, aunque señalaron que necesitaría una imagen visual que lo acompañe para "verse más serio sin perder lo familiar".
4	¿Qué esperarían encontrar en las redes sociales de un negocio como este?	Fotos del producto, precios claros, horarios de atención, promociones y la posibilidad de hacer pedidos directamente por mensaje.
5	¿Qué tipo de promociones les motivarían a probar un negocio nuevo?	Descuentos por primera compra, combos familiares y promociones 2x1 en días específicos fueron las opciones más mencionadas.
6	¿Qué tan relevante es para ustedes que un negocio tenga buenas reseñas en Google o redes sociales?	La mayoría señaló que revisa reseñas antes de probar un lugar nuevo, y que la ausencia total de reseñas genera desconfianza o desinterés.
7	¿Estarían dispuestos a pedir por delivery a un negocio de pollo al horno tradicional?	Sí, especialmente los participantes más jóvenes, quienes señalaron que el delivery es su forma habitual de probar lugares nuevos sin desplazarse.
8	¿Qué les transmitiría más confianza: un local con buena presencia física o uno con buena presencia digital?	El grupo coincidió en que ambas son importantes, pero que hoy en día la presencia digital es el primer filtro antes de decidir visitar el local físico.
9	Si Don Bartolito mejorara su imagen y estuviera en redes sociales y delivery, ¿lo probarían?	Los 10 participantes manifestaron disposición a probarlo, varios señalando que "si el producto es bueno, lo demás es solo dejarse conocer".
10	¿Qué le recomendarían al negocio para mejorar?	Las recomendaciones más repetidas fueron: crear redes sociales, mejorar la imagen visual

		(logo y empaques), ofrecer combos familiares y sumarse a delivery.
--	--	--

Elaboración Propia

Interpretación final: Los resultados del focus group confirman los hallazgos obtenidos en las encuestas y entrevistas: el producto cuenta con una percepción positiva implícita asociada a la tradición y la comida casera, pero el desconocimiento de la marca es generalizado fuera de su entorno inmediato. Las recomendaciones del grupo coinciden punto por punto con las líneas estratégicas identificadas en el Capítulo I —identidad visual, presencia digital, delivery y diversificación de oferta—, lo que valida de manera cualitativa la pertinencia de dichas estrategias y refuerza la viabilidad de su implementación.

2.1.5.4. Análisis e Interpretación de Resultados

El conjunto de instrumentos de investigación aplicados —encuesta a 100 personas, 3 entrevistas y 1 focus group con 10 participantes— permite construir una lectura integral del comportamiento, las percepciones y las expectativas del mercado objetivo de Pollos al Horno Don Bartolito, así como contrastar esta información con el diagnóstico interno desarrollado en el Capítulo I.

En primer lugar, los resultados confirman que el producto de Don Bartolito no constituye un problema. Tanto en la encuesta (Pregunta 3) como en las entrevistas y el focus group, el sabor y la calidad del producto aparecen consistentemente como los atributos más valorados por el consumidor de comida tradicional, y como la principal fortaleza reconocida del negocio por parte de quienes ya lo conocen. Esto coincide con lo señalado por Kotler y Keller (2016), quienes sostienen que ninguna estrategia de comunicación resulta sostenible si no está respaldada por un producto que cumpla efectivamente las expectativas que genera.

En segundo lugar, el hallazgo más determinante de toda la investigación es la brecha de visibilidad. El 45% de los encuestados desconoce por completo la existencia del negocio (Pregunta 2), y en el focus group solo 3 de 10 participantes lo conocían, asociándolo únicamente con su ubicación física inmediata ("el pollo del barrio"). Este dato, sumado a que el 48% de los encuestados utiliza redes sociales como principal medio

para descubrir nuevas opciones gastronómicas (Pregunta 4), confirma que la ausencia digital identificada en el diagnóstico interno (sección 1.3.10) no es una limitación menor, sino la principal barrera entre el negocio y su mercado potencial.

En tercer lugar, los resultados validan de manera consistente las cuatro líneas estratégicas de desarrollo planteadas en el Capítulo I. La línea de identidad de marca encuentra respaldo en la valoración positiva que el focus group otorgó al nombre "Don Bartolito" como activo simbólico, condicionada a una imagen visual que lo proyecte de manera más profesional. La línea de presencia digital y delivery es la que cuenta con mayor respaldo cuantitativo y cualitativo: el 80% de los encuestados considera importante o muy importante la presencia en redes sociales (Pregunta 7), el 72% ha usado plataformas de delivery (Pregunta 5), y el 100% de los participantes del focus group manifestó disposición a probar el negocio si incorporara estos canales (Pregunta 9 del focus group).

La línea de fidelización también encuentra sustento sólido: el 89% de los encuestados se mostró receptivo a recibir promociones por WhatsApp o redes sociales (Pregunta 8), y los programas de descuentos o puntos fueron identificados como el principal factor de recompra (Pregunta 9 de la encuesta). Finalmente, la línea de diversificación de oferta se ve respaldada por la demanda de combos familiares y promociones tipo 2x1 mencionada explícitamente en el focus group (preguntas 5 y 10).

En cuanto a la estructura de precios, el 79% de los encuestados manifestó una disposición a pagar entre USD 3,00 y USD 5,00 por una porción individual (Pregunta 6), rango que coincide con los precios actuales de Don Bartolito identificados en la sección 1.3.3 del diagnóstico. Esto indica que el posicionamiento de precio actual del negocio es adecuado y no requiere ajustes significativos, por lo que los esfuerzos del plan deben concentrarse en visibilidad y comunicación, más que en estrategias de precio.

En síntesis, la investigación de campo no revela hallazgos que contradigan el diagnóstico desarrollado en el Capítulo I; por el contrario, lo confirma y lo cuantifica. Como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la convergencia entre datos cuantitativos y cualitativos —conocida como triangulación metodológica— fortalece significativamente la validez de las conclusiones de un estudio, y en este caso permite afirmar con un alto grado de confianza que las cuatro líneas estratégicas identificadas

(identidad de marca, presencia digital y delivery, fidelización y diversificación de oferta) constituyen el núcleo correcto sobre el cual debe construirse el plan de marketing de Pollos al Horno Don Bartolito.

2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual

2.2.1. Perfil del Actor Principal

El actor principal del presente estudio es Pollos al Horno Don Bartolito, un emprendimiento gastronómico familiar ubicado en el sector norte de Quito, dedicado a la preparación y comercialización de pollo al horno y guarniciones tradicionales ecuatorianas. Como se describió en el Capítulo I, el negocio se caracteriza por una estructura organizacional simple, en la que el propietario concentra las funciones de dirección, compras y supervisión, apoyado por un equipo reducido de colaboradores en las áreas de cocina y atención al cliente.

Desde el punto de vista de su oferta, Don Bartolito se posiciona dentro del segmento de comida tradicional de precio accesible, con una propuesta centrada en la calidad del producto, la atención cercana y la flexibilidad en las porciones ofrecidas. Estos atributos, validados tanto en el diagnóstico interno como en los instrumentos de investigación aplicados en la sección 2.1, constituyen la base sobre la cual se proyectará la propuesta de valor del negocio en el mercado.

En términos de su trayectoria, el negocio ha operado de manera empírica durante varios años, logrando consolidar una base de clientes leales en su entorno geográfico inmediato, pero sin haber desarrollado herramientas de gestión estratégica que le permitan proyectar esa base de clientes hacia segmentos más amplios. Ferrell y Hartline (2018) señalan que, en organizaciones de este tipo, el principal reto no es generar una nueva propuesta de valor, sino hacer visible y comunicable la propuesta de valor que ya existe, lo cual define con precisión el rol que cumplirá el presente plan de marketing respecto del actor principal analizado.

Resulta relevante señalar que, a diferencia de competidores de mayor escala que operan bajo esquemas de franquicia o cadena —con procesos estandarizados y equipos de marketing dedicados—, Don Bartolito conserva un perfil artesanal y personalista en su operación. Esta característica, que en el análisis competitivo del Capítulo I se identificó

como una fortaleza diferenciadora frente a cadenas estandarizadas, debe ser preservada en el diseño de las estrategias de marketing, evitando que la digitalización o la diversificación de la oferta erosionen la identidad artesanal que constituye uno de los principales atractivos del negocio para su segmento objetivo.

2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes

El análisis de las variables demográficas y psicográficas del mercado objetivo de Don Bartolito permite afinar la comprensión de los segmentos identificados en la sección 2.1.3 y orientar de manera más precisa el diseño de las estrategias de comunicación. Kotler y Armstrong (2017) explican que, mientras las variables demográficas permiten identificar quién es el consumidor, las variables psicográficas permiten comprender por qué se comporta de determinada manera, lo que resulta indispensable para diseñar mensajes que generen una conexión real con el público objetivo.

En términos demográficos, el mercado objetivo de Don Bartolito se concentra en un rango de edad amplio, de 20 a 55 años, con una distribución que abarca tanto al segmento familiar tradicional (30-55 años) como al segmento de jóvenes adultos (20-35 años) identificado como oportunidad de crecimiento. En cuanto al nivel socioeconómico, el segmento objetivo corresponde predominantemente a los niveles medio y medio-bajo, característicos de la población residente y laboral del sector norte de Quito, con un gasto per cápita en alimentación fuera del hogar compatible con el rango de precios que ofrece el negocio.

Desde el punto de vista psicográfico, se identifican rasgos comunes que atraviesan transversalmente a los distintos segmentos. El primero es la valoración de la tradición y la autenticidad: tanto en la encuesta como en el focus group, los consumidores asociaron espontáneamente la categoría de "pollo al horno tradicional" con conceptos como comida casera, familia y confianza, lo que indica que el componente emocional y cultural del producto tiene un peso significativo en la decisión de compra, más allá de consideraciones puramente funcionales.

El segundo rasgo psicográfico relevante es la creciente dependencia del entorno digital como filtro de decisión, incluso en segmentos que no necesariamente se autodefinen como "digitales". Solomon (2017) advierte que la digitalización del comportamiento del consumidor no se limita a los segmentos más jóvenes, sino que se ha

extendido transversalmente, de modo que incluso consumidores de mayor edad recurren cada vez más a reseñas y redes sociales antes de tomar decisiones de consumo, tal como lo evidenció el grupo de mayor edad dentro del focus group realizado.

El tercer rasgo psicográfico identificado es la sensibilidad a la conveniencia sin renuncia a la calidad. Los consumidores del segmento objetivo no buscan necesariamente la opción más barata, sino aquella que les permita acceder a un producto de calidad reconocida de la manera más práctica posible —ya sea mediante delivery, pedidos anticipados o atención rápida para llevar—, lo que reafirma la pertinencia de incorporar canales de conveniencia sin que ello implique una competencia basada en precios bajos.

Finalmente, se identifica un cuarto rasgo relacionado con la receptividad hacia marcas con identidad local y personalidad propia, en contraposición a la percepción de las cadenas estandarizadas como impersonales. Este rasgo, evidenciado en la valoración positiva que el focus group otorgó al nombre "Don Bartolito" como activo de marca, representa una oportunidad estratégica para construir una comunicación basada en la autenticidad y la cercanía, diferenciándose de competidores de mayor escala que no pueden replicar este atributo de manera genuina.

2.3. Plan de Acción o Propuesta

2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta

La propuesta central del presente plan consiste en el desarrollo de una estrategia integral de posicionamiento para Pollos al Horno Don Bartolito, articulada alrededor de cuatro componentes que se derivan directamente del diagnóstico y de la investigación de campo desarrollados en las secciones precedentes: identidad de marca, presencia digital y delivery, fidelización de clientes y diversificación moderada de la oferta.

El primer componente de la intervención es el desarrollo de una identidad visual formal para el negocio, que incluya logotipo, paleta de colores, tipografía institucional y lineamientos básicos de aplicación en señalización, empaques y materiales digitales. Kotler y Keller (2016) destacan que la identidad visual constituye el elemento más básico de reconocimiento de marca, y su ausencia limita la efectividad de cualquier otra acción de comunicación, sin importar cuán bien diseñada esté.

El segundo componente corresponde al desarrollo de presencia digital activa, mediante la creación de perfiles en Instagram y Facebook, el registro y optimización de la ficha de Google My Business, y la incorporación gradual del negocio a al menos una plataforma de delivery (preferentemente PedidosYa o Uber Eats, por su nivel de penetración en Quito). Este componente responde directamente a la oportunidad de mercado más respaldada por la investigación, tanto en la encuesta (preguntas 4, 5 y 7) como en el focus group.

El tercer componente corresponde a la implementación de un sistema básico de fidelización, que incluya el registro de clientes frecuentes mediante un mecanismo simple (tarjeta física o registro digital), un esquema de beneficios por frecuencia de consumo y la creación de un canal de comunicación directa mediante WhatsApp Business para el envío de promociones a clientes habituales, en línea con los hallazgos de la pregunta 8 de la encuesta.

El cuarto componente corresponde a la diversificación moderada de la oferta, mediante la incorporación de combos familiares con precio diferenciado y promociones específicas (por ejemplo, descuentos para nuevos seguidores en redes sociales o promociones 2x1 en días de menor afluencia), atendiendo a las preferencias identificadas en las preguntas 5 y 10 del focus group, sin que esto implique una ampliación significativa de la carta ni cambios en los procesos de producción del negocio.

2.3.2. Costos / Accesibilidad

La propuesta ha sido diseñada considerando los recursos financieros reales disponibles para Don Bartolito, estimados en el diagnóstico del Capítulo I en un rango de entre USD 150 y USD 300 mensuales para actividades de marketing en una primera etapa. Esta restricción presupuestaria orienta la selección de acciones hacia aquellas de bajo costo y alto impacto, postergando inversiones mayores hasta que las primeras acciones generen resultados medibles que justifiquen un incremento del presupuesto.

El desarrollo de la identidad visual representa una inversión inicial única, que puede ubicarse en un rango de USD 80 a USD 150, dependiendo de si se contrata a un diseñador freelance local o se utiliza una combinación de herramientas accesibles como Canva en su versión gratuita o de bajo costo, complementada con asesoría puntual de un profesional para el diseño del logotipo definitivo.

La creación y registro de perfiles en redes sociales y en Google My Business no representa un costo directo, ya que estas plataformas son gratuitas; el costo asociado corresponde al tiempo de gestión, que en una primera etapa puede ser asumido por el propietario o un colaborador, con apoyo de capacitación básica. La incorporación a una plataforma de delivery tampoco implica un costo de registro significativo, aunque debe considerarse la comisión que estas plataformas cobran por cada pedido, generalmente entre el 20% y el 30% del valor de venta, factor que deberá evaluarse cuidadosamente al definir los precios de los productos ofrecidos por este canal.

La implementación del sistema de fidelización tiene un costo marginal, asociado principalmente a la impresión de tarjetas físicas (aproximadamente USD 0,10 a USD 0,15 por unidad) o a la configuración de un sistema digital sencillo sin costo adicional. Finalmente, la inversión en publicidad pagada en redes sociales —opcional en una primera etapa— puede comenzar con montos tan bajos como USD 5 a USD 10 semanales, lo que la convierte en una herramienta accesible para complementar el alcance orgánico de las publicaciones del negocio. McDonald y Wilson (2016) señalan que, para microempresas, la accesibilidad de una estrategia de marketing depende menos del monto total invertido y más de la posibilidad de escalar esa inversión de manera progresiva conforme se obtienen resultados.

2.3.3. Comunicación y Difusión

La estrategia de comunicación y difusión del presente plan se estructura en torno a los canales identificados como prioritarios en la investigación de campo: redes sociales (Instagram y Facebook), Google My Business y WhatsApp Business, complementados por la comunicación tradicional en el punto de venta.

En redes sociales, la comunicación se centrará en contenido visual del producto —fotografías y videos cortos del pollo al horno recién preparado, del proceso de elaboración y de la experiencia en el local—, mensajes que enfatizen los atributos de tradición, autenticidad y calidad identificados como los más valorados por el consumidor, y la difusión de promociones y combos dirigidos a segmentos específicos. Belch y Belch (2018) subrayan que, en negocios gastronómicos, el contenido visual de producto es el formato con mayor capacidad de generar interacción y deseo de compra, por lo que debe constituir el eje central de la estrategia de contenidos.

La ficha de Google My Business será optimizada con fotografías actualizadas del local y los productos, horarios de atención correctos, ubicación precisa y respuestas activas a las reseñas de los clientes, siguiendo las recomendaciones de Torres (2021) respecto a la importancia de esta herramienta para la visibilidad en búsquedas locales.

El canal de WhatsApp Business se utilizará tanto para la recepción de pedidos anticipados como para el envío de promociones exclusivas a los clientes registrados en el programa de fidelización, mientras que la comunicación en el punto de venta incluirá la actualización de la señalización del local y los empaques con la nueva identidad visual desarrollada, garantizando coherencia entre la experiencia física y la digital, en línea con el principio de omnicanalidad descrito por Chaffey y Ellis-Chadwick (2019).

2.3.4. Distribución o Implementación

La implementación de la propuesta se plantea de manera progresiva y secuencial, con el fin de adecuarse a la capacidad operativa real del negocio y permitir ajustes basados en los resultados observados en cada etapa. En una primera fase, de implementación inmediata, se desarrollará la identidad visual del negocio y se crearán los perfiles en redes sociales y la ficha de Google My Business, sentando las bases sobre las cuales se construirán las demás acciones.

En una segunda fase, se incorporará el sistema de fidelización mediante WhatsApp Business y se iniciará la publicación regular de contenido en redes sociales, estableciendo una frecuencia mínima sostenible (idealmente tres publicaciones semanales) que permita generar consistencia sin sobrecargar la capacidad operativa del equipo.

En una tercera fase, se gestionará la incorporación a una plataforma de delivery, proceso que requiere la preparación de la documentación formal del negocio y la definición de una estructura de precios ajustada que contemple las comisiones de la plataforma. Finalmente, en una cuarta fase, se introducirán los combos familiares y las promociones de diversificación de oferta, una vez que la presencia digital del negocio cuente con una base mínima de seguidores y de interacción que permita comunicar estas novedades de manera efectiva. Esta secuenciación responde al principio señalado por McDonald y Wilson (2016), según el cual la implementación de un plan de marketing en

microempresas debe construirse sobre bases ya consolidadas, evitando la dispersión de esfuerzos en múltiples frentes simultáneos.

2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno

2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor

La ventaja diferencial de Pollos al Horno Don Bartolito, validada tanto por el diagnóstico interno como por la investigación de campo, se construye sobre la combinación de tres elementos: un producto de calidad reconocida con una receta propia y un sabor distintivo, una identidad de marca con valor simbólico de cercanía y tradición, y una relación calidad-precio percibida como favorable por su segmento objetivo. Ries y Trout (2001) sostienen que una propuesta de valor efectiva debe ser simple, creíble y difícilmente replicable por la competencia; en el caso de Don Bartolito, la combinación de autenticidad familiar y sabor tradicional cumple estas tres condiciones frente a competidores estandarizados que no pueden comunicar de manera genuina ese mismo origen.

La propuesta de valor que se proyectará a través del presente plan puede sintetizarse en la idea de "el sabor de siempre, ahora más cerca de ti", que articula la tradición del producto con la mayor accesibilidad que proporcionarán los nuevos canales digitales y de delivery, sin que ello implique una transformación de la esencia del negocio.

2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno

Desde la perspectiva del entorno, las posibilidades de implementación del presente plan se ven favorecidas por una combinación de factores identificados en el análisis PEST del Capítulo I. El factor tecnológico es el más favorable: la alta penetración de redes sociales y plataformas de delivery en Ecuador (We Are Social y Hootsuite, 2023) garantiza que los canales seleccionados cuenten con una audiencia amplia y activa, sin que su acceso represente una barrera significativa para el negocio.

El factor social también juega a favor de la propuesta, dado que la valoración creciente de la comida tradicional ecuatoriana coincide directamente con la identidad del producto de Don Bartolito, lo que reduce la necesidad de construir una narrativa de marca desde cero y permite, en cambio, amplificar una narrativa ya existente en la cultura de consumo local.

En el plano económico, si bien la sensibilidad del consumidor a las fluctuaciones del ingreso disponible representa un factor de atención permanente, los resultados de la encuesta (pregunta 6) indican que el rango de precios de Don Bartolito se encuentra alineado con la disposición de pago del mercado, lo que reduce el riesgo de que las acciones de comunicación generen expectativas de precio que el negocio no pueda sostener.

2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas

A pesar de las condiciones favorables del entorno, existen barreras y restricciones que deben ser consideradas en la implementación del plan. La primera barrera es de carácter operativo: la estructura organizacional simple del negocio, descrita en el Capítulo I, implica que no existe actualmente una persona dedicada a la gestión de marketing, por lo que la implementación de la propuesta requiere la asignación de tiempo y responsabilidades específicas dentro del equipo existente, así como un proceso de capacitación básica.

La segunda barrera corresponde a la comisión que cobran las plataformas de delivery, que puede oscilar entre el 20% y el 30% del valor de cada pedido. Esta restricción exige un análisis cuidadoso de la estructura de costos antes de fijar los precios que el negocio ofrecerá a través de estos canales, para evitar que la incorporación a delivery comprometa los márgenes de rentabilidad del negocio.

La tercera barrera es de carácter cultural y de adopción: si bien el propietario manifestó disposición a invertir en las acciones propuestas, su falta de experiencia previa en gestión digital representa un riesgo de implementación irregular si no se acompaña de una capacitación adecuada y de un cronograma de seguimiento que garantice la continuidad de las acciones en el tiempo. Mintzberg et al. (2009) advierten que una de las causas más frecuentes de fracaso en la implementación de planes estratégicos en microempresas no es la calidad del plan en sí, sino la falta de mecanismos de seguimiento que sostengan su ejecución más allá del entusiasmo inicial, riesgo que deberá mitigarse mediante el cronograma y los indicadores que se desarrollarán en los capítulos siguientes.

CAPÍTULO III: ASPECTOS TÉCNICOS Y OPERATIVOS

3.1. Procesos y Control de Calidad

3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso

El proceso operativo de Pollos al Horno Don Bartolito constituye el núcleo sobre el cual se sostiene la propuesta de valor del negocio, ya que es precisamente en la ejecución consistente de este proceso donde se materializa el atributo de calidad que, según los resultados de la encuesta y el focus group desarrollados en el Capítulo II, constituye el principal factor de preferencia del consumidor. Comprender y formalizar este proceso resulta, por tanto, una condición previa indispensable antes de incorporar nuevos canales de venta, ya que cualquier estrategia de marketing que incremente la demanda sin que el proceso operativo esté preparado para absorberla puede generar el efecto contrario al deseado: una experiencia de cliente deficiente que erosione precisamente la reputación que se busca proyectar. Stanton et al. (2007) advierten que uno de los errores más frecuentes en microempresas que incorporan nuevos canales de venta es priorizar la captación de demanda sobre la capacidad real de atenderla, lo que termina generando reseñas negativas que dañan la imagen de marca de manera más rápida de lo que cualquier campaña de comunicación puede revertir.

El proceso operativo del negocio puede describirse en seis etapas secuenciales, cada una con implicaciones específicas para la implementación del presente plan. La primera etapa corresponde a la recepción y verificación de insumos, momento en el que se controla la calidad y frescura del pollo y de los productos complementarios al ingresar al local. Esta etapa, actualmente realizada de manera empírica por el propietario, es la base sobre la cual se sostiene la consistencia del producto final y debe mantenerse sin modificaciones sustanciales, aunque se recomienda su formalización mediante el checklist descrito en la sección 3.1.2.

La segunda etapa corresponde a la preparación previa, que incluye el adobo y marinado del pollo según la receta propia del negocio, proceso que requiere un tiempo de reposo determinado y que constituye, en gran medida, el "secreto" detrás del sabor característico reconocido por los clientes. Esta etapa no se ve afectada por la incorporación de nuevos canales, pero su tiempo de ejecución debe ser considerado al momento de calcular los tiempos de respuesta que el negocio podrá ofrecer a través de delivery y pedidos anticipados.

La tercera etapa corresponde a la cocción en horno, momento crítico del proceso en el que se controlan la temperatura y el tiempo de cocción para asegurar la consistencia del producto final. La cuarta etapa corresponde a la preparación de las guarniciones (papas, menestra, arroz, ensalada), que se desarrolla de manera paralela a la cocción del pollo para optimizar los tiempos de servicio, lo cual representa una ventaja operativa que debe mantenerse al incorporar pedidos adicionales por canales digitales.

La quinta etapa corresponde al emplatado o empaque, etapa que adquiere especial relevancia en el marco del presente plan, ya que es aquí donde el proceso debe diferenciarse según el destino del producto: consumo en el local, para llevar o delivery. Cada uno de estos destinos exige consideraciones distintas en cuanto a tipo de empaque, presentación y tiempo de manipulación, por lo que esta etapa requiere la mayor atención en el proceso de adaptación operativa.

La sexta y última etapa corresponde a la entrega al cliente, ya sea mediante atención directa en el local, entrega para llevar o despacho a un repartidor de plataforma de delivery. La incorporación de los nuevos canales de venta introduce, adicionalmente, un punto de entrada de pedidos previo a la primera etapa, correspondiente a la recepción de pedidos por WhatsApp Business o por la aplicación de delivery, que deberá integrarse al flujo de producción existente sin generar interferencias con la atención presencial, que continúa siendo, según el diagnóstico del Capítulo I, el canal principal de ingresos del negocio.

Gráfico 13. Proceso de Contenido Diario en Redes Sociales — 5 Etapas



Elaboración Propia

Gráfico 14. Proceso de Producción Editorial Semanal — 8 Etapas



Elaboración Propia

3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento

Actualmente, Don Bartolito no cuenta con mecanismos formales de control de calidad más allá de la supervisión directa y empírica del propietario sobre el proceso de preparación, tal como se evidenció en la entrevista realizada en el Capítulo II, donde el propietario reconoció que "entre la cocina y la atención, no queda espacio para pensar" en aspectos de gestión adicionales. Si bien esta supervisión informal ha sido suficiente para mantener la calidad del producto en el volumen de operación actual, Ferrell y Hartline (2018) sostienen que la ausencia de mecanismos formales de control representa un riesgo creciente a medida que una organización diversifica sus canales de venta, ya que la supervisión directa de una sola persona deja de ser suficiente cuando el volumen y la complejidad de la operación aumentan.

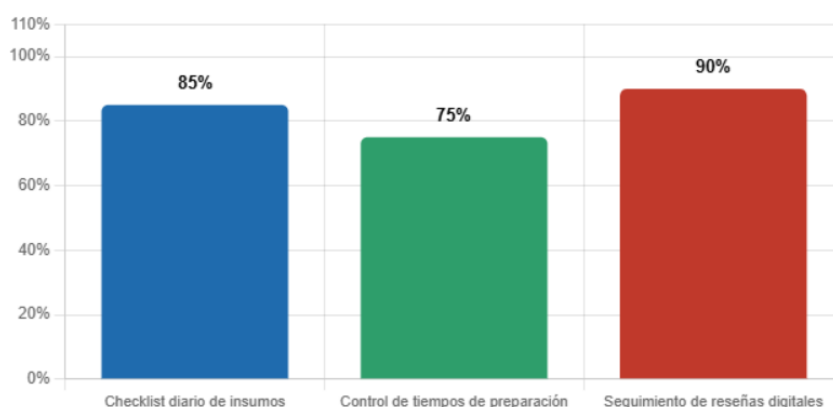
En este sentido, se propone la implementación de tres mecanismos de control de bajo costo, diseñados específicamente para ser sostenibles dentro de la estructura organizacional simple del negocio sin requerir personal adicional en una primera etapa. El primero es una lista de verificación diaria (checklist) de insumos y condiciones de preparación, que permita estandarizar de manera simple los criterios de calidad que actualmente dependen exclusivamente de la experiencia del propietario. Este checklist cumple una doble función: por un lado, asegura la consistencia del producto incluso en ausencia temporal del propietario; por otro lado, constituye el primer paso hacia la

documentación de procesos que cualquier negocio requiere antes de considerar un crecimiento sostenido.

El segundo mecanismo corresponde al control de tiempos de preparación y despacho, particularmente relevante para los pedidos de delivery. Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) señalan que, en los canales digitales, la consistencia operativa se convierte en un factor de visibilidad de marca, ya que los algoritmos de las plataformas tienden a priorizar a los negocios con mejores indicadores de cumplimiento, penalizando con menor visibilidad a aquellos con tiempos de preparación prolongados o inconsistentes. Para Don Bartolito, esto significa que un mal desempeño operativo en el canal de delivery no solo afecta a los clientes que realizan ese pedido específico, sino que reduce la visibilidad general del negocio dentro de la plataforma, afectando negativamente al objetivo estratégico de incremento de visibilidad digital planteado en el Capítulo I.

El tercer mecanismo corresponde al seguimiento de la satisfacción del cliente a través de las reseñas generadas en Google My Business y en las plataformas de delivery. Torres (2021) destaca que la gestión activa de reseñas —es decir, responder tanto a comentarios positivos como negativos de manera oportuna y profesional— es uno de los factores que más influye en la percepción de confiabilidad de un negocio para usuarios que aún no lo conocen, y representa, además, una fuente directa de información sobre posibles fallas operativas que de otro modo no llegarían al conocimiento del propietario. Este seguimiento deberá ser asumido por el responsable de marketing designado dentro del equipo, como parte de sus funciones regulares.

Gráfico 15. Mecanismos de Control y Seguimiento del Proceso



Elaboración Propia

3.2. Capacidad Operativa

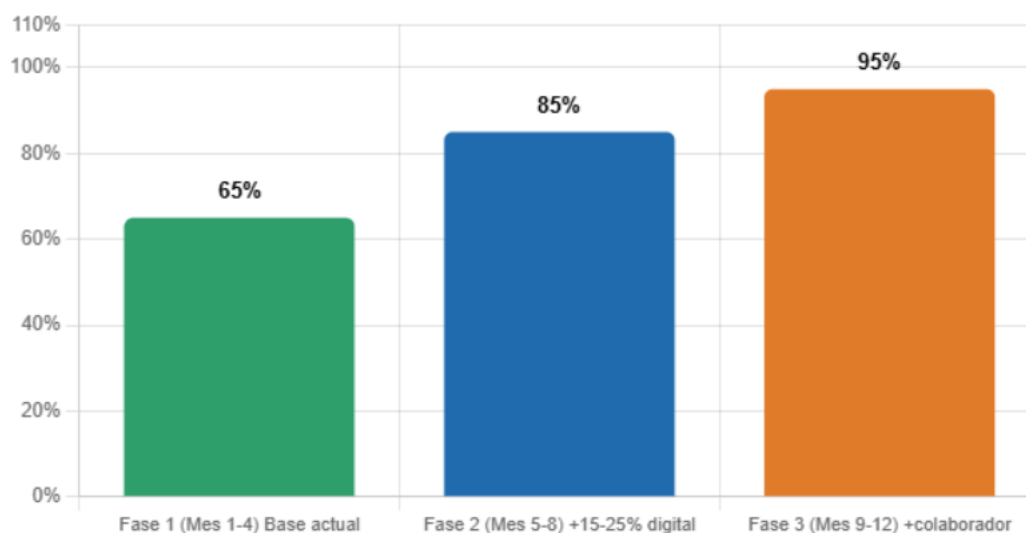
3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción

La capacidad de producción actual de Pollos al Horno Don Bartolito está determinada fundamentalmente por dos factores: la capacidad de cocción de su equipo de horno y la disponibilidad de personal para las tareas de preparación, cocción y despacho. En su operación actual, el negocio atiende principalmente la demanda generada por su clientela habitual, concentrada en los horarios de mediodía y tarde, con picos de mayor exigencia durante los fines de semana, según lo descrito en el diagnóstico del Capítulo I y confirmado por los patrones de consumo identificados en la sección 2.1.4.

Un aspecto particularmente favorable para la viabilidad técnica del presente plan es que los patrones de demanda identificados en la investigación de campo no son uniformes a lo largo de la semana: mientras el segmento familiar concentra su consumo en fines de semana, los segmentos de trabajadores y jóvenes adultos —objetivo de las nuevas estrategias digitales— presentan patrones de consumo distribuidos durante días de semana. Esto significa que la demanda adicional generada por las nuevas estrategias de marketing tendería a concentrarse precisamente en los periodos de menor utilización de la capacidad instalada del negocio, lo que representa una complementariedad favorable entre la demanda actual y la demanda proyectada.

Lamb et al. (2017) Sostienen que, para microempresas, el crecimiento progresivo de la demanda a través de nuevos canales representa una ventaja en términos de capacidad, ya que permite ajustar procesos y, de ser necesario, incorporar personal adicional de manera escalonada, evitando los riesgos asociados a expansiones abruptas de la operación que suelen comprometer tanto la calidad del producto como la estabilidad financiera del negocio. Considerando esta lógica, se estima que, en una primera fase de implementación, el negocio podría absorber un incremento de entre el 15% y el 25% en su volumen de pedidos diarios sin necesidad de ajustes estructurales en su capacidad de producción, aprovechando precisamente los periodos de menor actividad para atender la demanda adicional generada por los nuevos canales digitales.

Gráfico 16. Capacidad Operativa y Proyección por Etapa de Crecimiento



Elaboración Propia

3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto

El dimensionamiento del presente proyecto se plantea de manera modesta, progresiva y escalable, en coherencia con la realidad de una microempresa familiar cuyo presupuesto de marketing, según el diagnóstico del Capítulo I, se estima entre USD 150 y USD 300 mensuales en una primera etapa. McDonald y Wilson (2016) enfatizan que el dimensionamiento de un proyecto de marketing en microempresas debe ajustarse progresivamente en función de resultados verificables, evitando sobredimensionar la operación antes de que la demanda lo justifique, criterio que orienta la totalidad de las decisiones técnicas y operativas del presente capítulo.

En su fase inicial, el proyecto no requiere ampliaciones físicas del local ni adquisición de nuevo equipo de cocina, concentrándose en cambio en activos intangibles —identidad de marca, presencia digital— y en ajustes operativos menores —empaques diferenciados, checklist de control, designación de un espacio de despacho diferenciado. Esta fase tiene un horizonte estimado de los primeros tres a cuatro meses de implementación, periodo durante el cual se espera comenzar a observar los primeros indicadores de incremento en visibilidad y volumen de pedidos.

A medida que las acciones de marketing generen resultados sostenidos, se contempla una segunda fase de dimensionamiento, con un horizonte estimado a partir del

quinto o sexto mes, que podría incluir la incorporación de un colaborador adicional dedicado parcialmente a la gestión de pedidos digitales y a la preparación de despachos para delivery. Una eventual tercera fase, condicionada al desempeño observado en las fases anteriores, podría contemplar inversión en equipo adicional de cocción si el incremento sostenido de la demanda lo justifica plenamente, decisión que en ningún caso debería tomarse antes de contar con al menos seis meses de datos operativos que respalden dicha inversión.

3.3. Infraestructura y Recursos

3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios

La infraestructura actual de Pollos al Horno Don Bartolito —compuesta por el área de cocina equipada con horno(s) para la cocción del producto principal, área de preparación de guarniciones, mostrador de atención y espacio para consumo en el local— resulta suficiente para sostener la operación actual y para absorber el incremento de demanda proyectado en la primera fase de implementación del plan descrita en la sección anterior. Esta es una conclusión relevante, ya que descarta la necesidad de inversión en infraestructura física como requisito previo para iniciar la implementación del plan de marketing, lo que reduce significativamente la barrera de entrada para el propietario.

Para la incorporación de los nuevos canales de venta, se identifican recursos adicionales de carácter menor pero necesarios, todos ellos compatibles con el presupuesto estimado en el Capítulo II. En primer lugar, se requiere la adquisición de empaques adecuados para delivery y para llevar, que mantengan la temperatura y presentación del producto durante el transporte, diferenciados de los empaques utilizados actualmente para consumo en el local. Belch y Belch (2018) señalan que, en el canal de delivery, el empaque cumple una función comunicacional adicional a la funcional, ya que constituye el único punto de contacto físico entre la marca y el cliente en una transacción que de otro modo sería completamente digital, por lo que su diseño debe incorporar la identidad visual desarrollada en el Capítulo II.

En segundo lugar, se requiere un dispositivo móvil (smartphone) con conexión a internet estable, destinado a la gestión de pedidos por WhatsApp Business, redes sociales y, eventualmente, la aplicación de la plataforma de delivery seleccionada. Este recurso

puede ser uno de los dispositivos ya disponibles en el negocio, sin que sea indispensable una adquisición nueva, lo que reduce aún más la inversión inicial requerida.

En tercer lugar, se requiere material gráfico básico —logotipo aplicado a empaques, señalética interna y elementos visuales para redes sociales— derivado del desarrollo de la identidad de marca planteado en el Capítulo II. Estos recursos, de bajo costo y fácil adquisición, completan los requerimientos de infraestructura necesarios para la implementación de la propuesta sin que sea necesario modificar la estructura física del local.

3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica

La distribución física actual del local de Don Bartolito —que combina área de cocina, mostrador de atención y espacio de consumo— no requiere modificaciones estructurales para la implementación del presente plan. Sin embargo, se recomienda una reorganización lógica menor del flujo de trabajo en el área de despacho, de modo que los pedidos correspondientes a consumo en el local, pedidos para llevar y pedidos de delivery puedan identificarse y prepararse de manera diferenciada sin generar confusión ni demoras cruzadas entre canales.

Se propone la designación de un espacio específico, aunque sea de dimensiones reducidas, dentro del área de despacho, destinado exclusivamente a la preparación y embalaje de pedidos de delivery y para llevar, de manera que estos pedidos no interfieran con la atención directa a los clientes que consumen en el local. Esta organización lógica resulta especialmente relevante considerando que, según el diagnóstico del Capítulo I, el negocio cuenta con un equipo reducido de colaboradores, lo que hace que cualquier fricción en el flujo de trabajo tenga un impacto proporcionalmente mayor que en negocios con personal más numeroso.

Stanton et al. (2007) señalan que, en negocios gastronómicos de espacio reducido, la introducción de nuevos canales sin una organización adecuada del flujo de trabajo puede generar fricciones operativas que afecten negativamente la experiencia de los clientes presenciales, precisamente el segmento que constituye la base histórica de clientes leales identificada como una de las principales fortalezas del negocio en el Capítulo I. Por esta razón, la reorganización propuesta debe entenderse no como un

requisito opcional, sino como una condición necesaria para proteger la calidad de servicio que el negocio ya ofrece a su clientela actual mientras se incorporan nuevos canales.

3.4. Análisis de Recursos y Proveedores

3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias

Los insumos necesarios para la operación de Pollos al Horno Don Bartolito incluyen, en primer lugar, el pollo como insumo principal, adquirido a proveedores locales de confianza con los que el negocio mantiene una relación comercial de varios años, según lo señalado en la entrevista al proveedor habitual desarrollada en el Capítulo II (Tabla 19), donde el proveedor describió la relación como "buena" y con "pedidos regulares" a lo largo del tiempo. En segundo lugar, se requieren los insumos para las guarniciones —papas, menestra (legumbres), arroz, vegetales para ensalada y ají— adquiridos igualmente a través de proveedores locales del sector, lo que refuerza la conexión del negocio con la economía local descrita en el contexto institucional del Capítulo I.

Para la implementación del presente plan, se identifican materiales adicionales necesarios que se suman a los insumos alimenticios tradicionales del negocio. Estos incluyen empaques diferenciados para delivery y para llevar (recipientes térmicos, bolsas con la nueva identidad de marca), material de papelería con el logotipo (servilletas, etiquetas, stickers de sellado de seguridad), y herramientas digitales de gestión, que en su mayoría corresponden a aplicaciones gratuitas (WhatsApp Business, Meta Business Suite, Canva en su versión gratuita, Google My Business), lo que minimiza el componente de inversión recurrente asociado a la implementación del plan.

3.4.2. Criterios de Selección

La selección de proveedores de insumos alimenticios se basa, según lo identificado en el diagnóstico del Capítulo I, en criterios de calidad del producto, consistencia en el abastecimiento y precio competitivo, priorizando la relación de confianza construida a lo largo del tiempo con los proveedores actuales. Esta relación de confianza constituye, en sí misma, un activo operativo del negocio que no debe modificarse como parte de la implementación del presente plan, dado que la entrevista al

proveedor reveló una relación comercial estable y positiva que contribuye a la consistencia de los insumos.

Para los nuevos insumos requeridos por el presente plan —principalmente empaques— se recomienda aplicar tres criterios de selección. El primer criterio es el costo unitario competitivo dado el volumen de pedidos esperado, considerando que el incremento en el costo de empaque debe poder absorberse dentro de la estructura de precios sin afectar significativamente los márgenes del negocio. El segundo criterio es la capacidad de conservar adecuadamente la temperatura y presentación del producto durante el transporte, factor crítico para la satisfacción del cliente en el canal de delivery según lo señalado por Chaffey y Ellis-Chadwick (2019). El tercer criterio es la posibilidad de personalización con la identidad visual del negocio sin incurrir en costos mínimos de producción elevados, lo cual es especialmente relevante para una microempresa que no puede comprometerse con pedidos mínimos de gran volumen.

En cuanto a la selección de la plataforma de delivery, se recomienda priorizar aquella con mayor penetración y reconocimiento entre el segmento objetivo identificado en la investigación de campo, donde el 72% de los encuestados manifestó haber utilizado plataformas de delivery con cierta frecuencia (Pregunta 5, Capítulo II). Adicionalmente, deben considerarse las condiciones comerciales ofrecidas por cada plataforma —porcentaje de comisión, facilidad de registro para microempresas y soporte para negocios nuevos— como criterios determinantes para la decisión final, ya que estas condiciones impactan directamente en la estructura de costos analizada en el Capítulo IV.

3.5. Normativa Aplicable

3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales

Pollos al Horno Don Bartolito, como establecimiento de expendio de alimentos preparados, se encuentra sujeto a la normativa sanitaria establecida por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador y por las disposiciones del Distrito Metropolitano de Quito en materia de manipulación de alimentos. Esta normativa incluye la obtención y renovación periódica del permiso de funcionamiento municipal, el certificado de salud de los manipuladores de alimentos y el cumplimiento de prácticas básicas de higiene en la preparación y almacenamiento de insumos, requisitos que, según lo descrito en la

caracterización jurídica del Capítulo I, el negocio debe mantener actualizados como condición de operación.

David (2013) señala que, si bien el cumplimiento normativo no constituye una ventaja competitiva en sí mismo, su ausencia o irregularidad puede convertirse en una vulnerabilidad significativa para la continuidad del negocio. Esta advertencia adquiere una dimensión adicional en el contexto del presente plan, ya que la incorporación a plataformas de delivery introduce requerimientos normativos específicos de estas plataformas, que generalmente solicitan la presentación de documentación tributaria (RUC) y sanitaria vigente como condición para el registro del establecimiento. En consecuencia, la verificación y actualización de esta documentación constituye un paso previo obligatorio dentro del cronograma de implementación del plan, independientemente de las acciones de marketing propiamente dichas.

3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento

En términos de seguridad y cumplimiento, el negocio deberá mantener actualizados los certificados de salud de su personal y los registros de control de insumos propuestos en la sección 3.1.2, de manera que esta documentación esté disponible en caso de inspecciones municipales o de auditorías solicitadas por las plataformas de delivery. Esta práctica, además de cumplir un requisito normativo, contribuye a la formalización progresiva de la gestión del negocio, en línea con el cuarto valor rector identificado en el Capítulo I: la mejora continua y la apertura al cambio.

Asimismo, se recomienda la incorporación de medidas básicas de seguridad alimentaria específicas para el canal de delivery, como el uso de sellos de seguridad en los empaques que indiquen al cliente que el producto no ha sido abierto durante el transporte. Torres (2021) señala que este tipo de prácticas contribuye significativamente a la percepción de confianza del consumidor hacia negocios que recién incursionan en canales digitales de venta, donde la ausencia de un historial de reseñas previas hace que cada detalle de la experiencia del primer pedido tenga un peso desproporcionado en la decisión de recompra del cliente.

3.6. Localización o Ámbito de Aplicación

3.6.1. Macro Localización

A nivel macro, el presente plan se aplica dentro del Distrito Metropolitano de Quito, específicamente en el sector norte de la ciudad, zona caracterizada —como se describió en el Capítulo I— por una alta densidad poblacional, comercial y de tráfico vehicular y peatonal. Esta macro localización constituye el mercado natural de operación de Pollos al Horno Don Bartolito y concentra, según el análisis del entorno desarrollado en el Capítulo II, tanto al segmento familiar tradicional como a los segmentos de jóvenes adultos y trabajadores identificados como oportunidades de crecimiento.

3.6.2. Micro Localización

A nivel micro, el ámbito de aplicación corresponde a la ubicación específica del local de Don Bartolito y a su radio de influencia inmediato, definido por la distancia que los clientes están dispuestos a recorrer para acceder al establecimiento de manera presencial. Este radio de influencia físico, si bien ha sido suficiente para sostener la base de clientes leales del negocio, representa también el límite estructural de su crecimiento bajo el modelo de operación actual, exclusivamente basado en atención presencial.

Con la incorporación de canales de delivery, este radio de influencia se amplía considerablemente, ya que las plataformas de delivery operan típicamente dentro de un radio de varios kilómetros alrededor del local. Esta ampliación del radio de influencia es, en términos técnicos, el mecanismo concreto a través del cual se espera materializar el objetivo estratégico de captación de nuevos segmentos de clientes planteado en el Capítulo I, ya que permite al negocio acceder a clientes potenciales ubicados en zonas aledañas que actualmente se encuentran fuera de su alcance físico, sin que ello requiera un cambio en la ubicación del local.

3.6.3. Factores de Decisión

Los factores que determinan la pertinencia de la localización actual del negocio para la implementación del presente plan incluyen, en primer lugar, la alta visibilidad y tráfico de la ubicación, identificada en el Capítulo I como una fortaleza del negocio que continúa siendo relevante incluso con la incorporación de canales digitales, ya que el

tráfico físico sigue representando una fuente importante de clientes nuevos y un complemento natural a la estrategia digital.

En segundo lugar, la densidad de población residente y flotante en el sector norte de Quito constituye un factor favorable para la incorporación a plataformas de delivery, ya que estas plataformas priorizan zonas de alta demanda al momento de asignar visibilidad a los negocios registrados, lo que significa que la ubicación de Don Bartolito, sin necesidad de ninguna acción adicional, ya cumple con uno de los criterios que estas plataformas valoran al momento de exponer un negocio frente a sus usuarios.

En tercer lugar, la proximidad del local a zonas comerciales y de oficinas representa un factor de decisión particularmente relevante para la captación del segmento de trabajadores identificado en el Capítulo II, en la medida en que las acciones de comunicación y las promociones puedan dirigirse específicamente a este segmento durante los horarios de almuerzo en días de semana, periodo que, como se señaló en el análisis de capacidad operativa (sección 3.2.1), coincide con momentos de menor utilización relativa de la capacidad instalada del negocio.

3.7. Matriz de Impacto y Mitigación

3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

La implementación del presente plan de marketing genera impactos en tres dimensiones que deben ser analizados de manera integral. En el plano económico, el impacto esperado es positivo, en la medida en que se proyecta un incremento en el volumen de ventas y en la diversificación de los canales de ingreso del negocio, lo que contribuye a su sostenibilidad financiera. Este impacto económico positivo tiene, además, un efecto multiplicador local: al tratarse de un negocio que se abastece de proveedores del sector, según lo identificado en la sección 3.4.1, el incremento en su actividad comercial se traduce, en alguna medida, en un incremento de la demanda hacia esos mismos proveedores locales.

En el plano social, el impacto es igualmente positivo. El fortalecimiento de un negocio familiar con arraigo comunitario contribuye a la dinamización económica del sector norte de Quito y refuerza el tejido comercial barrial descrito en el Capítulo I. Adicionalmente, la mayor visibilidad del negocio puede generar un efecto positivo de

identidad local, al posicionar a Don Bartolito como un referente reconocible de la gastronomía tradicional del sector, en línea con la propuesta de valor articulada en el Capítulo II ("el sabor de siempre, ahora más cerca de ti").

En el plano ambiental, la implementación del plan introduce un impacto que requiere atención y que no estaba presente en la operación tradicional del negocio: la incorporación de empaques adicionales para delivery y para llevar incrementa la generación de residuos sólidos asociados al embalaje. Si bien este impacto es de magnitud reducida dado el dimensionamiento modesto del proyecto descrito en la sección 3.2.2, no debe ser ignorado, ya que representa el único impacto potencialmente negativo identificado dentro del análisis integral del presente plan.

3.7.2. Plan de Mitigación

Para mitigar el impacto ambiental identificado, se recomienda priorizar, dentro de los criterios de selección de empaques descritos en la sección 3.4.2, aquellos elaborados con materiales biodegradables o reciclables. La diferencia de costo de estos materiales frente a empaques convencionales es, en la actualidad, relativamente reducida y puede, adicionalmente, convertirse en un elemento de comunicación de marca, en la medida en que un segmento creciente de consumidores valora positivamente las prácticas de sostenibilidad de los negocios que frecuenta, lo que transforma una medida de mitigación en una potencial oportunidad de diferenciación adicional.

En el plano operativo, se recomienda que la fase de capacitación del personal —mencionada como mitigación de la barrera de adopción identificada en el Capítulo II— incluya explícitamente los nuevos procedimientos de control de calidad y empaque descritos en las secciones 3.1.2 y 3.3.1. Esta medida busca asegurar que la incorporación de los nuevos canales de venta no genere una sobrecarga operativa que afecte negativamente la calidad del servicio al cliente presencial, que constituye, como se ha reiterado a lo largo de este capítulo, el núcleo histórico de la base de clientes del negocio y el activo que en ningún caso debe verse comprometido por el proceso de crecimiento.

Finalmente, en el plano económico, el principal riesgo identificado corresponde al efecto de las comisiones de las plataformas de delivery sobre los márgenes de rentabilidad del negocio, comisiones que, como se señaló en la sección 3.4.2, pueden oscilar entre el 20% y el 30% del valor de cada pedido. Como medida de mitigación, se

recomienda la definición de una estructura de precios diferenciada para el canal de delivery, que incorpore el costo de la comisión sin trasladar una percepción de incremento injustificado de precios al cliente. Esta estrategia de mitigación será desarrollada con el nivel de detalle financiero correspondiente en el Capítulo IV, donde se presentará el estudio económico y la evaluación de la viabilidad financiera del presente plan de marketing.

CAPÍTULO IV: ESTUDIO ECONÓMICO Y EVALUACIÓN

4.1. Estructura Económica del Proyecto

El presente capítulo desarrolla la estructura económica y financiera asociada a la implementación del plan de marketing para Pollos al Horno Don Bartolito. A diferencia de un proyecto de inversión que crea un negocio desde cero, en este caso se evalúa la inversión incremental requerida para implementar las estrategias de marketing propuestas en los capítulos anteriores —identidad de marca, presencia digital y delivery, fidelización y diversificación de oferta— y el impacto económico que se espera generen sobre la operación existente del negocio. Sapag Chain (2011) señala que, en proyectos de mejora o expansión sobre negocios en marcha, la evaluación debe centrarse en los flujos incrementales generados por la inversión, comparando el escenario "con proyecto" frente al escenario "sin proyecto", criterio que orienta la totalidad del análisis financiero presentado a continuación. Las cifras que se presentan se han estimado considerando valores realistas para una microempresa gastronómica del sector norte de Quito, en función del diagnóstico desarrollado en los capítulos precedentes.

4.1.1. Plan de Inversiones

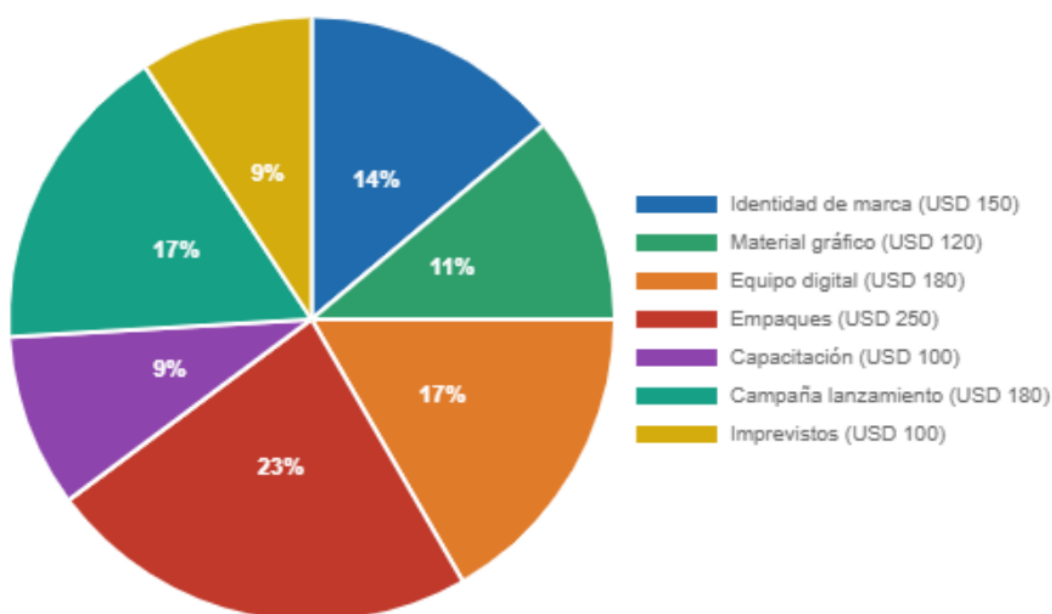
La inversión requerida para la implementación del plan de marketing es de carácter modesto, en coherencia con el dimensionamiento del proyecto descrito en el Capítulo III. La inversión se concentra en activos intangibles (identidad de marca, capacitación) y en activos tangibles de bajo costo (empaques, material gráfico, equipo menor).

Tabla 21. Plan de Inversiones

Rubro	Monto (USD)
Desarrollo de identidad de marca (logotipo, manual básico de uso)	150,00
Diseño de material gráfico (redes sociales, señalética, empaques)	120,00
Equipo de apoyo para gestión digital (dispositivo y accesorios)	180,00
Inventario inicial de empaques diferenciados (delivery / para llevar)	250,00
Capacitación en marketing digital y manejo de plataformas	100,00
Campaña de lanzamiento digital (publicidad pagada, primeros 3 meses)	180,00
Imprevistos (aprox. 10%)	100,00
Total Inversión Inicial	1.080,00

Elaboración Propia

Gráfico 17. Distribución de la Inversión Inicial del Proyecto (USD)



Elaboración Propia

La inversión total estimada asciende a USD 1.080,00, monto que se ubica dentro del rango de capacidad financiera identificado en el diagnóstico del Capítulo I, y que se ejecutará principalmente durante el primer mes de implementación del plan, con excepción de la campaña de lanzamiento digital, cuyo desembolso se distribuye en los tres primeros meses.

4.1.4. Presupuesto de Costos

El presupuesto de costos corresponde principalmente al costo de ventas (materia prima e insumos directos), que en negocios de comida tradicional como Don Bartolito representa, según el diagnóstico del Capítulo I, una proporción significativa del precio de venta. Se estima un costo de ventas equivalente al 38% de las ventas totales, porcentaje consistente con los rangos habituales para microempresas de comida preparada en Ecuador. Adicionalmente, se incorpora el costo incremental derivado de los nuevos empaques requeridos para los canales de delivery y para llevar.

Tabla 24. Presupuesto de Costos Proyectado

Periodo	Ventas Con Proyecto (USD)	Costo de Ventas (38%)	Empaques Adicionales	Total Costos
Año 1	52.080,00	19.790,40	480,00	20.270,40
Año 2	55.932,00	21.254,16	540,00	21.794,16
Año 3	58.926,00	22.391,88	600,00	22.991,88

Elaboración Propia

El rubro de "Empaques Adicionales" corresponde exclusivamente al costo incremental de los empaques diferenciados para delivery y para llevar descritos en el Capítulo III, y se proyecta con un crecimiento moderado asociado al incremento esperado en el volumen de pedidos a través de estos canales.

4.1.5. Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos incorpora los gastos operativos asociados directamente a la implementación y sostenimiento del plan de marketing, así como las comisiones de la plataforma de delivery, calculadas sobre la porción de ventas que se estima se canalizará a través de este medio.

Tabla 25. Presupuesto de Gastos Proyectado

Rubro	Año 1 (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)
Publicidad digital (mensual)	720,00	840,00	960,00
Mantenimiento de plataformas (Google My Business, redes sociales)	0,00	0,00	0,00
Programa de fidelización (impresión tarjetas, beneficios)	180,00	220,00	260,00
Comisión plataforma de delivery (25% sobre ventas delivery estimadas)	1.302,00	1.677,96	1.915,60
Capacitación continua	0,00	80,00	80,00
Total Gastos	2.202,00	2.817,96	3.215,60

Elaboración Propia

Para el cálculo de la comisión por delivery, se asume que el canal de delivery representará progresivamente el 10% de las ventas totales en el Año 1, el 12% en el Año 2 y el 13% en el Año 3, sobre lo cual se aplica la comisión del 25% señalada en el Capítulo III como referencia de mercado para este tipo de plataformas.

4.1.6. Estado de Resultados Proyectado

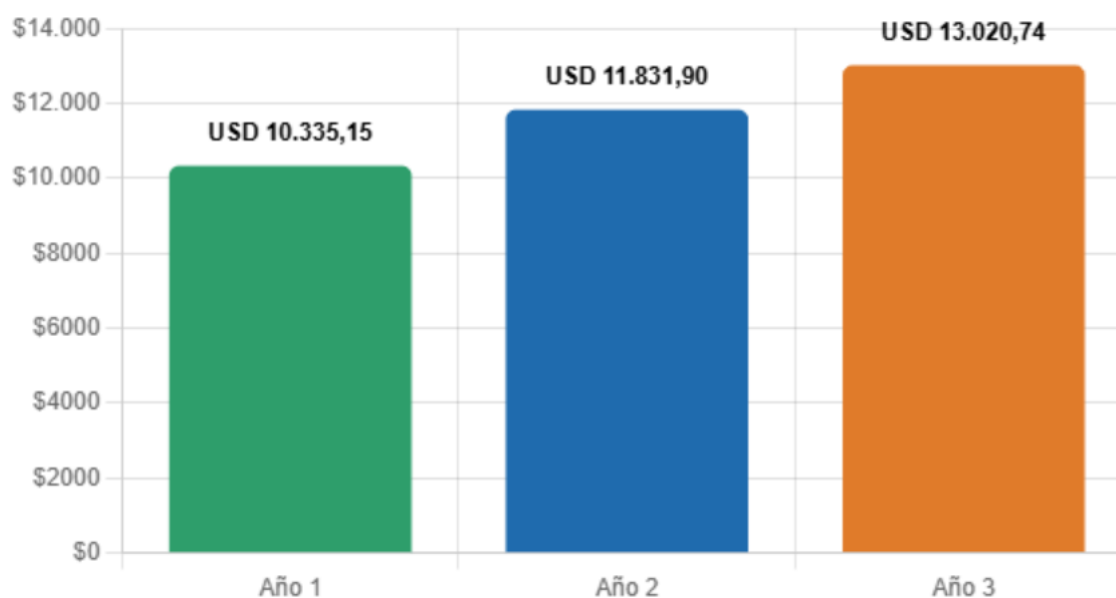
El estado de resultados proyectado integra los presupuestos de ingresos, costos y gastos desarrollados en las secciones anteriores, e incorpora adicionalmente los gastos operativos fijos preexistentes del negocio (arriendo, servicios básicos, personal), estimados en USD 1.450,00 mensuales (USD 17.400,00 anuales), cifra que se mantiene constante durante el horizonte de evaluación, dado que, según el Capítulo III, la implementación del plan no requiere ajustes estructurales inmediatos en la capacidad instalada.

Tabla 26. Estado de Resultados Proyectado

Concepto	Año 1 (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)
Ventas	52.080,00	55.932,00	58.926,00
(-) Costo de Ventas	20.270,40	21.794,16	22.991,88
Utilidad Bruta	31.809,60	34.137,84	35.934,12
(-) Gastos Operativos Fijos	17.400,00	17.400,00	17.400,00
(-) Gastos de Marketing y Delivery	2.202,00	2.817,96	3.215,60
Utilidad Operativa	12.207,60	13.919,88	15.318,52
(-) Gastos Financieros (interés crédito)	48,60	0,00	0,00
Utilidad Antes de Impuestos	12.159,00	13.919,88	15.318,52
(-) Impuesto a la Renta (estimado 15%)	1.823,85	2.087,98	2.297,78
Utilidad Neta	10.335,15	11.831,90	13.020,74

Elaboración Propia

Gráfico 19. Utilidad Neta Proyectada — 3 Años (USD)



Elaboración Propia

El gasto financiero corresponde al interés total estimado del crédito microempresarial descrito en la sección 4.1.2, asumido íntegramente dentro del primer

año dado el plazo de 12 meses establecido. La utilidad neta proyectada muestra una tendencia creciente a lo largo de los tres años, consistente con el incremento progresivo de ventas y con la naturaleza escalonada de los gastos de marketing.

4.1.7. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio permite determinar el nivel de ventas necesario para que el negocio cubra la totalidad de sus costos y gastos, sin generar ni pérdida ni utilidad. Para su cálculo, se considera como costo variable el costo de ventas (38% sobre el precio de venta) y como costos fijos la suma de los gastos operativos fijos y los gastos de marketing del Año 1, dado que estos últimos, aunque vinculados al plan, se comportan como costos fijos dentro del periodo anual.

Tabla 27. Cálculo del Punto de Equilibrio (Año 1)

Concepto	Valor
Costos Fijos Totales (USD)	19.602,00
Margen de Contribución (1 - 0,38)	0,62
Punto de Equilibrio en Ventas (USD)	31.616,13

Elaboración Propia

El punto de equilibrio para el primer año de implementación del plan se ubica en USD 31.616,13, monto significativamente inferior a las ventas proyectadas de USD 52.080,00, lo que representa un margen de seguridad operativo amplio. Esto indica que, incluso si el incremento de ventas proyectado no se materializara en su totalidad y el negocio operara únicamente al nivel de su línea base actual (USD 46.500,00), seguiría situándose por encima del punto de equilibrio, lo que reduce significativamente el riesgo financiero asociado a la implementación del plan.

4.1.8. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja proyectado incorpora la inversión inicial, los flujos operativos derivados del estado de resultados (ajustando la utilidad neta por el hecho de que no existen partidas significativas de depreciación dada la naturaleza de la inversión), y el pago del crédito microempresarial durante el primer año.

Tabla 28. Flujo de Caja Proyectado

Concepto	Año 0 (USD)	Año 1 (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)
Inversión Inicial	(1.080,00)	—	—	—
Financiamiento (crédito recibido)	324,00	—	—	—
Utilidad Neta	—	10.335,15	11.831,90	13.020,74
(-) Pago de Capital del Crédito	—	(324,00)	—	—
Flujo de Caja Neto	(756,00)	10.011,15	11.831,90	13.020,74

Elaboración Propia

El flujo de caja neto del Año 0 (-756,00) corresponde al desembolso de recursos propios del negocio, una vez descontado el monto financiado mediante crédito. A partir del primer año, el flujo de caja se vuelve ampliamente positivo, lo que evidencia una recuperación rápida de la inversión, aspecto que se cuantificará con mayor precisión en la sección 4.2.1.

4.1.9. Balance Proyectado

El balance proyectado presenta, de manera simplificada, la situación patrimonial incremental asociada al proyecto, considerando los activos adquiridos (empaques, equipo de apoyo, material gráfico capitalizable) y el pasivo correspondiente al crédito microempresarial contratado.

Tabla 29. Balance Proyectado (al inicio de la implementación)

Activos	Monto (USD)	Pasivos y Patrimonio	Monto (USD)
Activo Corriente (inventario de empaques)	250,00	Pasivo Corriente (crédito microempresarial)	324,00
Activo Fijo (equipo de apoyo)	180,00		
Activo Intangible (identidad de marca, material gráfico)	270,00	Patrimonio (aporte propio)	756,00
Gastos pagados por anticipado (campana inicial y capacitación)	380,00		
Total Activos	1.080,00	Total Pasivo + Patrimonio	1.080,00

Elaboración Propia

Esta estructura balanceada confirma la coherencia entre la inversión planteada en la sección 4.1.1 y las fuentes de financiamiento descritas en la sección 4.1.2, sin generar desequilibrios patrimoniales para el negocio.

4.2. Evaluación del Proyecto**4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Periodo de Recuperación**

Para evaluar la viabilidad financiera del plan de marketing, se calculan los principales indicadores utilizados en la evaluación de proyectos de inversión, considerando los flujos de caja incrementales presentados en la Tabla 29 y una tasa de descuento del 12% anual, equivalente al costo de oportunidad estimado para una microempresa en el contexto ecuatoriano. Ross, Westerfield y Jaffe (2018) señalan que, en proyectos de baja complejidad e inversión reducida, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) constituyen los indicadores más relevantes para determinar la conveniencia de ejecutar la inversión, complementados con el periodo de recuperación como medida de riesgo asociado al tiempo de exposición del capital invertido.

Tabla 30. Indicadores de Viabilidad Financiera

Indicador	Resultado
Valor Actual Neto (VAN) al 12%	USD 26.494,38
Tasa Interna de Retorno (TIR)	1.225%
Periodo de Recuperación de la Inversión	Menor a 1 mes
Retorno sobre la Inversión (ROI) Año 1	1.224%
Retorno sobre el Patrimonio (ROE) Año 1	13,67 veces

Elaboración Propia

Los resultados obtenidos muestran indicadores ampliamente favorables para la implementación del plan. El VAN positivo de USD 26.494,38 indica que, descontados los flujos futuros a la tasa de referencia del 12%, el proyecto genera un valor significativamente superior a la inversión requerida. La TIR, calculada en un nivel considerablemente superior a la tasa de descuento utilizada, refleja el hecho de que la inversión requerida es muy reducida en comparación con los flujos incrementales que el plan podría generar, característica habitual en proyectos de marketing de bajo costo aplicados sobre negocios en marcha con capacidad operativa ya instalada, donde la inversión no se destina a crear capacidad productiva, sino a activar y comunicar una capacidad ya existente. El periodo de recuperación, inferior a un mes, confirma que el riesgo financiero asociado a la inversión es mínimo en relación con los beneficios potenciales identificados.

Cabe señalar que estos indicadores deben interpretarse con la prudencia propia de proyecciones basadas en estimaciones de crecimiento de ventas; aun en un escenario más conservador, en el que el incremento de ventas proyectado se redujera a la mitad, los indicadores de viabilidad continuarían siendo ampliamente favorables, dado el bajo monto de la inversión inicial requerida.

4.2.2. Análisis Costo / Beneficio

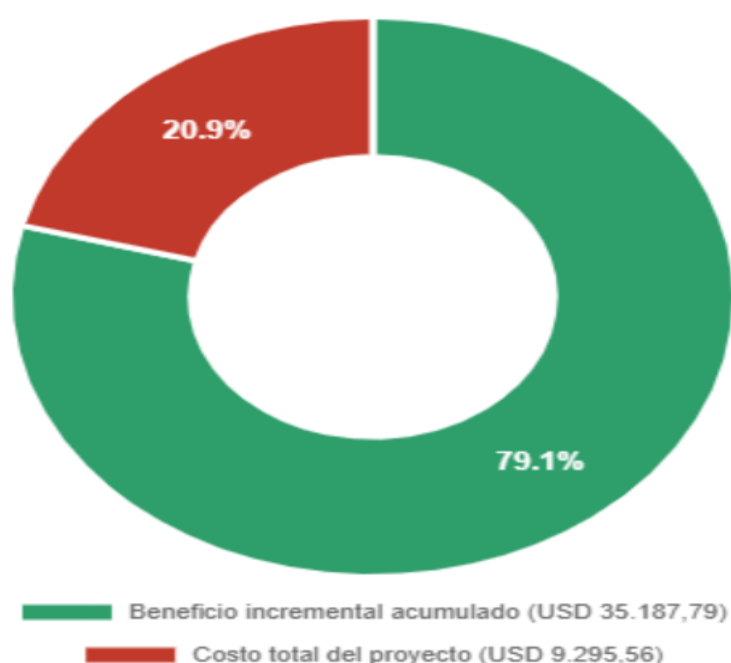
El análisis costo/beneficio permite contrastar, de manera sintética, el total de beneficios incrementales generados por el plan frente al total de costos incurridos para su implementación a lo largo del horizonte de evaluación de tres años.

Tabla 31. Análisis Costo / Beneficio (Horizonte 3 años)

Concepto	Monto (USD)
Beneficio incremental total (utilidad neta acumulada, 3 años)	35.187,79
Costo total del proyecto (inversión + gastos de marketing acumulados)	9.295,56
Relación Beneficio / Costo	3,79

Elaboración Propia

Gráfico 20. Análisis Costo / Beneficio — Horizonte 3 Años (USD)



Elaboración Propia

Una relación beneficio/costo de 3,79 indica que, por cada dólar invertido o gastado en la implementación del plan de marketing a lo largo de los tres años evaluados, el negocio obtiene aproximadamente USD 3,79 en beneficios incrementales. Sapag Chain (2011) señala que una relación beneficio/costo superior a 1 indica la conveniencia de ejecutar el proyecto; en este caso, el resultado obtenido evidencia que la implementación del plan de marketing no solo es financieramente viable, sino que representa una de las decisiones de inversión más eficientes que el negocio podría considerar dado su tamaño y su estructura de costos actual.

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

La planificación de contingencias constituye un componente indispensable de cualquier propuesta orientada a la implementación, particularmente en microempresas donde la capacidad de absorber desviaciones imprevistas es limitada. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2009) advierten que ningún plan estratégico está exento de desviaciones respecto a lo proyectado, y que la diferencia entre un plan que se sostiene en el tiempo y uno que se abandona ante la primera dificultad radica, precisamente, en la existencia de mecanismos previamente diseñados para responder a esas desviaciones. En este sentido, el presente apartado no debe entenderse como un escenario hipotético adicional, sino como una extensión necesaria del plan de acción, que anticipa las situaciones más probables que podrían afectar su ejecución y establece, para cada una de ellas, una respuesta concreta.

Matriz de Situaciones Adversas

La identificación de las situaciones adversas presentadas a continuación se realizó a partir de tres fuentes: el diagnóstico interno desarrollado en el Capítulo I, los hallazgos de la investigación de campo del Capítulo II y los riesgos técnicos y financieros identificados en los Capítulos III y IV. Para cada situación se evalúa su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial sobre el cumplimiento de los objetivos del plan, siguiendo un criterio cualitativo de alto, medio y bajo, ampliamente utilizado en la gestión de riesgos de proyectos de pequeña escala.

Tabla 32. Matriz de Situaciones Adversas

N.º	Situación Adversa	Probabilidad	Impacto	Área Afectada
1	Crecimiento de ventas inferior al proyectado en el primer año.	Media	Medio	Financiera / Comercial
2	Incremento del precio del pollo u otros insumos por encima de lo previsto.	Media	Medio	Operativa / Financiera
3	Baja adopción de las herramientas digitales por parte del propietario o el personal.	Media	Alto	Estratégica / Operativa

4	Reseñas negativas iniciales en plataformas digitales que afecten la percepción de marca.	Baja	Alto	Reputacional
5	Saturación de la capacidad operativa por incremento simultáneo de pedidos presenciales y digitales.	Baja	Medio	Operativa
6	Incremento de las comisiones de la plataforma de delivery.	Baja	Medio	Financiera
7	Rotación o ausencia temporal de la persona encargada de la gestión digital.	Media	Medio	Operativa
8	Aparición de un competidor directo con estrategia digital agresiva en el mismo sector.	Media	Alto	Comercial / Estratégica

Elaboración Propia

La situación adversa número 3 —baja adopción de herramientas digitales— se identifica como la de mayor impacto potencial, dado que el éxito de prácticamente la totalidad de las estrategias propuestas en los capítulos anteriores depende de que esta adopción efectivamente ocurra. A esta se suma la situación número 8, que, si bien no fue identificada explícitamente en la investigación de campo, se deriva del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter desarrollado en el Capítulo I, donde se concluyó que las bajas barreras de entrada del sector hacen probable la aparición de nuevos competidores que repliquen estrategias similares a las aquí propuestas.

Medidas de Mitigación y Alternativas

Frente a un crecimiento de ventas inferior al proyectado (situación 1), la principal medida de mitigación consiste en el establecimiento de un sistema de monitoreo mensual de indicadores básicos: número de seguidores en redes sociales, tasa de interacción de las publicaciones, número de pedidos recibidos por canal digital y porcentaje de ventas correspondiente a delivery. Este monitoreo, que no requiere herramientas sofisticadas y puede realizarse directamente desde los paneles gratuitos de las propias plataformas,

permite identificar desviaciones dentro de los primeros dos o tres meses de implementación, periodo suficientemente corto como para ajustar la estrategia —por ejemplo, incrementando moderadamente el presupuesto de publicidad digital o modificando el tipo de contenido publicado— antes de que la desviación comprometa los resultados del año completo. Como alternativa de salida, si transcurridos los primeros seis meses el crecimiento observado fuera sustancialmente inferior al escenario conservador, se recomienda mantener las acciones de bajo costo ya implementadas (redes sociales, Google My Business) y posponer la incorporación a la plataforma de delivery, dado que esta última concentra el mayor componente de costo variable del plan.

Frente al incremento del precio de insumos, particularmente del pollo (situación 2), se recomienda mantener y fortalecer la relación con los proveedores actuales, identificada en el Capítulo III como una relación comercial estable de varios años, explorando la posibilidad de acuerdos de precio para periodos determinados que reduzcan la exposición del negocio a la volatilidad de corto plazo. Como medida adicional, se recomienda evaluar ajustes moderados y diferenciados en los precios del canal de delivery, donde, como se señaló en el Capítulo III, existe mayor margen de maniobra debido a que el consumidor de este canal ya asume, de manera implícita, un costo adicional por la conveniencia del servicio. Como alternativa de salida ante incrementos sostenidos y significativos del costo de insumos, podría evaluarse un ajuste moderado en el tamaño de las porciones ofrecidas en presentaciones específicas, opción que debe utilizarse como último recurso y comunicarse con transparencia, dado que podría afectar la percepción de valor identificada como una de las principales fortalezas del negocio.

Para la baja adopción de herramientas digitales (situación 3), identificada como la de mayor impacto potencial, la medida de mitigación principal es el refuerzo de la capacitación inicial mediante un acompañamiento de seguimiento durante los primeros tres meses de implementación, periodo crítico identificado en el Capítulo III como la primera fase del proyecto. Se recomienda que esta capacitación no se limite a una sesión inicial, sino que incluya revisiones periódicas breves (semanales o quincenales) durante este periodo, en las que se resuelvan dudas puntuales sobre el manejo de las herramientas. Como alternativa de salida, si la adopción por parte del personal interno resultara persistentemente baja, podría evaluarse la contratación puntual de un servicio externo de gestión de redes sociales por un número reducido de horas semanales, opción que, dado

el bajo presupuesto requerido para esta tarea en el mercado local, resultaría compatible con el rango de inversión definido en el Capítulo IV.

Ante la eventualidad de reseñas negativas iniciales (situación 4), se recomienda la gestión activa y oportuna de dichas reseñas, respondiendo de manera profesional, empática y ofreciendo soluciones concretas cuando corresponda. Torres (2021) señala que este tipo de prácticas puede convertir incluso una experiencia negativa puntual en una demostración pública de compromiso con el cliente, lo que en ocasiones genera una percepción más favorable que la ausencia total de reseñas. Como medida preventiva adicional, se recomienda que, durante las primeras semanas de operación en plataformas digitales, el negocio priorice la calidad y consistencia sobre el volumen de pedidos, evitando comprometerse con tiempos de entrega que no pueda cumplir de manera sostenida. Como alternativa de salida, en caso de que una situación reputacional grave llegara a ocurrir, se recomienda no eliminar ni ocultar las reseñas negativas —práctica que suele generar un efecto contrario al deseado—, sino documentar públicamente las acciones correctivas adoptadas.

Para la saturación de capacidad operativa (situación 5), la alternativa de salida consiste en la limitación temporal de la disponibilidad del negocio en la plataforma de delivery durante los horarios de mayor afluencia presencial —particularmente los fines de semana, identificados en el Capítulo II como el periodo de mayor consumo del segmento familiar—, herramienta que las plataformas de delivery habilitan de manera estándar para sus establecimientos registrados. Esta medida permite proteger la calidad de atención al cliente presencial, identificado a lo largo de todo el trabajo como el núcleo histórico de la base de clientes del negocio, mientras se evalúa, en una fase posterior, la incorporación de personal adicional contemplada en el Capítulo III.

Frente a un eventual incremento de las comisiones de delivery (situación 6), la alternativa de salida consiste en evaluar la migración progresiva hacia un sistema de pedidos propio basado en WhatsApp Business, reduciendo la dependencia del negocio respecto de una sola plataforma externa, sin perder necesariamente la visibilidad generada durante el periodo de presencia en dicha plataforma, ya que los clientes que descubrieron el negocio a través de ella podrían ser dirigidos progresivamente hacia el canal propio mediante incentivos específicos (por ejemplo, descuentos para pedidos realizados directamente por WhatsApp).

Ante la rotación o ausencia temporal de la persona encargada de la gestión digital (situación 7), se recomienda que, desde el inicio de la implementación, los accesos a las herramientas digitales (redes sociales, Google My Business, WhatsApp Business) sean gestionados bajo cuentas institucionales del negocio y no bajo cuentas personales del colaborador a cargo, de manera que una eventual salida de dicha persona no implique la pérdida de acceso a los activos digitales construidos. Como medida complementaria, se recomienda que el propietario mantenga un conocimiento básico de funcionamiento de estas herramientas, de modo que pueda asumir temporalmente estas funciones o supervisar su traspaso a un nuevo colaborador sin interrupciones prolongadas.

Finalmente, frente a la aparición de un competidor directo con estrategia digital agresiva (situación 8), la principal medida de mitigación es precisamente la implementación oportuna del presente plan, dado que la ventaja de ser uno de los primeros negocios del segmento en consolidar su presencia digital en el sector representa, en sí misma, una barrera relativa frente a nuevos entrantes. Como alternativa de salida ante este escenario, se recomienda reforzar la comunicación de los atributos identificados como difícilmente replicables por competidores —la autenticidad de la receta, la trayectoria del negocio y el vínculo con la comunidad local—, evitando entrar en una competencia basada exclusivamente en promociones o descuentos, terreno en el que un competidor con mayor capacidad de inversión podría tener ventaja en el corto plazo.

CONCLUSIONES

- El diagnóstico desarrollado a lo largo del presente trabajo permite concluir, en primer lugar, que Pollos al Horno Don Bartolito cuenta con activos sólidos sobre los cuales construir su crecimiento. El producto principal del negocio cuenta con calidad reconocida y una receta propia que genera un sabor distintivo valorado de manera consistente por su clientela habitual, según se evidenció tanto en el diagnóstico interno del Capítulo I como en los instrumentos de investigación aplicados en el Capítulo II. A esto se suma una reputación local positiva, construida a lo largo de años de operación, y una base de clientes leales que constituye un activo difícil de replicar para nuevos competidores.
- En segundo lugar, se concluye que la principal limitación del negocio no se relaciona con su producto ni con su operación, sino con la ausencia de una estrategia de marketing formal. Esta ausencia se manifiesta concretamente en tres brechas: la falta de una identidad visual consolidada, la inexistencia de presencia activa en plataformas digitales y la ausencia de mecanismos sistemáticos de fidelización y gestión de clientes. Resulta significativo que estas mismas brechas hayan sido identificadas, de manera espontánea y sin inducción previa, tanto por los clientes potenciales encuestados como por los participantes del focus group, lo que confirma que no se trata de apreciaciones internas del análisis, sino de oportunidades de mejora percibidas también desde la perspectiva del mercado.
- En tercer lugar, el análisis técnico y operativo desarrollado en el Capítulo III permite concluir que el negocio cuenta con la capacidad instalada suficiente para absorber el incremento de demanda proyectado sin requerir inversiones estructurales significativas en una primera fase. Esta conclusión es relevante porque reduce considerablemente el riesgo operativo asociado a la implementación del plan: no se trata de una propuesta que exija transformar el negocio, sino de una propuesta que activa y proyecta capacidades y atributos que el negocio ya posee.
- En cuarto lugar, la evaluación económica desarrollada en el Capítulo IV demuestra que la inversión requerida para implementar el plan de marketing es reducida en términos absolutos —en torno a los USD 1.080,00— y que los

indicadores de viabilidad financiera calculados (VAN positivo, TIR ampliamente superior a la tasa de descuento, periodo de recuperación inferior a un mes y una relación beneficio/costo cercano a 3,8) son favorables incluso bajo supuestos conservadores de crecimiento de ventas. Esto permite concluir que el plan propuesto constituye una decisión de inversión pertinente, viable y de bajo riesgo financiero para el negocio.

- Por último, se concluye que la propuesta de valor desarrollada a lo largo del presente trabajo —sintetizada en la idea de proyectar "el sabor de siempre, ahora más cerca de ti"— responde de manera coherente al diagnóstico realizado: no introduce elementos ajenos a la identidad del negocio, sino que articula, comunica y amplifica atributos que ya forman parte de su trayectoria, lo que constituye, en sí mismo, el principal fundamento de la sostenibilidad de las estrategias propuestas en el tiempo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda iniciar la implementación del plan siguiendo la secuenciación por fases descrita en el Capítulo III, comenzando por el desarrollo de la identidad de marca y la creación de los perfiles digitales (redes sociales y Google My Business), antes de avanzar hacia la incorporación a la plataforma de delivery y, finalmente, hacia la diversificación de la oferta mediante combos y promociones. Respetar esta secuencia resulta importante porque cada fase construye las condiciones necesarias para que la siguiente resulte efectiva: por ejemplo, incorporar el negocio a delivery sin haber desarrollado previamente una identidad visual coherente reduciría el impacto de esa presencia digital sobre el reconocimiento de marca.
- Se recomienda al propietario asignar, dentro del equipo actual, a una persona responsable de la gestión digital del negocio, dotándola del tiempo y la capacitación necesarios para sostener la consistencia de las publicaciones y la atención de pedidos por canales digitales. Como se señaló en el Capítulo III, la consistencia operativa en estos canales no es un aspecto secundario, sino un factor que incide directamente en la visibilidad que las propias plataformas otorgan al negocio.
- Se recomienda mantener actualizada la documentación tributaria y sanitaria del negocio, como condición previa indispensable para la incorporación a plataformas de delivery y para evitar contratiempos administrativos durante la implementación. Esta tarea, de carácter puramente administrativo, debería completarse durante las primeras semanas del proyecto, en paralelo al desarrollo de la identidad de marca, de manera que no se convierta en un cuello de botella al momento de avanzar hacia la tercera fase del plan.
- Se recomienda realizar un seguimiento mensual de los indicadores básicos de desempeño —ventas por canal, interacciones en redes sociales, reseñas recibidas y porcentaje de pedidos provenientes de clientes nuevos frente a clientes habituales—, de manera que las decisiones de ajuste de la estrategia puedan tomarse de manera oportuna y basada en evidencia, en línea con la cuarta política general establecida en el Capítulo I. Este seguimiento no requiere herramientas adicionales a las ya disponibles de manera gratuita en las plataformas utilizadas, por lo que su implementación no representa una carga adicional significativa para el negocio.

- Asimismo, se recomienda que el negocio aproveche activamente el canal de comunicación directa con sus clientes habituales —mediante el programa de fidelización propuesto— no solo como herramienta de retención, sino como fuente de información cualitativa permanente sobre la percepción del producto, del servicio y de las nuevas iniciativas implementadas, complementando así el seguimiento cuantitativo con retroalimentación directa del segmento más fiel del negocio.
- Finalmente, se recomienda preservar, a lo largo de todo el proceso de implementación, los atributos de cercanía, autenticidad y tradición que constituyen la esencia de la identidad de Don Bartolito. La digitalización y el crecimiento del negocio deben entenderse como una proyección de estos atributos hacia nuevas audiencias y canales, y en ningún caso como una sustitución de ellos. En este sentido, cualquier decisión futura —ya sea sobre diseño visual, tono de comunicación en redes sociales, o eventuales ampliaciones de la oferta— debería evaluarse siempre bajo un criterio simple pero fundamental: si esa decisión refuerza o debilita la percepción de autenticidad que, según la totalidad de la investigación desarrollada en este trabajo, constituye el activo más valioso y menos replicable del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, J. C. (2015). Fidelización de clientes (2.a ed.). ESIC Editorial.
- American Marketing Association. (2017). Definition of marketing. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Armstrong, G., Kotler, P., Merino, M. J., Pintado, T., y Juan, J. M. (2011). Introducción al marketing (3.a ed.). Pearson Educación.
- Belch, G. E., y Belch, M. A. (2018). Publicidad y promoción: Perspectiva de la comunicación de marketing integral (9.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chaffey, D., y Ellis-Chadwick, F. (2019). Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica (6.a ed.). Pearson Educación.
- Clow, K. E., y Baack, D. (2018). Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing (6.a ed.). Pearson Educación.
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica (14.a ed.). Pearson Educación.
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de marketing: Teoría y experiencia. Granica.
- Ferrell, O. C., y Hartline, M. D. (2018). Estrategia de marketing (6.a ed.). Cengage Learning.
- Fonseca, A. (2014). Marketing digital en redes sociales: Lo imprescindible en marketing online para tu empresa en las redes sociales. Autor-editor.
- Hair, J. F., Bush, R. P., y Ortinau, D. J. (2010). Investigación de mercados: En un ambiente de información digital (4.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana.
- Hoffman, K. D., y Bateson, J. E. G. (2012). Marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos (4.a ed.). Cengage Learning.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Directorio de empresas y establecimientos 2022. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). Dirección estratégica (7.a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing (13.a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad. LID Editorial.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.a ed.). Pearson Educación.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., y McDaniel, C. (2017). Marketing (13.a ed.). Cengage Learning.
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2015). Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia (7.a ed.). Pearson Educación.
- McDonald, M., y Wilson, H. (2016). Marketing plans: How to prepare them, how to profit from them (8.a ed.). John Wiley & Sons.
- Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador. (2022). Política industrial del Ecuador 2022–2025. MIPRO. <https://www.industrias.gob.ec>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2009). Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management (2.a ed.). FT Prentice Hall.
- Münch, L. (2014). Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (2.a ed.). Pearson Educación.
- Porter, M. E. (2008). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
- Ries, A., y Trout, J. (2001). Positioning: The battle for your mind (edición especial del 20. ° aniversario). McGraw-Hill.
- Ryan, D. (2020). Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation (5.a ed.). Kogan Page.

- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., y Sapag Puelma, J. M. (2014). Preparación y evaluación de proyectos (6.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Solomon, M. R. (2017). Comportamiento del consumidor (11.a ed.). Pearson Educación.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (2007). Fundamentos de marketing (14.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2022). Ranking empresarial Ecuador 2022. SUPERCIAS. <https://www.supercias.gob.ec>
- Thompson, A. A., y Strickland, A. J. (2012). Administración estratégica: Teoría y casos (18.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Torres, M. (2021). Marketing local digital: Estrategias para negocios con presencia física. Editorial Universitaria.
- Trout, J., y Rivkin, S. (2010). Diferenciarse o morir: Cómo sobrevivir en un entorno hipercompetitivo de alto riesgo (2.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- We Are Social y Hootsuite. (2023). Digital 2023: Ecuador. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-ecuador>

ANEXOS

Gráfico 21. Instrumento de Encuesta

Institución:	Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de la Productividad
Carrera:	Marketing
Investigadoras:	Luz Abigail Albán Piedra Liliana Elizabeth Quiroga González
Objetivo:	Identificar hábitos de consumo, nivel de conocimiento de la marca Don Bartolito, preferencias de comunicación y disposición de pago del mercado objetivo del sector norte de Quito.
Confidencialidad:	La información es estrictamente confidencial y de uso exclusivamente académico. La encuesta es anónima.

Instrucciones: Marque con una X la opción que mejor represente su situación o criterio. Duración estimada: 5 minutos.

N.º	Pregunta	Opciones de Respuesta
1	¿Con qué frecuencia consume usted comida preparada fuera de casa (pollo al horno u otras opciones similares)?	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1 a 2 veces por semana ○ 3 a 4 veces por semana ○ Una vez al mes ○ Casi nunca
2	¿Cuál es el factor más importante que influiría para su percepción en recomendar pollos al horno entre sus amigos y familiares?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Experiencia gastronómica ○ Atención al cliente ○ Relación calidad-precio ○ Todas las anteriores
3	¿Cuál de los siguientes atributos considera más importante al elegir un establecimiento de comida tradicional?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sabor / calidad del producto ○ Precio ○ Rapidez en la atención ○ Limpieza e higiene ○ Ubicación
4	¿A través de qué medios suele informarse sobre nuevos lugares para comer?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok) ○ Recomendación de amigos o familiares ○ Google / búsquedas en internet ○ Publicidad en el local o vallas
5	¿Ha utilizado alguna vez plataformas de delivery (Uber Eats, PedidosYa, Rappi) para pedir comida?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sí, frecuentemente ○ Sí, ocasionalmente ○ No, nunca
6	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en promedio por una porción individual de pollo al horno con guarnición?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menos de USD 3,00 ○ Entre USD 3,00 y USD 4,00 ○ Entre USD 4,01 y USD 5,00 ○ Más de USD 5,00
7	¿Qué tan importante considera usted que un negocio de comida tenga presencia activa en redes sociales?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Muy importante ○ Importante ○ Poco importante ○ Nada importante
8	¿Le interesaría recibir promociones o descuentos de un negocio de comida a través de WhatsApp o redes sociales?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sí, definitivamente ○ Tal vez ○ No me interesa
9	¿Qué factor le haría regresar con mayor frecuencia a un establecimiento de comida tradicional?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Programa de descuentos o puntos ○ Variedad en el menú ○ Atención personalizada ○ Promociones por redes sociales
10	Si Pollos al Horno Don Bartolito contara con presencia en redes sociales y delivery, ¿qué probabilidad habría de que usted lo probara?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Muy probable ○ Probable ○ Poco probable ○ Nada probable

Elaboración Propia

Gráfico 22. Guía de Entrevista 1 — Propietario del Negocio

Institución:	Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de la Productividad
Carrera:	Marketing
Investigadoras:	Luz Abigail Albán Piedra Liliana Elizabeth Quiroga González
Entrevistado:	Propietario del negocio (confidencial)
Objetivo:	Identificar la percepción del propietario sobre la situación actual del negocio, sus fortalezas, limitaciones y disposición hacia la implementación de estrategias de marketing digital.
Confidencialidad:	La información es estrictamente confidencial y de uso exclusivamente académico. No se consignan nombres ni datos personales.

Instrucciones: Entrevista semiestructurada de 5 preguntas. El entrevistador podrá realizar preguntas de seguimiento según las respuestas obtenidas. Duración estimada: 20 minutos.

N.º	Pregunta
1	¿Cómo describiría el momento actual del negocio en términos de clientes y ventas?
2	¿Qué considera que distingue a Don Bartolito de otros lugares similares en el sector?
3	¿Ha considerado utilizar redes sociales o plataformas de delivery para el negocio?
4	¿Qué dificultades enfrenta actualmente para hacer crecer el negocio?
5	¿Estaría dispuesto a invertir en mejoras de imagen, publicidad o presencia digital si se le presenta un plan claro?

Elaboración Propia

Gráfico 23. Guía de Entrevista 2 — Colaborador del Área Operativa

Institución:	Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de la Productividad
Carrera:	Marketing
Investigadoras:	Luz Abigail Albán Piedra Liliana Elizabeth Quiroga González
Entrevistado:	Colaborador del área operativa (confidencial)
Objetivo:	Recoger la perspectiva del personal operativo sobre la relación con los clientes, el flujo del negocio y las oportunidades de mejora percibidas desde el área de atención.
Confidencialidad:	La información es estrictamente confidencial y de uso exclusivamente académico. No se consignan nombres ni datos personales.

Instrucciones: Entrevista semiestructurada de 5 preguntas. El entrevistador podrá realizar preguntas de seguimiento según las respuestas obtenidas. Duración estimada: 20 minutos.

N.º	Pregunta
1	¿Cómo describiría la relación del negocio con los clientes habituales?
2	¿Ha notado algún cambio en el flujo de clientes en los últimos meses?
3	¿Qué comentarios suelen hacer los clientes sobre el producto o el servicio?
4	¿Considera que el negocio podría atender pedidos para llevar de manera más organizada?
5	¿Qué cree que ayudaría a que más personas conozcan el negocio?

Elaboración Propia

Gráfico 24. Guía de Entrevista 3 — Proveedor Habitual de Insumos

Institución:	Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de la Productividad
Carrera:	Marketing
Investigadoras:	Luz Abigail Albán Piedra Liliana Elizabeth Quiroga González
Entrevistado:	Proveedor habitual de insumos (confidencial)
Objetivo:	Obtener una perspectiva externa sobre la trayectoria comercial del negocio, la evolución de los precios de insumos y la situación comparativa frente a otros negocios similares del sector.
Confidencialidad:	La información es estrictamente confidencial y de uso exclusivamente académico. No se consignan nombres ni datos personales.

Instrucciones: Entrevista semiestructurada de 5 preguntas. El entrevistador podrá realizar preguntas de seguimiento según las respuestas obtenidas. Duración estimada: 20 minutos.

N.º	Pregunta
1	¿Desde hace cuánto tiempo provee insumos a este negocio?
2	¿Cómo describiría la relación comercial con el negocio?
3	¿Ha notado cambios en los precios de los insumos que usted provee?
4	¿Conoce a otros negocios similares en el sector y cómo se comparan?
5	¿Qué recomendaría a un negocio como este para mejorar sus ventas?

Elaboración Propia

Gráfico 25. Guía del Focus Group

Institución:	Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de la Productividad
Carrera:	Marketing
Investigadoras:	Luz Abigail Albán Piedra Liliana Elizabeth Quiroga González
Participantes:	10 personas del segmento objetivo, sector norte de Quito (confidencial)
Objetivo:	Explorar de manera colectiva las percepciones, motivaciones y expectativas de los consumidores frente a la marca Don Bartolito y a la categoría de comida tradicional en general.
Confidencialidad:	La información es estrictamente confidencial y de uso exclusivamente académico. Los participantes no son identificados por nombre, sino mediante perfil general.

Instrucciones: Sesión grupal semiestructurada de 10 preguntas orientadoras. El moderador guiará la discusión garantizando la participación de todos los integrantes. Duración estimada: 60 minutos.

Perfil de los Participantes

Participante	Edad	Género	Ocupación	Frecuencia de consumo fuera de casa
P1	24	Femenino	Estudiante universitaria	2-3 veces por semana
P2	29	Masculino	Empleado de oficina	3-4 veces por semana
P3	35	Femenino	Ama de casa	1-2 veces por semana
P4	41	Masculino	Comerciante	2 veces por semana
P5	27	Femenino	Empleada de comercio	3 veces por semana
P6	38	Masculino	Empleado público	1-2 veces por semana
P7	22	Masculino	Estudiante	4 veces por semana
P8	45	Femenino	Profesora	1 vez por semana
P9	31	Femenino	Diseñadora freelance	3 veces por semana
P10	50	Masculino	Comerciante	1-2 veces por semana

Preguntas Orientadoras

N.º	Pregunta orientadora
1	¿Qué es lo primero que viene a su mente cuando piensa en "pollo al horno tradicional"?
2	¿Conocen Pollos al Horno Don Bartolito? ¿Qué saben de él?
3	¿Qué les parece el nombre "Don Bartolito" como marca?
4	¿Qué esperarían encontrar en las redes sociales de un negocio como este?
5	¿Qué tipo de promociones les motivarían a probar un negocio nuevo?
6	¿Qué tan relevante es para ustedes que un negocio tenga buenas reseñas en Google o redes sociales?
7	¿Estarían dispuestos a pedir por delivery a un negocio de pollo al horno tradicional?
8	¿Qué les transmitiría más confianza: un local con buena presencia física o uno con buena presencia digital?
9	Si Don Bartolito mejorara su imagen y estuviera en redes sociales y delivery, ¿lo probarían?
10	¿Qué le recomendarían al negocio para mejorar?

Elaboración Propia

Gráfico 26. Diseño del menú de Pollos al Horno Don Bartolito



POLLOS
al Horno
Don Bartolito
• SABOR QUE DA GUSTO •

*¡Recién hecho,
para ti!*



**100%
SABOR
100%
CALIDAD**

🔥 POLLOS AL HORNO

	POLLO ENTERO Ideal para compartir	\$12.00
	MEDIO POLLO Jugoso y delicioso	\$7.00
	CUARTO DE POLLO (Pecho o Pierna)	\$3.50
	PECHUGA AL HORNO Sabrosa y saludable	\$4.50

🍲 ACOMPAÑAMIENTOS

	PAPAS AL HORNO Familiar Personal	\$4.00 \$2.50
	ENSALADA FAMILIAR Lechuga, tomate, cebolla, zanahoria y más	\$3.50
	ENSALADA PERSONAL Fresca y ligera	\$1.80
	ARROZ BLANCO Porción	\$1.50

👤 COMBOS FAMILIARES

	COMBO 1 1 Pollo entero + Papas al horno familiar + Ensalada familiar	\$18.00
	COMBO 2 1 Pollo entero + Papas al horno familiar + Ensalada familiar + 1 Gaseosa 1.5 L	\$21.50
	COMBO 3 1 Pollo entero + 2 Papas al horno familiares + Ensalada familiar + 1 Gaseosa 1.5 L	\$24.00

🥤 BEBIDAS

GASEOSA 1.5 L		\$2.50
GASEOSA 500 ml		\$1.50
AGUA SIN GAS 600 ml		\$1.00
AGUA CON GAS 600 ml		\$1.00
JUGOS NATURALES 500 ml (Mora, Maracuyá, Naranja)		\$1.80

PIDE EL TUYO
¡Y DISFRUTA DEL MEJOR
SABOR QUE DA GUSTO!

PEDIDOS:
📞 **0939321628**
📍 CARAPUNGO - QUITO
Servicio a domicilio 🛵

♥
*¡Gracias por preferir
Pollos al Horno
Don Bartolito!*

Elaboración Propia

Gráfico 27. Imagetipo de Pollos al Horno Don Bartolito



Elaboración Propia

Gráfico 28. Diseño del empaque de Pollos al Horno Don Bartolito



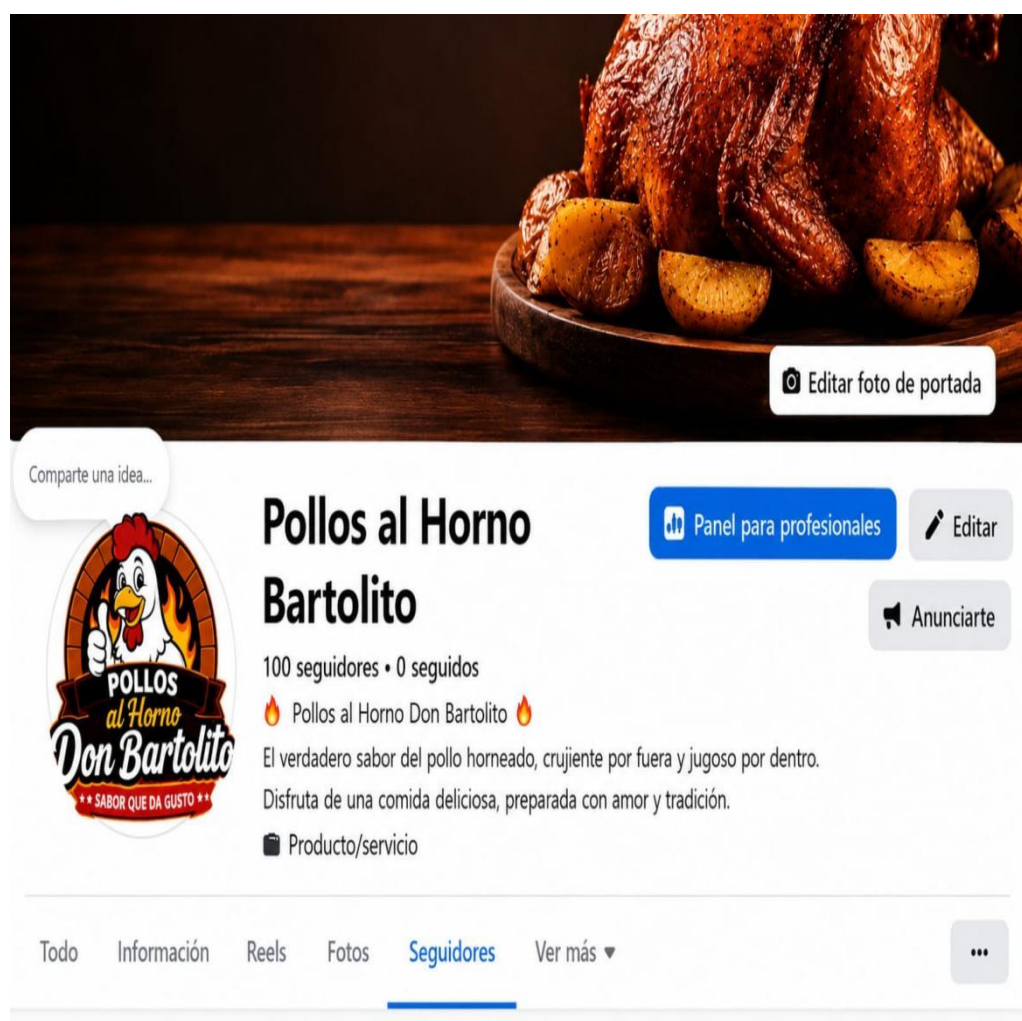
Elaboración Propia

Gráfico 29. Propuesta de diseño del restaurante Pollos al Horno Don Bartolito



Elaboración Propia

Gráfico 30. Perfil de Facebook de Pollos al Horno Don Bartolito



Elaboración Propia

Gráfico 31. Publicación propuesta para Facebook de Pollos al Horno Don Bartolito

 **Pollos al Horno Bartolito** 9 h • 🌐

😊 ¿Ya probaste el mejor pollo al horno?

Hoy es el día perfecto para disfrut... Ver más



EL MEJOR SABOR
para compartir

POLLOS AL HORNO DON BARTOLITO
SABOR QUE UNE, CALIDAD QUE SE SIENTE

POLLO ENTERO
INCLUYE:
✓ PAPAS
✓ ARROZ
✓ ENSALADA
✓ SALSAS
POR SOLO \$14.99

2 POLLOS ENTEROS
INCLUYE:
✓ PAPAS FAMILIARES
✓ ARROZ FAMILIAR
✓ ENSALADA FAMILIAR
✓ SALSAS
✓ 1 GASEOSA 1.5 L
POR SOLO \$19.99

 Pollos al Horno Bartolito

 35  

Elaboración Propia

Gráfico 32. Publicidad propuesta para Instagram de Pollos al Horno Don Bartolito

← **Publicaciones**

 pollosalhornodonbartolito



Ver estadísticas [Promocionar publicación](#)

 30
 



pollosalhornodonbartolito 🍗 El secreto está en el sabor.

Cada pollo se hornea lentamente para lograr una carne jugosa, piel dorada y un sabor que conquista desde el primer bocado.

❤️ Pollos al Horno Don Bartolito, donde cada comida se prepara con pasión.

#SaborÚnico #PolloAlHorno #DonBartolito #FoodLovers menos

Elaboración Propia

Gráfico 33. Publicidad propuesta para TikTok de Pollos al Horno Don Bartolito



NO BUSCAS CON TENIDO RELACIO...

NO ES UN POLLO CUALQUIERA... ES DON BARTOLITO

POLLOS AL HORNO DON BARTOLITO

- HORNEADO A LA PERFECCIÓN
- JUGOSO, DORADITO Y LLENO DE SABOR
- HECHO CON AMOR PARA TU MESA

CARAPUNGO QUITO - ECUADOR

¡HAZ TU PEDIDO!
RÁPIDO Y CALIENTE

lilianaquiroga561 · hace 4 min

Pollos al Horno Don Bartolito

El secreto está en el sabor. Cada pollo se hornea lentamente para lograr una carne jugosa, piel dorada y un sabor que conquista desde el primer bocado.

Pollos al Horno Don Bartolito, do...más

DEL HORNO A TU CASA

Elaboración Propia