



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

ABRIL 2025 – SEPTIEMBRE 2025

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O FIN DE LA CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN COMERCIO

TEMA:

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA EL NEGOCIO LOS
CEVICHES DEL MALECÓN EN LA CIUDAD DE BABAHOYO, PERÍODO
2024

ESTUDIANTE:

ORLANDO ISAI YEROVI GUERRERO

TUTOR:

ING. CÉSAR GEOVANNY ORTIZ MOSQUERA, MCA

AÑO: 2025

CONTENIDO

RESUMEN.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
JUSTIFICACIÓN.....	8
OBJETIVOS.....	9
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	10
ARTICULACIÓN DEL TEMA.....	11
MARCO CONCEPTUAL.....	12
MARCO METODOLÓGICO.....	28
RESULTADOS.....	32
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	45
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES.....	50
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS.....	54

RESUMEN

El presente estudio de caso se desarrolló en el restaurante “Los Ceviches del Malecón 2”, donde su administrador y propietario es el Sr. Sánchez Segovia José Eloy, inició sus actividades hace ocho años, dedicándose a la venta de comida marinera como: ceviches, cangrejos, encebollados, tilapia frita y otros tipos de especialidades del restaurante. El objetivo de la investigación consistió analizar la competencia en las ventas del negocio "los ceviches del malecón 2" en la ciudad de Babahoyo. Se empleó el enfoque cuali-cuantitativo, a través de una entrevista y encuestas estructuradas, tanto a la propietaria como a 373 clientes potenciales segmentados por edad, ubicación y actividad económica. Se emplearon matrices FODA, EFI y EFE para el diagnóstico estratégico. El estudio identificó como fortalezas la sazón diferenciadora, precios competitivos y variedad de platillos; y como debilidades la falta de delivery, baja presencia en redes sociales y atención al cliente regular. Entre las oportunidades destacan las promociones, el delivery y el turismo gastronómico, mientras que las amenazas incluyen inseguridad, ubicación poco visible y competidores con mayor uso tecnológico. Los puntajes EFI (2,65) y EFE (2,46) reflejan fortalezas internas moderadas y una respuesta media al entorno. Se concluye que el negocio posee una buena base, pero debe reforzar su marketing digital, ofrecer delivery, aplicar promociones y capacitar en atención al cliente para mejorar su competitividad y posicionamiento.

Palabras claves: competencia, marketing digital, estrategias, gastronomía, FODA.

ABSTRACT

This case study was conducted at the restaurant “Los Ceviches del Malecon 2,” owned and managed by Mr. Sánchez Segovia José Eloy, which began operations eight years ago, specializing in the sale of seafood dishes such as ceviche, crab, encebollados, fried tilapia, and other restaurant specialties. The objective of the research was to analyze the competition in sales of the business “Los Ceviches del Malecón 2” in the city of Babahoyo. A qualitative-quantitative approach was used, through an interview and structured surveys, both with the owner and with 373 potential customers segmented by age, location, and economic activity. SWOT, EFI, and EFE matrices were used for strategic diagnosis. The study identified the restaurant's distinctive seasoning, competitive prices, and variety of dishes as strengths, and the lack of delivery, low social media presence, and mediocre customer service as weaknesses. Opportunities include promotions, delivery, and gastronomic tourism, while threats include insecurity, a low-visibility location, and competitors with greater use of technology. The EFI (2.65) and EFE (2.46) scores reflect moderate internal strengths and an average response to the environment. It is concluded that the business has a good foundation but needs to strengthen its digital marketing, offer delivery, implement promotions, and provide customer service training to improve its competitiveness and positioning.

Keywords: competition, digital marketing, strategies, gastronomy, SWOT.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En esta época, la gastronomía a nivel mundial es sumamente competitiva desde restaurantes de alta categoría hasta negocios informales, los cuales enfrentan desafíos diarios para captar clientes potenciales. En numerosos mercados desarrollados, la cantidad de establecimientos de comida aumenta de manera exponencial, provocando una disminución en las ventas de aquellos negocios en los cuales no se adaptan a los nuevos cambios que sufre este sector de manera específica el mercado gastronómico. En este contexto, los pequeños restaurantes también luchan contra grandes cadenas internacionales o franquiciados por ejemplo el chef Oswaldo Oliva que “nos incita a tener historia en nuestra cocina” (Asociación Mexicana de Restauranres, s.f.).

Por otro parte, la pandemia de COVID-19 hizo que muchos comercios comiencen a enfocarse en las ventas a domicilio. A su vez, emergieron las cocinas ocultas, un modelo que se estima con un valor de mercado superior al \$1 billón con proyección para 2030 (Gil & Hernández , 2022).

En Ecuador, especialmente las principales ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca, los restaurantes enfocados en la venta de mariscos, han cobrado relevancia transformándose en un elemento cultural y turístico esencial. No obstante, esta expansión también ha generado una intensa competencia provocando que este tipo de negocios cambien sus estrategias de ventas. Por otro lado, en el cantón Babahoyo se ha observado que los restaurantes enfocados a la preparación de mariscos, deben utilizar ingredientes esenciales como el chifle, albacora, yuca y pan, para innovar en las recetas y utilizar una estrategia de venta eficaz para destacarse y así poder captar a los clientes. Del mismo modo, demuestran que la aplicación estratégica de las E-Commerce influye directamente en las ventas y competitividad de las empresas de

gastronomía en Babahoyo, a pesar de que muchos de ellos no poseen la formación requerida para aprovecharla al máximo (Olaya , León, Landeta, & Lemos, 2023)

Dentro del cantón Babahoyo el negocio tradicional “Los Ceviches del Malecón” se ha hecho conocer por ofrecer platos típicos, especialmente el encebollado y ceviches con buen sabor y precios accesibles. Por ello, tras el éxito de su primer local, el propietario decidió abrir una segunda sucursal, con la expectativa de ampliar el negocio y llegar a más personas. Sin embargo, esta nueva sucursal no ha podido lograr los objetivos planteados en su proyección de apertura, lo cual ha dado resultados negativos en las ventas desde que abrió sus puertas.

En efecto, se ha observado que los factores que afectan la competitividad del negocio se encuentran en la falta de un análisis profundo de la competencia local, que ha llevado a una ubicación estratégica poco satisfactoria en base a los resultados esperados de sus ventas, así como una escasa diferenciación del producto frente a otros restaurantes similares que operan con mayor innovación y agresividad en precios. Asimismo, se ha evidenciado la poca presencia en plataformas digitales y redes sociales, lo cual reduce la visibilidad del negocio frente a consumidores modernos que utilizan estas herramientas para tomar decisiones de consumo. Por consiguiente, estas limitantes impiden la captación de clientes digitales que necesitan los productos mediante pedidos en línea o delivery, una práctica cada vez más frecuente en el cantón Babahoyo.

Todos estos aspectos, ligados al incremento de la competencia formal e informal en el sector gastronómico de mariscos, evidencian la necesidad de realizar un análisis detallado de los factores externos e internos que están afectando las ventas de “Los Ceviches del Malecón 2” en Babahoyo. En base a todo lo anterior, se plantea la

siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera el incremento de la competencia de restaurantes de mariscos en Babahoyo afecta las ventas del negocio “Los Ceviches del Malecón 2”?

JUSTIFICACIÓN

Este estudio cobra relevancia porque se centra en una situación muy común en varios negocios gastronómicos de ciudades como Babahoyo: la dificultad de mantener un buen nivel de ventas al crecer, cuando no se cuenta con una estrategia completa que permita diferenciarse frente a la competencia. El caso de “Los Ceviches del Malecón 2” es un ejemplo claro de que abrir una nueva sucursal no asegura el éxito si no se consideran aspectos clave como elegir bien la ubicación, analizar a los competidores, innovar en el servicio, manejar de forma efectiva las redes sociales y adaptarse a las tendencias actuales del comercio digital. Analizar estos aspectos permitirá comprender las causas reales del bajo rendimiento del negocio, así como proponer soluciones viables para fortalecer su competitividad en el mercado local.

Por lo tanto, esta investigación, permitirá comprender cómo la competencia está afectando negativamente las ventas de “Los Ceviches del Malecón 2” en Babahoyo, con el fin de identificar los factores internos y externos que limitan su posicionamiento en el mercado gastronómico local y, a partir de ello, recomendar estrategias que permitan mejorar su desempeño comercial, adaptarse a las nuevas dinámicas del consumidor y fortalecer su sostenibilidad como negocio.

Los principales beneficiarios de este proyecto son los dueños y colaboradores del establecimiento "Los Ceviches del Malecón 2", quienes van a adquirir datos útiles que ayuden a conocer más su negocio y estrategias para que aumenten los ingresos y la optimización de la rentabilidad en la empresa. Este documento también será factible para futuros estudiantes, comerciantes o empresarios que busquen nuevas estrategias de ventas, en la cual, puedan utilizar estos datos para futuras investigaciones.

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar la competencia en las ventas del negocio "Los ceviches del malecón 2" en la ciudad de Babahoyo.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el entorno interno y externo que influyen en las ventas del negocio mediante la aplicación de una entrevista y encuestas.
- Identificar a los principales competidores directos del negocio "Los Ceviches del Malecón 2" en el sector gastronómico de Babahoyo.
- Sugerir estrategias de competitividad viables para mejorar el posicionamiento y participación de mercado del negocio, con base a los hallazgos del diagnóstico.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El estudio de caso titulado estrategias de competitividad para el negocio los ceviches del malecón en la ciudad de Babahoyo, período 2024 es una evaluación de la situación de diferentes factores que afectan los resultados al cierre de periodo. Este análisis permitió evaluar las técnicas y procedimientos aplicados en el proceso de venta, que constituye la actividad principal de la organización y la fuente generadora de ingresos. Por su naturaleza, este trabajo se relaciona con la línea de investigación: Gestión financiera, administrativa, tributaria, auditoría y control y se enmarca en la sublínea marketing y comercialización, debido a las razones que a continuación se detallan:

Existe un vínculo directo entre las operaciones de “Los Ceviches del Malecón 2” en Babahoyo y la línea de investigación mencionada, ya que se trata de una empresa comercial dedicada exclusivamente a la venta de alimentos, cuyo mercado abarca a toda la comunidad sin restricciones de público. Dentro de este contexto, la gestión de ventas adquiere un papel central, ya que es la que permite alcanzar los objetivos y metas planteados por el negocio.

Este caso de estudio se enmarca dentro de la sublínea marketing y comercialización, debido a que la variable a estudiar es el análisis de la competencia, la misma que representa un proceso mediante el cual se hace una investigación del por qué la competencia a infligido de manera negativa en el local, perjudicando los ingresos del establecimiento planteado.

ARTICULACIÓN DEL TEMA

Este estudio de caso sobre “Los Ceviches del Malecón 2” se articula con el proyecto de vinculación con la sociedad: Fomenta tu potencial con éxito: guía de marketing para emprender. Esto es debido a que se analiza la competencia directa que está afectando a la sucursal 2, frente a la problemática detectada en un entorno de empresa privada. Lo cual permite optimizar los procesos de gestión administrativa y financiero.

MARCO CONCEPTUAL

El cantón Babahoyo, ubicado en la provincia de Los Ríos, es una zona con una economía principalmente basada en la agricultura, la gastronomía, el comercio y una creciente cultura de emprendimiento. Su población se caracteriza por ser dinámica, trabajadora y emprendedora, lo que ha impulsado el surgimiento constante de pequeñas empresas. No obstante, este crecimiento ha generado una mayor competencia entre negocios locales, especialmente en el sector de mariscos. El negocio “Los Ceviches del Malecón 2”, del señor Sánchez Segovia José Eloy RUC N.º 1205962119001, se destaca en la localidad, ya que empezó a operar hace unos ocho años y se especializa en la venta de mariscos como el encebollado, ceviches y camarones apanados. En este sentido, la comunidad babahoyense aprecia el establecimiento porque ofrece una experiencia culinaria a un precio accesible y con alimentos de buena calidad.

La competencia

El término "competencia" puede parecer fácil de definir, pero en realidad implica una variedad de situaciones mucho más compleja de lo que se percibe inicialmente. Un pensar que tenemos es que si la competencia vende lo mismos productos o servicios es nuestra única competencia. No obstante, esta visión limita el verdadero alcance de la competencia empresarial. Adoptar este enfoque restringido puede llevar a decisiones equivocadas e incluso a la desaparición de ciertas actividades que no logren enfrentarse a competidores inesperados (Nuñez, 2009).

La competencia se refiere a los destrezas y habilidades que tiene un individuo, empresa o una organización para desenvolverse en un determinado entorno o área. Dentro del contexto de empresa o de un negocio se define como la capacidad que tiene una empresa para liderar en su área, proporcionando en bienes y en servicios de mayor calidad que los de sus competidores.

Esto no solo implica eficiencia operativa, sino también la habilidad para innovar, adaptarse a las tendencias del mercado y utilizar de forma estratégica los recursos disponibles (Paletta, 2021).

La competencia dentro de una organización incluye también la habilidad para innovar y adaptarse a las nuevas tendencias y tecnologías. Las empresas que logran detectar oportunidades emergentes y modificar sus estrategias según sea necesario, suelen obtener una ventaja sobre sus rivales. Además, la competencia no se restringe únicamente a lo interno; también implica conocer bien el mercado, entender a los competidores y satisfacer mejor las necesidades de los clientes que ellos (Alba, 2022).

A menudo no es fácil reconocer quiénes son los verdaderos competidores, ya que pueden ser empresas muy distintas entre sí, tanto en su estructura como en su forma de operar. Cuando esto ocurre, una estrategia útil consiste en agrupar a las empresas en lo que se conoce como “grupos estratégicos”. Esto nos permite ubicar a nuestra organización dentro de un grupo específico y así identificar tanto a las empresas que siguen estrategias similares como a las que se comportan de forma distinta. Este enfoque representa un punto intermedio entre analizar el mercado como un todo y estudiar a cada competidor de forma individual. Para crear estos grupos, es necesario clasificar a las empresas según ciertas variables que nosotros mismos podemos definir. Algunos ejemplos de criterios para esta clasificación pueden ser: la política de precios (si son altos o bajos), el área geográfica donde operan, la calidad de sus productos o servicios, el nivel de innovación que ofrecen, el tamaño de la empresa o incluso su estructura de propiedad (pública o privada), entre otros.

Tipos de competidores

Los competidores directos son aquellas empresas que ofrecen productos o servicios muy similares en el mismo sector y que apuntan al mismo tipo de cliente. Por lo general, los competidores más evidentes y con los que se puede tener una confrontación más directa son aquellos que tienen productos, servicios o estrategias de negocios similares. Contrario a estos, los competidores indirectos no tienen la misma oferta, pero sí satisfacen una necesidad similar del consumidor. Por ejemplo, una compañía que se dedique a la manufactura de bicicletas puede considerar que un fabricante de scooters es su competidor indirecto, ya que ambos atienden los mismos segmentos de mercado, esto es, personas interesadas en medios de transporte personal.

También se encuentran los competidores potenciales, que son aquellas empresas que todavía no participan en el mercado, pero cuentan con los recursos y la intención de hacerlo en el futuro. Su ingreso podría modificar las condiciones de competencia y motivar a las empresas ya establecidas a reforzar sus estrategias. En definitiva, las organizaciones deben comprender que la competencia no se presenta en una sola forma, sino que existe en distintos niveles y modalidades. Por ello, conocer a fondo este entorno es esencial para desarrollar planes que impulsen el crecimiento, favorezcan la adaptación y aseguren la permanencia en el mercado. (Lopez, 2023).

Elementos que conforman la competencia

En el contexto empresarial, la competencia se compone de diversos elementos que determinan el grado de rivalidad entre las organizaciones. Según Porter (1980), estos elementos influyen directamente en la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas en el mercado. El análisis de estos factores permite comprender mejor el entorno

competitivo y diseñar estrategias adecuadas para sobresalir. A continuación, se describen los principales componentes:

Rivalidad entre competidores existentes

Se refiere a la intensidad con la que las empresas luchan por una porción del mercado. Esta rivalidad puede verse afectada por el número de competidores, el crecimiento del sector, los costos fijos, la diferenciación de productos, entre otros factores.

Amenaza de nuevos entrantes

Representa el riesgo de que nuevas empresas ingresen al mercado, lo cual puede afectar los precios, la calidad del servicio y la participación de mercado de las organizaciones ya establecidas.

Poder de negociación de los proveedores

Se refiere a la capacidad que tienen los proveedores de influir en los precios y en la calidad de los insumos. Cuando pocos proveedores controlan recursos clave, su poder aumenta.

Poder de negociación de los clientes

Este elemento hace alusión al nivel de influencia que tienen los consumidores para exigir mejores precios, mayor calidad o mejores condiciones. Este poder es mayor cuando existen muchas alternativas en el mercado.

Amenaza de productos sustitutos

Son aquellos productos o servicios que pueden reemplazar a los de una empresa satisfaciendo la misma necesidad. Mientras más sustitutos existan, mayor es la presión sobre los precios y la rentabilidad.

Este conjunto de fuerzas constituye un modelo integral para analizar la competencia en cualquier industria y es fundamental para que las organizaciones identifiquen oportunidades y amenazas en su entorno (Porter, 1979).

Características de la competencia

La competencia dentro de un mercado no se limita solo a identificar a las empresas rivales, sino que también implica estudiar profundamente el entorno comercial en el que se desarrolla un emprendimiento. Comprender a los competidores requiere analizar tanto sus productos o servicios como sus estrategias, ubicación, canales de distribución, fortalezas, debilidades y relación con el mercado. Esto permite evaluar en qué aspectos una empresa puede destacarse o, por el contrario, qué debilidades debe corregir para no quedarse rezagada.

Un aspecto crítico de la competencia incluye tanto a los competidores directos que sirven a la misma industria y ofrecen productos y servicios casi iguales, como a los competidores indirectos, que brindan sustitutos a lo que ofrece la empresa. También, es relevante considerar la posibilidad de nuevos actores que puedan sumarse al sector, porque estos pueden cambiar la naturaleza de la competencia. Otro aspecto a mencionar son los proveedores y clientes, que cuentan con el poder de la negociación.

Cuando los consumidores cuentan con muchas opciones y no tienen una necesidad urgente de compra, su influencia crece, lo que les permite exigir precios más bajos o una mejor calidad. De manera similar, si existen pocos proveedores, estos pueden

imponer condiciones menos favorables y elevar sus precios, lo que repercute directamente en los costos de producción.

Otro elemento clave es la intensidad de la rivalidad entre empresas del mismo sector. Esta se incrementa cuando varias compañías ofrecen productos casi idénticos, especialmente en mercados con poca demanda o donde los precios tienden a disminuir. Este tipo de entorno exige estrategias sólidas para diferenciarse.

Por último, la competencia es dinámica, es decir, cambia constantemente. Las empresas deben vigilar de forma permanente el mercado, las decisiones de sus rivales, los cambios en las preferencias de los consumidores y el surgimiento de nuevas tecnologías o puntos de venta. Estar atentos a estos factores es fundamental para mantener la relevancia en el mercado y asegurar la sostenibilidad del negocio (Socatelli, 2013).

Importancia de conocer a los competidores

El análisis de la competencia es una herramienta clave dentro de la planificación estratégica, ya que permite a las empresas comprender mejor el entorno en el que operan. A través de esta evaluación, se pueden identificar fortalezas y debilidades de los competidores, anticipar sus movimientos y ajustar las propias estrategias para mantener o mejorar la posición en el mercado. Además, brinda información valiosa para innovar, diferenciar productos o servicios y detectar oportunidades de crecimiento que podrían pasar desapercibidas sin un estudio adecuado del entorno competitivo (Kotler y Lane, 2006).

Tener un conocimiento profundo de la competencia es fundamental para incrementar las probabilidades de que un producto o servicio alcance un buen posicionamiento en el mercado. Analizar a los rivales permite reconocer en qué aspectos

la propuesta de la empresa se diferencia de las opciones ya disponibles, así como detectar nichos o necesidades que aún no han sido cubiertos y que podrían convertirse en una oportunidad de crecimiento. Además, este ejercicio facilita identificar quiénes son los verdaderos competidores y qué alternativas similares están ofreciendo al público. Con esta información, se pueden planificar acciones más efectivas para captar clientes, aprovechar las ventajas disponibles y reducir los riesgos. De igual forma, permite diseñar estrategias comerciales adaptadas a cada área del negocio (Boza, s.f).

Impacto de la competencia en las pequeñas empresas

La competencia entre empresas crea uno de los desafíos más importantes para las pequeñas empresas, especialmente en los mercados cambiantes y saturados. Estas compañías, a menudo con recursos limitados, tienen que competir con competidores con mayores luchas financieras, tecnológicas y de fuego. Esto puede conducir a una reducción en sus ventas, pérdidas leales a los clientes y un desafío para sobrevivir a largo plazo a largo plazo (Kotler y Lane, 2016).

Análisis de la competencia

Los economistas Kotler y Kotler (2014), mencionan en su libro una frase referente a la competencia, que muchas empresas han tomado como ejemplo para sus análisis del mercado: “Una empresa mediocre hace caso omiso de sus competidores, una empresa media los imita y una empresa de éxito se convierte en su referente”.

La investigación de mercado examina y analiza de manera estricta la competencia, ya que esto determinará cuántos clientes están insatisfechos y cuáles son sus puntos débiles. Por lo tanto, se lleva a cabo un estudio detallado de mercado utilizando instrumentos tradicionales como encuestas, o bien, mediante el uso de medios tecnológicos, directamente al consumidor donde se encuentre con una encuesta en las

redes (Encalada et al., 2020).

Herramientas básicas para el análisis de competencia

Identificación de grupos estratégicos: Esta herramienta permite clasificar a los competidores según sus estrategias similares, facilitando la comprensión de las dinámicas competitivas dentro de un mercado específico.

Análisis de barrera de entrada: la evaluación de los obstáculos existentes en el mercado ayuda a determinar la facilidad de los competidores o las dificultades de ingresar influyendo en la intensidad de la competencia.

Perfil detallado de los competidores: Esto incluye recopilar información completa sobre empresas competidoras, tener en cuenta aspectos como la calidad de sus productos, la política de precios, el proceso, los canales de distribución que usan y sus actividades de promoción, entre otras cosas.

Evaluación del mercado: verifique el grado de competencia directa entre las empresas le permite detectar tanto la mejora como las posibles amenazas que pueden afectar la participación de la industria.

Análisis de competidores potenciales: Observar empresas que aún no forman parte del mercado pero que tienen oportunidades e intención de ingresar son la clave para proporcionar cambios y prepararse para los nuevos competidores.

Estas herramientas proporcionan una base sólida para comprender el entorno competitivo y desarrollar estrategias efectivas que permitan a las empresas posicionarse de manera favorable en el mercado (Muñoz, 2005).

Variables observables en la competencia: producto, precio, atención, clientes

Producto

Para maximizar las oportunidades de éxito en la venta de nuestro producto, necesitamos realizar una serie de etapas antes de su comercialización: examinar el mercado, identificar las necesidades no cubiertas en este y, finalmente, evaluar nuestros recursos y restricciones.

El producto es el primer recurso que la empresa tiene para diseñar su política de comercio, y constituye el inicio de la administración comercial. Usualmente, el triunfo comercial de las compañías firmemente establecidas en el mercado está vinculado a la provisión de productos de alta calidad. Esto no implica que un producto excelente sea un seguro absoluto de triunfo, pero sí que un producto inadecuado es el pilar más débil para una adecuada administración de negocios. Todas las decisiones que tomemos sobre el producto deben tener como finalidad proporcionar al mercado al que queremos dirigirnos el producto que esta demanda.

Precio

Las compañías que pretenden establecerse en un mercado deben establecer el costo que van a imponer a su producto o servicio. El precio es una de las variables del marketing donde se puede actuar con mayor rapidez y que genera un impacto inmediato en los consumidores del producto o servicio que se ofrece. En la estrategia de precios de una compañía tienen impacto varios factores: los precios de los competidores, los gastos de producción y venta y los consumidores. (Opera Global Business, 2017)

Atención

En el ambiente empresarial contemporáneo y cambiante, la estrategia competitiva todavía se enfoca, en numerosas situaciones, exclusivamente en las diferencias de producto o precio, ignorando el servicio al cliente, que puede convertirse en un posible factor de diferenciación. Las empresas contemporáneas se esfuerzan por obtener la mejor retroalimentación de sus clientes, con el objetivo de conocer su grado de satisfacción y convertir la atención al cliente en una auténtica táctica de diferenciación y ventaja competitiva. La excelencia en la atención al cliente es un recurso estratégico que posibilita brindar un valor extra a los clientes en comparación con la propuesta que los competidores presenten. (Granda, 2018).

Clientes

EL cliente es aquel individuo o grupo de ellos que pagan los bienes o servicios de una empresa también un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera(dinero) u otro medio de pago. Se puede definir cliente como aquella persona que adquiere un bien o un servicio por medio de un pago en un establecimiento determinado, existen 2 tipos de clientes: Cliente externo, Cliente interno (Colina , A; Portillo , J; Sánchez, L, 2009).

Consecuencias de no realizar un análisis de competencia

Las desventajas competitivas se manifiestan de múltiples maneras. Algunas de las más comunes son:

Calidad inferior del producto: Es importante entender que no estamos criticando la calidad del producto, sino que se encuentra por debajo del estándar de la categoría (media de las otras marcas) y de la expectativa mínima de los consumidores. Aunque la calidad es un factor determinante, existen sectores donde los jugadores más

destacados poseen rendimiento comparable y estándares elevados, por lo que aquel que se encuentre por debajo simplemente no se toma en cuenta.

Estructura de alto costo: la eficiencia de la gestión de costos está directamente influenciada por las estrategias de precios y los límites de rentabilidad, al final del precio de venta, estos "costos excesivos" deben evaluarse. Las empresas con altos costos operativos suelen ser desfavorecidos y más flexibles y más flexibles, lo que puede adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado. Este tipo de competidores puede alcanzar la misma tasa de ganancias que el resto, pero ofrece precios más bajos. Por el contrario, los errores en procesos de producción, logística o gestión administrativa pueden generar gastos adicionales, reducir la calidad de los productos y ralentizar la respuesta ante las demandas del mercado, lo que coloca a la organización en una clara posición desfavorable.

Débil posicionamiento de marca: Existen marcas por las que solo el consumidor estará dispuesto a desembolsar más, ya que le generan confianza y probablemente poseen una conexión que no ha forjado con otras más recientes o menos perceptibles. Una marca sólida debe esforzarse menos por persuadir a un consumidor que una que está en proceso de construcción de confianza, por lo que una marca desconocida o con escasa presencia en la mente de los consumidores debe luchar más para construir la reputación requerida que le permita entrar en el espectro de marcas con las que busca competir.

Limitados canales de distribución: Si bien esto no necesariamente afecta el precio final de venta, sí influye en la disponibilidad y, consecuentemente, en la consideración y adquisición del cliente. El acceso a extensas redes de distribución proporciona el alcance requerido y la disponibilidad para que su segmento de consumidores lo obtenga. En numerosas situaciones, los canales pueden incluso estar

comprometidos con ciertos jugadores o simplemente rechazar alternativas adicionales a las que poseen actualmente en sus puntos de venta (en el caso de comercios minoristas) o en su portafolio de productos (en el caso de distribuidores). Desde el punto de vista de los canales, en varias categorías proporcionar entre tres y cinco marcas es adecuado y satisface las expectativas del cliente. Por lo tanto, los nuevos ingresantes no tendrán la posibilidad de codificarse o formar parte de este abanico de alternativas.

Mediocre servicio al cliente: Como se menciona en la frase, "el cliente que se marcha por precio retornará por servicio, pero el que se marcha por servicio no retornará por ningún precio". En la mayoría de las situaciones (excepto en monopolios donde los clientes son "rehenes"), las fallas constantes en el servicio serán motivos claros de abandono. Cualquier empresa puede presentar fallos ocasionales, sin embargo, las que no se dan cuenta o no quieren tomar medidas al respecto, indudablemente sufrirán y perderán clientes a manos de las que lo consideran su principal prioridad.

Falta de innovación: Son esas marcas que se mantienen estables a lo largo del tiempo, proporcionando las mismas opciones, ignorando las variaciones en las tendencias del mercado y los gustos del consumidor. En sectores donde el progreso tecnológico es acelerado (que actualmente son la mayoría), las compañías que no se enfocan en la innovación pueden volverse rápidamente anticuadas, perdiendo mercado ante competidores que se ajustan con mayor rapidez.

Las consecuencias de una desventaja competitiva son de largo alcance: La reducción de la cuota de mercado, la reducción de las ventas, el deterioro de la rentabilidad y una reputación de la marca en duda son solo el inicio. Con el paso del tiempo, estos elementos se transforman en una nube, provocando una pérdida irreversible de la confianza de los clientes, lo que en situaciones extremas puede conducir a su extinción.

Importancia del análisis competitivo para la toma de decisiones

El análisis competitivo se refiere a la orientación y el impacto a largo plazo de una organización; obtiene beneficios para la entidad mediante la estructuración de los recursos en un ambiente fluctuante, con el fin de satisfacer las demandas de los mercados y satisfacer las expectativas de los accionistas. La estrategia se enfoca en tomar decisiones sobre qué negocios se disputan, establecer el contexto particular de la empresa y establecer sus límites; la estrategia busca ajustar la empresa a su contexto. Muchos definen el análisis competitivo como "el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes indispensables para alcanzar dichos objetivos, definidos de forma que determinen en qué tipo de negocio la empresa se encuentra o aspira a estar y qué tipo de empresa es o aspira a ser". Además, la estrategia competitiva es la relación dialéctica de la compañía con su ambiente. A pesar de que Ansoff no establece de manera oficial el término de estrategia, parece interpretarla como la relación común entre las actividades, los productos y los mercados que determinan los negocios en los que ya la empresa compite o planea hacerlo en el futuro (Edgar, 2009).

Ventas

La venta es una actividad humana que se asemeja a numerosas situaciones de la vida. Aunque todos los individuos no han desempeñado el papel de vendedores en algún escenario, han intervenido de forma menos directa en un proceso de ventas, ya sea como ganadores del intercambio o como agentes influyentes en este. En términos generales, todos poseemos habilidades, objetos o conceptos que intercambiamos en beneficio de los demás o en beneficio personal. Cuando intentamos determinar qué significa una venta, usualmente llegamos a un concepto excesivamente amplio y pragmático que restringe la venta únicamente al intercambio de un bien o servicio en el que se satisfacen las partes involucradas en ese intercambio (Sonora, S.f).

Análisis interno vs. análisis externo en la gestión de ventas

El análisis interno determina las fortalezas y debilidades de la compañía para poder valorar su potencial y determinar la estrategia a seleccionar; además, para mejorar su desempeño ante la competencia y alcanzar las metas. El crecimiento interno de las compañías ocurre cuando se promueven las estrategias a partir de sus propias habilidades y restricciones, lo que constituye el principal enfoque para el desarrollo estratégico (Arellano, 2019).

Análisis externo

La compañía no es una entidad aislada, sino que mantiene una interacción constante con su ambiente, que le presenta una serie de desafíos a los que debe hacer frente como resultado de las oportunidades y amenazas. Además, se busca examinar el contexto conceptual en el que la compañía desarrollará su actividad empresarial. Se diferencian dos clases de análisis del entorno: el entorno general (lo que impacta a la empresa de manera global) y el entorno específico (del sector económico al que la compañía pertenece). Además, el ambiente externo influye en la posición estratégica de una organización, aunque esto depende de que esta posea la habilidad estratégica interna para manejar el ambiente externo, tanto en términos de amenazas como de oportunidades. De todas formas, las oportunidades y amenazas representan una tendencia hacia el futuro, ya que determinan la viabilidad del negocio ante las acciones del entorno (Arellano, 2019).

Microempresas gastronómicas

Dentro del sector gastronómico, las microempresas constituyen un elemento esencial del sector, se distingue por su pequeño tamaño en cuanto a empleados, facturación y activos. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el

Caribe (CEPAL), las microempresas son aquellas entidades económicas que cuentan con un número de trabajadores limitado, usualmente menos de diez, y un nivel de ventas moderado en comparación con las medianas y grandes corporaciones de la industria. El campo gastronómico juega un papel importante en los precios, ya que promueven la diversidad y la dinámica de la industria alimentaria. Este tipo de negocio generalmente se caracteriza por la capacidad de adaptarse, el espíritu innovador y el mercado local necesita cumplir. También realizan funciones importantes para preservar las tradiciones culinarias de la región y promover prácticas sostenibles en la industria gastronómica (Lima y Pillagua, 2024).

Características de los negocios familiares gastronómicos

Los negocios familiares gastronómicos se caracterizan por ser emprendimientos gestionados y operados principalmente por los miembros de una familia, lo que favorece una toma de decisiones directa y una administración cercana al negocio. Por lo general, estas empresas funcionan a pequeña o mediana escala, con recursos limitados y una estructura organizativa sencilla, lo que les permite ser flexibles y adaptarse rápidamente a las demandas del mercado local. Del mismo modo, este tipo de riesgo generalmente ofrece productos que reflejan la tradición culinaria en su área, lo que ayuda a mantener el patrimonio gastronómico y fortalecer la identidad local. Su objetivo no es solo obtener ingresos, sino también aumentar el desarrollo económico y social de la sociedad y crear empleo y contribuir a la dinámica económica. La motivación que los impulsa combina objetivos financieros con valores personales y emocionales, como recetas familiares o custodia de la cocina, factores que les permiten apoyar y crecer a pesar de los recursos limitados (Rivas y Montalvo, 2022).

Limitaciones comunes en la gestión de ventas y competencia

El estudio evidencia las siguientes limitaciones principales en microempresas gastronómicas:

1. Baja adopción de tecnologías digitales:

Solo el 50 % de los establecimientos están conectados en línea con clientes y proveedores, y unos pocos utilizan redes sociales para promoción, reduciendo su visibilidad y capacidad de competir en mercados digitales.

2. Débil nivel de competitividad:

La informalidad en procesos operativos como marketing, inventario y atención al cliente provoca brechas frente a competidores más organizados, lo que afecta directamente los resultados de ventas.

3. Impacto negativo de la falta de digitalización:

El déficit en herramientas digitales influye negativamente en la competitividad del negocio, reduciendo márgenes de ganancia y la capacidad para atraer turistas y clientes (Chávez, L, 2022)

MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio se sustenta en un enfoque cuali-cuantitativo, debido a que se recolectarán datos estadísticos a través de una entrevista y encuestas estructuradas que permitirán obtener información objetiva y medible sobre el comportamiento de los consumidores y la percepción de la competencia. Este enfoque facilita el análisis de variables específicas relacionadas con las ventas y la competitividad del negocio "Los Ceviches del Malecón 2". La investigación es de tipo descriptiva y de campo, ya que se pretende caracterizar la situación actual del establecimiento respecto a la competencia en el mercado gastronómico local. Además, es de campo porque se obtendrá información directamente de la fuente, es decir, de los actores involucrados: propietario, y clientes potenciales del negocio, mediante la aplicación de instrumentos diseñados para tal fin.

Se adoptó un diseño no experimental de corte transversal, ya que no se manipularon variables, sino que se observaron y analizaron tal como se presentan en un momento específico del tiempo.

Para la recolección de información se utilizarán las siguientes técnicas:

- Encuestas: Dirigidas a los clientes potenciales, con el fin de conocer sus gustos y preferencias, hábitos de consumo y percepción frente a la competencia.
- Entrevista semiestructurada: Aplicada al gerente del establecimiento, para identificar factores internos que pueden estar influyendo en el desempeño de las ventas y conocer su perspectiva sobre el entorno competitivo.

Los datos recolectados se organizarán y analizarán utilizando herramientas estadísticas básicas, como frecuencias absolutas, porcentajes y gráficos, con el fin de presentar los resultados de manera clara y comprensible. El análisis se centrará en

interpretar de qué manera los factores externos, como la competencia, y los internos, como las estrategias implementadas por el negocio, afectan los niveles de ventas de la sucursal estudiada.

Asimismo, se garantizará la confidencialidad de la información proporcionada por los participantes. Todos ellos serán informados sobre el objetivo del estudio y su participación será completamente voluntaria, asegurando su consentimiento y privacidad en todo momento. No se recopilarán datos personales sensibles y se asegurará el uso exclusivo de la información para fines académicos.

Población y muestra

La población de este estudio estuvo conformada por los clientes potenciales que el negocio espera tener, es decir por la población del cantón Babahoyo. Por consiguiente, de acuerdo a los gustos y preferencias de los consumidores se optó por establecer una segmentación del mercado con clientes que tengan características como: edades entre 20 años hasta los 65 años, hombres y mujeres, de preferencia de la zona urbana, y la población económicamente activa (PEA). Por ello, la muestra se seleccionará mediante un muestreo no probabilístico, ya que se tomará en cuenta a la población segmentada a participar durante el periodo de recolección de datos.

Mercado objetivo del negocio “Los ceviches de malecón 2”

El mercado al que va dirigido la empresa Los Ceviches del Malecon 2, se segmenta de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1.*Segmentación del mercado objetivo*

MERCADO TOTAL	MERCADO POTENCIAL	MERCADO OBJETIVO	MERCADO META
193.677	106.522	41.543	12.047
Población total del cantón Babahoyo	Población urbana (55%) del cantón Babahoyo	Población económicamente activa (39%) del sector urbano	29% de personas que representan a hombres y mujeres entre 20 y 65 años

Elaborado por: El autor**Determinación del universo y muestra**

Para el presente caso de estudio, se establece la población conformada por hombres y mujeres del cantón Babahoyo económicamente activas con edades comprendidas entre 20 y 65 años, y que pertenezcan a la zona urbana.

Datos estadísticos:**Tabla 2.***Datos estadísticos para el cálculo de la muestra*

Valor estadístico (Z):	1,96
P = Probabilidad de Éxito	0,5
Q = Probabilidad que no ocurra el evento	0,5
POBLACIÓN (N)	12.047
ERROR €	5%
NIVEL DE CONFIANZA	95%

Elaborado por: El autor

Al establecer la siguiente fórmula, se determinará la muestra para realizar el estudio de gustos y preferencias por parte del mercado meta:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

Z= Valor estadístico

N = tamaño de la población

P = Probabilidad de ocurrencia: 50% = 0.5

Q = Probabilidad de fracaso: 50% = 0.5

E = Error máximo.

Reemplazando en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 12,047}{0,05^2 \times (12,047 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

Con lo cual, se debe realizar una encuesta a **373** personas dentro de la zona urbana del cantón Babahoyo.

RESULTADOS

Resultados de la investigación cualitativa

Objetivo específico 1: Diagnosticar el entorno interno y externo que influyen en las ventas del negocio mediante la aplicación de una entrevista y encuestas.

Tabla 3.

Resultados de las entrevistas semiestructurada al propietario

1. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas que diferencian a su negocio de otros restaurantes de mariscos en Babahoyo?	Unas de las fortalezas que indica la gerente es la sazón y los precios que son muy accesibles, los cuales van desde 2\$ hasta 22\$.
2. ¿Qué aspectos del funcionamiento actual cree que deberían mejorar para atraer y retener más clientes?	Los aspectos a mejorar según el propietario son la atención al cliente, la seguridad, implementar servicios delivery y marketing publicitario para captar más clientes.
3. ¿Ha observado nuevas oportunidades en el mercado, como cambios en las preferencias de los consumidores, uso de redes sociales o servicios de delivery, que podrían aprovecharse?	Las nuevas oportunidades en el mercado que he observado son las publicidades audiovisuales, los delivery, reservaciones para bodas, cumpleaños, etc.
4. ¿Qué factores externos considera que están afectando las ventas o dificultan la competencia con otros negocios similares?	Considero que el toque de queda, la ubicación, la delincuencia y los horarios que se cambiaron son lo que se afecta a las ventas.
5. ¿Qué cambios estaría dispuesto a implementar en el corto plazo para fortalecer su posicionamiento frente a la competencia?	Se va a manejar mas movimiento en las redes sociales para así captar la atención de las personas y también promociones de ventas para poder fidelizar a los clientes.

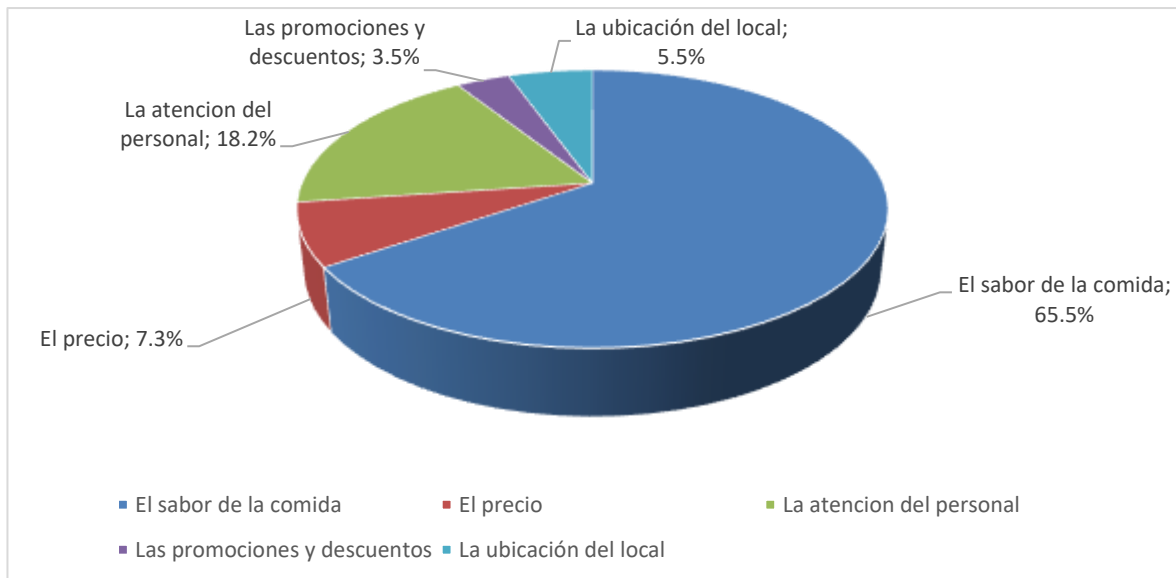
Nota: Cuestionario de entrevista dirigida al propietario de “Los ceviches del malecón 2”

Resultados de la investigación Cuantitativa

Pregunta 1: ¿Qué es lo que más toma en cuenta al momento de elegir un restaurante de mariscos?

Figura 1.

Preferencias de consumo



Nota: La figura representa el grado de preferencias de las personas al momento de elegir un restaurante de marisco.

Análisis: Se observa que el 65,5% de las personas toman en cuenta en el sabor de la comida, el 18,2% la atención del personal, el 7,3% el precio, el 5,5% las promociones y descuentos y el 3,5% la ubicación del local.

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia come usted mariscos fuera de casa?

Figura 2.

Frecuencia de consumir marisco



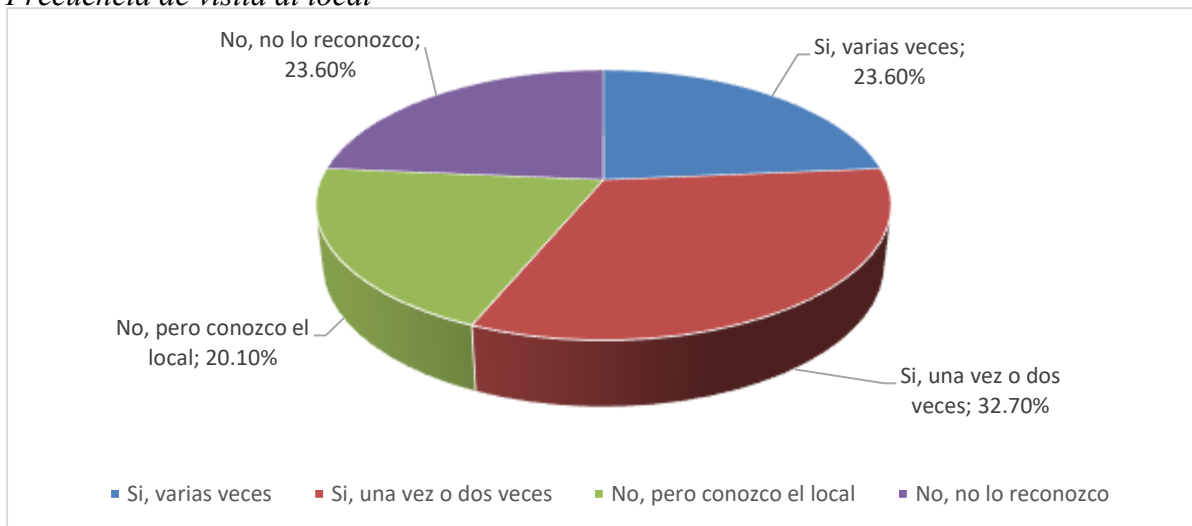
Nota: La figura representa la frecuencia en que las personas van a consumir mariscos.

Análisis: Se observa que el 36,4% come una vez a la semana o más fuera de casa, el 32,7% dos o tres veces al mes, el 18,2% muy rara la vez y el 12,7% una vez al mes.

Pregunta 3: ¿Ha visitado alguna vez “Los Ceviches del Malecón 2” en Babahoyo?

Figura 3.

Frecuencia de visita al local



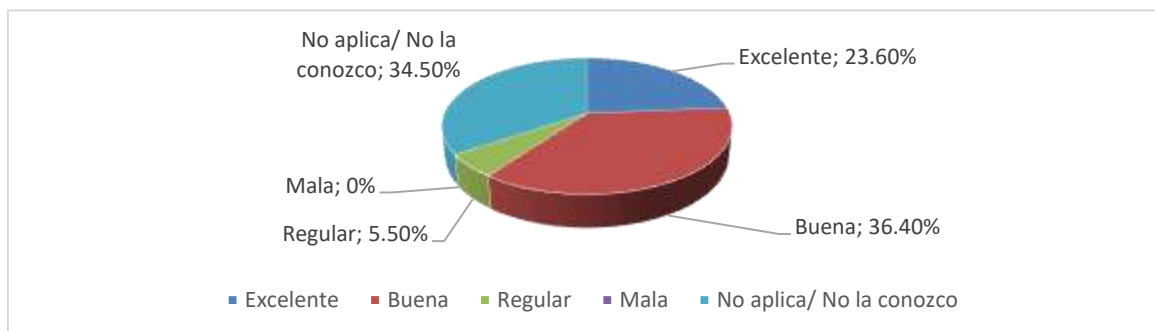
Nota: La figura representa la frecuencia de visita al local “Los ceviches del malecón 2”

Análisis: Se observa que el 32,7% han visitado los ceviches del malecón, el 23,6% si varias veces, el 23,6% no lo conoce y el 20,1% dicen que no, pero conoce el local.

Pregunta 4: Si conoce el local, ¿qué le pareció la atención y el servicio recibido?

Figura 4.

Calidad de atención y servicio



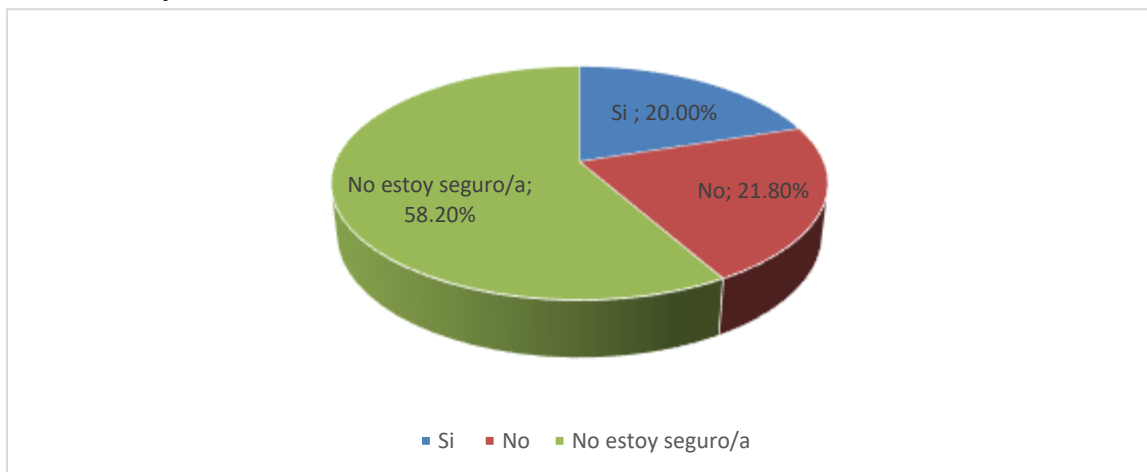
Nota: La figura representa la calidad de atención y servicio que brinda el negocio “Los ceviches del malecón 2”

Análisis: Se observa que el 36,4% le pareció buena la atención, el 34,5% dice que no conoce, el 24,1% dice que es excelente y el 5,5% dice que es regular.

Pregunta 5: ¿Considera que existen otros restaurantes de mariscos en Babahoyo con mejor oferta que “Los Ceviches del Malecón 2”?

Figura 5.

Distintivas ofertas



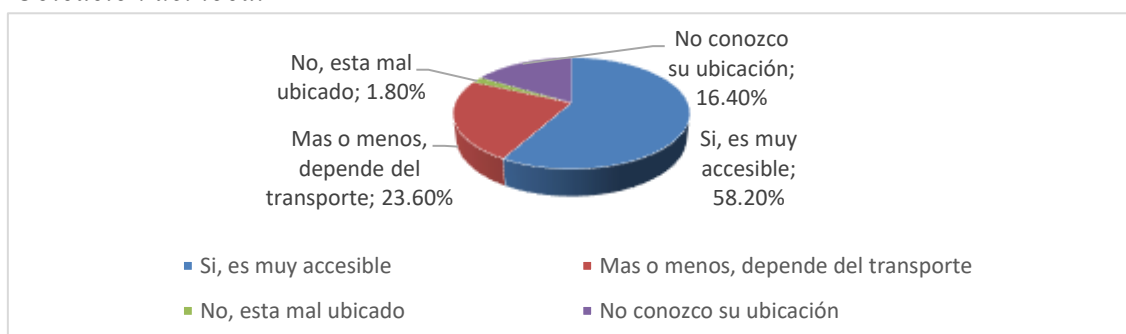
Nota: La figura muestra lo que opinan las personas con respecto a las ofertas que ofrece en “los ceviches del malecón 2”

Análisis: Se observa que el 58,2% dicen que no están seguros, el 21,8% dice que no y el 20% dice que sí.

Pregunta 6: ¿Le parece fácil llegar a la ubicación de “Los Ceviches del Malecón 2”?

Figura 6.

Ubicación del local



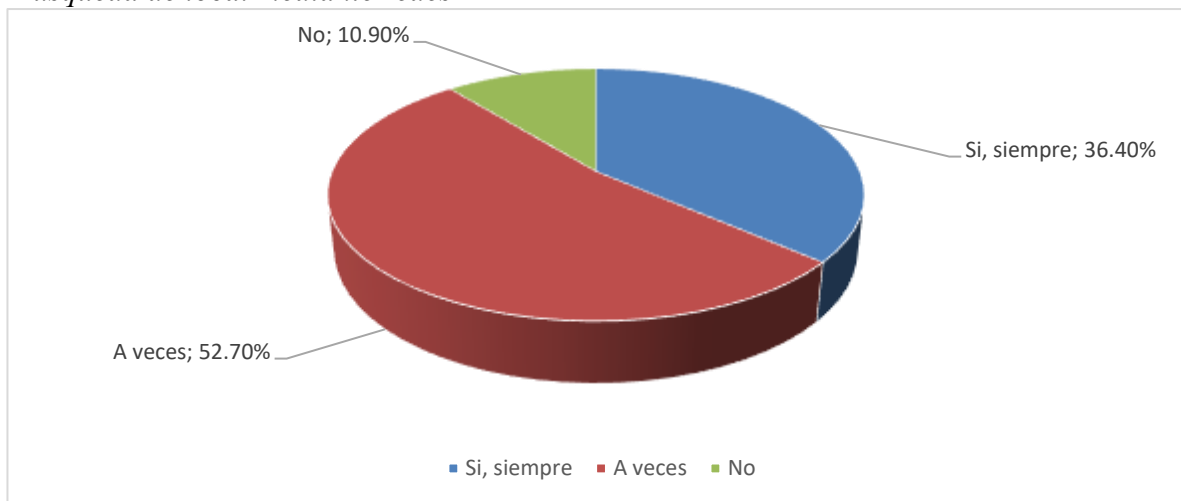
Nota: La figura muestra los resultados sobre la ubicación que esta el negocio “Los ceviches del malecón 2”

Análisis: Se observa que el 58,2% dice que es muy accesible, el 23,6% dice que es más o menos, dependiendo del transporte, el 16,4% dice que no conoce su ubicación y 1,8% dice que está mal ubicado.

Pregunta 7: ¿Suele buscar restaurantes en redes sociales o internet antes de decidir dónde comer?

Figura 7.

Búsqueda de local mediante redes



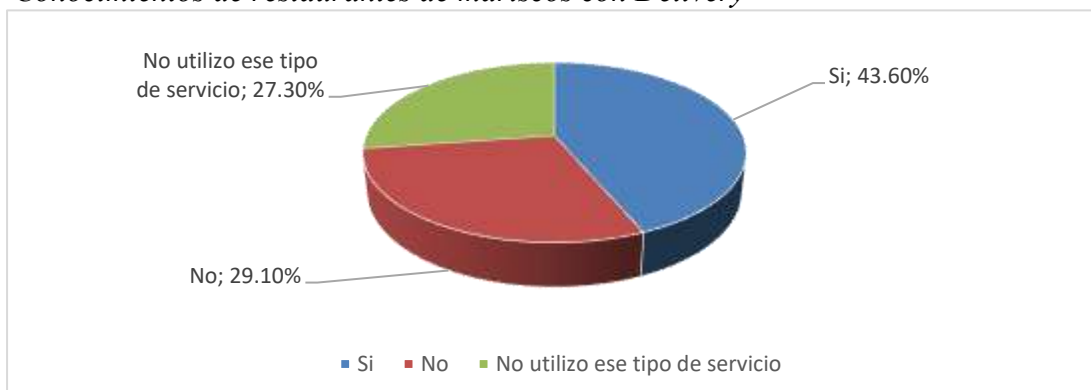
Nota: La figura muestra el grado de búsqueda que hacen las personas mediante las redes o internet para ir a donde comer.

Análisis: Se observa que el 52,7% dice que a veces buscan en redes sociales o internet donde comer, el 36,4% dice que siempre y el 10,9% dice que no.

Pregunta 8: ¿Conoce algún restaurante de mariscos en Babahoyo que tenga servicio a domicilio o pedidos en línea?

Figura 8.

Conocimientos de restaurantes de mariscos con Delivery



Nota: La figura muestra el conocimiento de las personas sobre restaurantes de mariscos que hacen delivery.

Análisis: Se observa que el 43,6% dice que si conoce restaurantes que hacen pedidos a domicilios, el 29,1% dicen que no conocen y el 27,3% dicen que no utilizan ese tipo de servicio.

Pregunta 9: ¿Qué promociones o beneficios le motivan más a probar un nuevo restaurante?

Figura 9.

Motivaciones promocionales



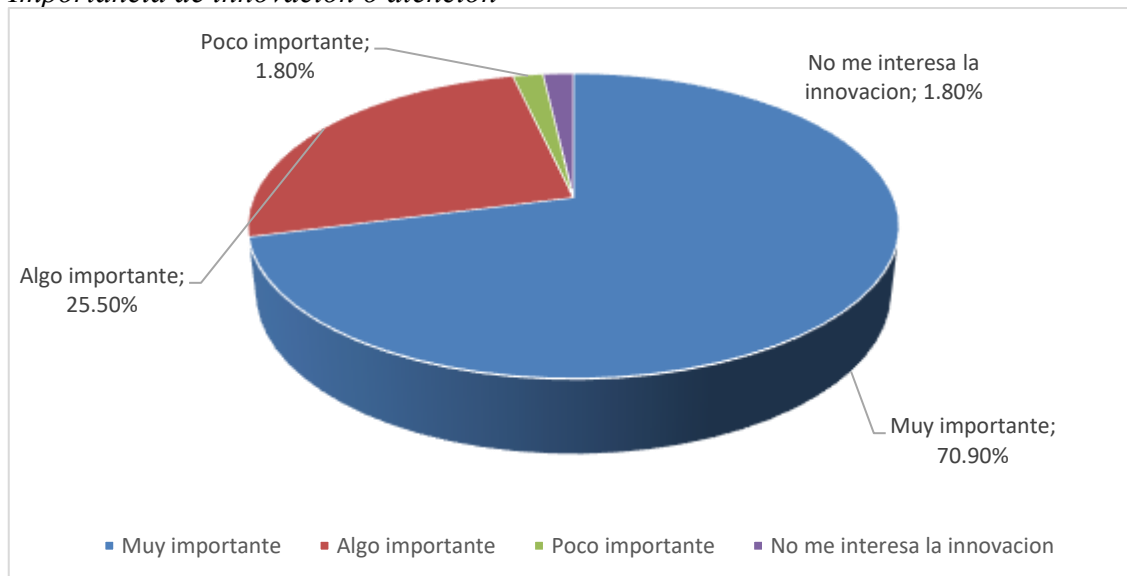
Nota: La figura muestra lo que motivan a las personas a probar un nuevo restaurante.

Análisis: Se observa que el 61,8% los motivan los 2x1 o combos, el 16,4% dicen que los descuentos en el primer consumo, el 16,4% no le interesa las promociones y el 5,4% dicen que sorteos y premios.

Pregunta 10: ¿Qué tan importante es para usted que un restaurante esté innovando su menú o su forma de atención?

Figura 10.

Importancia de innovación o atención



Nota: La figura muestra el grado de importancia de las personas sobre la innovación y atención al cliente.

Análisis: Se observa que el 70,9% dicen que es muy importante que innoven su menú o su atención, el 25,5% dicen que es algo importante, el 1,8% dice que es poco importante y el 1,8% dice que no le interesa la innovación.

Análisis estratégico del entorno interno y externo mediante matrices FODA, EFI y EFE del restaurante “Los ceviches del malecón 2”

Tabla 4

Matriz FODA del restaurante “Los ceviches del malecón 2” basada en entrevistas y encuestas aplicadas a clientes y propietario

Fortalezas		Oportunidades	
✓	Sazón diferenciadora.	✓	Búsqueda activa en redes sociales.
✓	Precios accesibles	✓	Alta aceptación de promociones.
✓	Variedad de platillos.	✓	Interés en delivery.
✓	Disposición a innovar.	✓	Eventos especiales como nueva línea de negocio.
Debilidades		Amenazas	
✓	No ofrece delivery.	✓	Inseguridad y delincuencia en la zona.
✓	Escasa presencia en redes sociales.	✓	Toque de queda y restricciones horarias.
✓	Atención al cliente regular.	✓	Competencia creciente con servicios digitales.
✓	Ubicación poco visible.	✓	Bajo nivel de conocimiento del local.

Nota. Elaboración propia con base en entrevista a la propietario y encuestas a clientes (2025).

Matriz EFE – Evaluación de Factores Externos

En la matriz EFE se dan a conocer las oportunidades y las amenazas identificadas en el estudio, así como los pesos y calificaciones efectuadas.

Tabla 5

Matriz EFE del restaurante “Los ceviches del malecón 2”

Factores Externos	Peso	Calificación	Total
O1. Búsqueda activa en redes sociales	0,12	3	0,36
O2. Alta aceptación de promociones	0,12	4	0,48
O3. Interés en delivery	0,10	3	0,30
O4. Eventos especiales como nueva línea de negocio	0,08	2	0,16
A1. Inseguridad en la zona	0,15	2	0,30
A2. Toque de queda y restricciones horarias	0,15	2	0,30

Factores Externos	Peso	Calificación	Total
A3. Competencia con tecnología	0,10	2	0,20
A4. Bajo nivel de conocimiento del local	0,18	2	0,36
Total	1,00		2,46

Nota. Elaboración propia con base en entrevista al propietario y encuestas a clientes (2025).

Matriz EFI – Evaluación de Factores Internos

En la matriz EFI se dan a conocer las fortalezas y debilidades identificadas en el estudio, así como los pesos y calificaciones efectuadas.

Tabla 6

Matriz EFI del restaurante “Los ceviches del malecón 2”

Factores Internos	Peso	Calificación	Total
F1. Sazón diferenciadora	0,15	4	0,60
F2. Precios accesibles	0,10	4	0,40
F3. Variedad de platillos	0,08	3	0,24
F4. Disposición a innovar	0,07	3	0,21
D1. No ofrece delivery	0,15	2	0,30
D2. Escasa presencia en redes sociales	0,15	2	0,30
D3. Atención al cliente regular	0,15	2	0,30
D4. Ubicación poco visible	0,15	2	0,30
Total	1,00		2,65

Nota. Elaboración propia con base en entrevista al propietario y encuestas a clientes (2025).

De los resultados de las dos matrices, se obtuvo lo siguiente: el puntaje total EFI es 2,65, lo cual indica que la empresa tiene fortalezas internas ligeramente superiores a sus debilidades, pero aún tiene problemas estratégicos en áreas como atención al cliente, marketing digital y delivery, que limitan su competitividad.

El puntaje total del EFE es de 2,46, lo que indica que la empresa está respondiendo de manera moderada a las condiciones de su entorno externo. Existen oportunidades que aún no se han aprovechado por completo, como el uso de servicios de delivery, la

presencia en redes sociales y la implementación de promociones, mientras que algunas amenazas, como la inseguridad y la visibilidad del negocio, no han sido abordadas de forma estratégica. Por lo tanto, la empresa está en la posición media: mantiene una buena base consolidada, como su sabor al producto y precios competitivos, pero tiene desventajas que limitan su capacidad para beneficiarse completamente de las capacidades externas disponibles. Es aconsejable fortalecer la presencia digital, introducir servicios de entrega y utilizar los beneficios de las campañas y redes sociales, como el crecimiento principal a corto plazo.

Elección de los principales competidores directos en Babahoyo

Con base al diagnóstico realizado y observación directa, se identificaron tres competidores directos que ofrecen servicios similares al restaurante "Los Ceviches del Malecón 2" en la zona céntrica de Babahoyo. Estos competidores comparten un nicho gastronómico relacionado con mariscos, comida costeña y atención presencial, y se dirigen al mismo segmento de consumidores.

Competidores seleccionados:

1. Restaurante "El Manglar"

- Reconocido por su trayectoria, atención, marketing digital y ubicación céntrica.

2. Restaurante "Cevichemania"

- Destacado por su atención, sabor, servicio a domicilio y combos familiares.

3. Restaurante "De Ney Cevichería"

- Fuerte presencia en redes sociales y menú amplio de mariscos.

Matriz comparativa de competidores directos

Tabla 7

Análisis comparativo de factores de éxito entre “Los Ceviches del Malecón 2” y sus competidores directos en Babahoyo

Factores de éxito	Ceviches del Malecón 2	El manglar	Cevichemania	D’Ney Cevicheria
Sazón y calidad de comida	Alto	Alto	Alto	Media
Precios accesibles	Alto	Media	Alto	Media
Atención al cliente	Media	Alto	Media	Alto
Ubicación estratégica	Media	Alto	Alto	Media
Presencia en redes sociales	Bajo	Alto	Bajo	Media
Servicio a domicilio	No	Si	No	Sí
Promociones y descuentos	Media	Media	Media	Media
Variedad de productos en el menú	Alto	Alto	Media	Media
Capacidad de innovación	Baja	Media	Media	Media
Recordación de marca	Media	Alta	Media	Media

Nota. Elaboración propia con base en observación de campo, redes sociales y encuestas a consumidores locales (2025).

Estrategias comerciales para el negocio “Los Ceviches del Malecón 2”

Estrategia 1: Fortalecimiento de la presencia digital con contenido audiovisual propio

- **Acción concreta:** Crear perfiles optimizados en Instagram, Facebook y TikTok, con contenido de bajo costo como fotos de platos, reels de preparación y promociones.
- **Costo estimado:** Bajo (manejo puede ser interno o con estudiante de marketing en prácticas).

- **Resultado esperado:** Mayor recordación de marca, atracción de nuevos clientes y mejora en la imagen.

Estrategia 2: Implementación de combos promocionales y descuentos por consumo recurrente

- **Acción concreta:** Lanzar combos familiares para fines de semana y promociones como “miércoles de ceviche”, sin afectar márgenes altos.
- **Costo estimado:** Bajo (sin necesidad de inversión en infraestructura, solo ajustes de precio).
- **Resultado esperado:** Incremento en ventas semanales y mayor fidelización del cliente.

Estrategia 3: Servicio de entrega a domicilio mediante convenios externos

- **Acción concreta:** Aliarse con repartidores independientes o apps locales de entrega como solución flexible sin invertir en logística propia.
- **Costo estimado:** Bajo (pago por comisión o porcentaje por venta).
- **Resultado esperado:** Ampliación de cobertura geográfica y captación de nuevos segmentos.

Estrategia 4: Capacitación rápida y económica en atención al cliente

- **Acción concreta:** Realizar capacitaciones mensuales internas o virtuales (videos, manuales breves, simulaciones) enfocadas en trato amable, tiempos de respuesta y manejo de quejas.
- **Costo estimado:** Muy bajo (uso de recursos gratuitos o formación impartida por el dueño/gestor).

- **Resultado esperado:** Mejora directa en la experiencia del cliente y en la reputación boca a boca.

Estrategia 5: Activaciones de marca en fechas clave o alianzas locales

- **Acción concreta:** Realizar degustaciones o promociones en fechas con alta afluencia (como ferias locales, festividades o fines de semana) o establecer alianzas con negocios cercanos (como imprentas, tiendas, etc.) para canje de descuentos.
- **Costo estimado:** Bajo o compartido (intercambios de servicios o mínimo de insumos).
- **Resultado esperado:** Aumento del tráfico al local, posicionamiento local y captación de nuevos clientes.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El estudio realizado facilitó una comprensión detallada de la situación que está pasando los "Los Ceviches del Malecón 2" en el sector gastronómico de Babahoyo. Durante el estudio, se enfocó en tres objetivos específicos: entender la influencia de los factores internos y externos en las ventas, reconocer a los competidores más próximos y, por último, sugerir medidas específicas que contribuyan a mejorar su posicionamiento.

Para el primer objetivo, se hizo una entrevista a la gerente del negocio y encuestas a clientes y posibles consumidores. Con esto se obtuvo una estadística clara de cómo es percibido el local y cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Entre las fortalezas más destacadas aparecieron la calidad y frescura de los ingredientes, el sabor único de sus ceviches y la buena reputación que ha ganado en la ciudad por sus platos ricos y económicos.

Sin embargo, el diagnóstico interno también ayuda a conocer algunas de las debilidades que limitan su crecimiento. Por ejemplo, la compañía carece de una estrategia de marketing digital claramente definida que limita su alcance entre las últimas y más activas redes públicas en las redes sociales. Además, los clientes de lealtad no tienen un plan estructurado que no se convierta en clientes repetidos para muchos consumidores. Otro aspecto de la consideración es que la variedad de menú es relativamente limitada, lo que puede reducir el atractivo de aquellos que buscan más opciones gastronómicas. Cuando se trata del entorno externo, se identificaron opciones significativas que podrían usarse para mejorar los resultados comerciales. Entre ellos se encuentran el interés en la comida ecuatoriana tradicional, el turismo gastronómico en la región y el uso creciente de las plataformas de pedidos en línea (entrega). Al mismo tiempo, existe una amenaza

de que, con el tiempo, como el aumento de la competencia, las diferencias en los precios de los mariscos y las altas temporadas, dependiendo de las buenas ventas.

En cuanto al entorno externo, se identificaron oportunidades significativas que podrían aprovecharse para mejorar el desempeño del negocio. Entre ellas están el interés por la comida tradicional ecuatoriana, el turismo gastronómico en la zona y el uso cada vez más extendido de plataformas de pedidos en línea (delivery). A la par, existen amenazas que en el transcurso del tiempo han aumentado, como el incremento de la competencia, la variación en los precios de los mariscos y la dependencia de temporadas altas para alcanzar buenas ventas.

El análisis EFE confirmó que las oportunidades del mercado tienen un valor considerable y pueden aprovecharse si se actúa con rapidez. Por su parte, el análisis EFI reflejó que la fortaleza más sólida del negocio es su producto, respaldado por la experiencia y compromiso de su equipo de trabajo. Aun así, también dejó claro que es necesario reforzar la parte organizativa y comercial para enfrentar las amenazas con mejores herramientas.

En el segundo objetivo, está enfocado en conocer a la competencia directa, se elaboró una matriz comparativa de factores clave como precios, calidad, variedad, atención, ubicación y presencia digital. Esto permitió identificar a varios competidores con propuestas similares, algunos con mayor actividad en redes sociales y con estrategias de marketing más constantes. Sin embargo, “Los Ceviches del Malecón 2” conserva una ventaja en calidad percibida y en el reconocimiento que tiene entre la clientela local, lo cual puede servir como base para fortalecer su participación en el mercado.

El FODA integró toda la información y facilitó la situación general en la empresa, por tanto, las fortalezas, como las especias, los precios, así como las oportunidades como el turismo gastronómico y el comercio digital, ayudaron a obtener un panorama favorable si se tomaron decisiones estratégicas. Al mismo tiempo, las debilidades y amenazas muestran la necesidad de tomar medidas pronto para no dar el motivo de la competencia. Finalmente, el tercer objetivo era iniciar estrategias viables. Entre las más destacadas está la creación de una campaña de marketing digital que permita llegar a más personas y mantener el contacto con los clientes actuales. También se recomienda diseñar promociones y combos que ayuden a dinamizar las ventas en días de menor afluencia, así como ampliar el menú con opciones que complementen la especialidad de ceviches sin perder la esencia del negocio, ni el sabor, sobre todo implementar una buena seguridad al negocio para que los clientes se sientan tranquilos.

En conjunto, los resultados muestran que “Los Ceviches del Malecón 2” tiene un buen punto de partida para crecer, pero debe dar pasos firmes hacia la innovación y la adaptación a las nuevas formas de consumo. La calidad, la sazón y sus precios son su sello distintivo, pero comunicarse mejor con el cliente nos ayudará a crear lazos de fidelización y aprovechar las herramientas digitales lo que marcará la diferencia en su competitividad a futuro.

CONCLUSIONES

El análisis interno y externo de “Los Ceviches del Malecón 2” ayudo a identificar las fortalezas con las que los diferencian, como la sazón de sus comidas, la frescura de sus ingredientes y el reconocimiento adquirido en Babahoyo. También si visualizo aspectos que requieren atención, como la falta de presencia en redes sociales y las falta capacitación para atender y fidelizar clientes. A nivel externo, se pudo comprobar oportunidades importantes enlazadas al turismo gastronómico y el uso de plataformas digitales, también existen amenazas como el desarrollo de la competencia y variación en precios de insumos, factores que demandan a utilizar estrategias para mantener la estabilidad del negocio.

La investigación sobre la competencia directa se pudo observar que en Babahoyo existen negocios con propuestas similares, algunos con utilización de redes mas desarrolladas y mas atractivas a la vista de las personas. Sin embargo, “Los ceviches del malecón 2” lleva una ventaja en la calidad y reputación de los consumidores locales. El análisis comparativo también mosto que, aunque los precios y la variedad de la carta pueden ser iguales, el sabor, calidad y frescura continúan siendo un punto diferenciador. Este análisis confirma que el negocio tiene una base fuerte para competir, pero necesita reforzar su visibilidad en las redes para sostener y ampliar su clientela.

Con base al diagnóstico, se concluye que las estrategias más favorables para poder mejorar el posicionamiento del negocio incluyen fortalecer la presencia en redes sociales, implementar promociones en días de menor afluencia y variar el menú sin perder la esencia, mejorar la seguridad del local para que las personas se sientan tranquilas y tratar de innovar a menudo el establecimiento. La combinación de estas acciones va a permitir aprovechar mejor las oportunidades del mercado y responder a

las amenazas detectadas. Tener un enfoque mas proactivo y orientado al cliente ayudara a “Los ceviches del malecón 2” a mantenerse competitivo en un entorno gastronómico que cada vez es mas exigente.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que el negocio invierta en fortalecer su presencia en medios digitales, utilizando redes sociales para mostrar sus métodos de preparación, promociones y la historia detrás de sus platos. Aparte, un programa de fidelización para nuevos clientes, permitirá aprovechar las oportunidades del turismo gastronómico y reducir impacto de la competencia y la variación de precios.

Es aconsejable que “Los ceviches del malecón 2” implemente una campaña de posicionamiento para que destaquen sus atributos diferenciales, especialmente en calidad y frescura de los ingredientes. Para ello, podría realizar degustaciones con eventos en el local, colaboraciones con algunos influencers de la zona y publicaciones en redes que resalten su autenticidad frente a la competencia.

Se sugiere hacer un plan de innovación gastronómico que incorpore nuevos platos y presentaciones. Esto, junto con promociones estratégicas en día de menor venta y el uso de plataformas de pedidos en línea o delivery, ayudara mucho a atraer nuevos clientes y mantener el interés de quienes ya conocen la comida.

REFERENCIAS

- Alba, M., Arana, C., Restrepo, A., Cardenas, L., & Bentancur, J. (2022). Estudio de revisión del concepto de competencias en el ámbito organizacional. *Disversitas*.
- Arellano, J. (Mayo de 2019). *Análisis interno y externo para el diseño de estrategias comerciales con el fin de incrementar las ventas a corto plazo en un restaurante en la ciudad de Piura*. Obtenido de <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/92fa5726-7e32-4b26-90a2-ffc8ac125b4b/content>
- Asociación Mexicana de Restauranres. (s.f.). Obtenido de <https://www.amr.org.mx/>
- Boza, A. (s.f). *Formulación y Evaluación de proyectos*. Obtenido de https://repositorio.scalahed.com/recursos/files/r171r/w28095w/FormulacionyEvaluaciondeProyectos_Ant_B3_C.pdf
- Chávez, L. (2022). *Economía digital y competitividad en establecimientos del sector gastronómico del cantón Baños de Agua Santa [Trabajo de titulación]*. Obtenido de Repositorio institucional, Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstreams/c1db6d53-c402-4c8e-9a1d-300270db7c99/download>
- Colina , A; Portillo , J; Sánchez, L. (2009). *Evaluación de la satisfacción del cliente de la empresa Sincrética, SA [Trabajo de titulación]*. Obtenido de Repositorio institucional, Universidad Rafael Beloso Chacín: <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0085083/fase01.pdf>
- Edgar, C. (2009). *LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA EN LA BUENA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS*. Obtenido de [file:///C:/Users/Administrador/Downloads/7073-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9673-1-10-20130128%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Administrador/Downloads/7073-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9673-1-10-20130128%20(2).pdf)
- Encalada, G., Huilcapi, M., Suarez, S., & Acosta, M. (28 de Diciembre de 2020). *La investigación de mercado y el marketing para la toma de*. Obtenido de <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/Dialnet-LaInvestigacionDeMercadoYElMarketingParaLaTomaDeDe-7894532.pdf>
- Gil , I., & Hernández , O. (2022). *Gastronomía. Tendencias y Estrategias digitales*. (BID, Ed.) Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gastronomia-tendencias-y-estrategias-digitales-arte-cultura-y-nuevas-tecnologias-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Granda, G. (2018). *Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos*. Obtenido de

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6132/1/T2636-MAE-Granda-Habilidades.pdf>

- Kotler, P., & Klotler, M. (21 de Noviembre de 2015). *8 maneras de crecer. Edición México: Estrategias de marketing para desarrollar tu negocio*. LID Editorial. Obtenido de https://books.google.es/books?id=EM0BCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0
- Kotler, P., & Lane, K. (2006). Dirección de Marketing. En P. Kotler, & K. Lane, *Dirección de Marketing* (12.^a edición ed., pág. 347). Pearson Educación. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Dirección_de_Marketing/CoHT8SmJVDQC
- Kotler, P., & Lane, K. (2016). *Marketing Management*. Obtenido de https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/S3D7W4_Marketing_Management.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Lima, G., & Pillasagua, W. (Abril de 2024). *PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE BRINDE ASESORAMIENTO EN LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA A MICROEMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN LOS BARRIOS VICENTINA, MARISCAL SUCRE, CAROLINA, IÑAQUITO Y EL INCA EN LA CIUDAD DE QUITO*. INSTITUTO S. Obtenido de INSTITUTO SUPERIOR TECNOLOGICO SUDAMERICANO: <https://intesud-repositoriodigital.edu.ec/jspui/bitstream/INTESUD/87/1/Tesis%20Final%20Lima%20Cardenas%20y%20Pillasagua%20Giler%202024.pdf>
- Lopez, B., Romero, O., Medrano, E., & Santillan, L. (16 de Octubre de 2023). *Análisis de la competencia y técnicas de evaluación*. Obtenido de <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/169-Texto%20del%20art%C3%ADculo-773-1-10-20231108.pdf>
- Muñoz, V. (2005). *ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA*. Obtenido de https://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/MARKETING/ANALISIS_DE_LA_COMPETENCIA.pdf
- Nuñez, A. (2009). *Análisis de la competencia*. Obtenido de Manueales practicos de gestion: https://oficinadoautonomo.gal/sites/default/files/7Analisis_Compentencia_cast.pdf
- Olaya, J., León, O., Landeta, N., & Lemos, D. (2023). Redes sociales y establecimientos de alimentos y bebidas en Babahoyo: un análisis del impacto en ventas y competitividad. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH*. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.10344298>

- Opera Global Business. (2017). *Estudio de Mercado*. Obtenido de Estudio de Mercado: <https://operagb.com/wp-content/uploads/2017/09/8448169298.pdf>
- Paletta, C., Pastor, J., & Moreira, J. (27 de Enero de 2021). Competências e habilidades digitais requeridas aos profissionais da informação nos anúncios brasileiros de emprego na web. *Profesional de la información*.
- Porter, M. (Marzo de 1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 34-50. Obtenido de https://getdowntobusiness.typepad.com/rjohnson/files/how_competitive_forces_shape_strategy.pdf
- Rivas, T., & Montalvo, A. (2022). Los emprendimientos gastronómicos familiares: una estrategia para impulsar el desarrollo territorial. *Cuadernos sobre Relaciones Internacionales, Regionalismo y Desarrollo*, 15(27), 95–109. Obtenido de Cuadernos sobre Relaciones Internacionales, Regionalismo y Desarrollo: https://www.researchgate.net/publication/357636457_Los_emprendimientos_gastronomicos_familiares_una_estrategia_para_impulsar_el_desarrollo_territorial
- Socatelli, M. (2013). *Fundamentos para emprendimientos turísticos sostenibles: La formulación y evaluación de proyectos turísticos sostenibles*. Obtenido de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-07/semana2/LS2.5.pdf>
- Sonora, U. d. (S.f). *Capítulo II: Las Ventas*. Obtenido de Universidad de Sonora: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19653/Capitulo2.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Carta de autorización de la empresa

Babahoyo, 13 de agosto del 2025

Magister
Eduardo Galeas Guizarro
DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA
En su despacho.

Reciba un cordial saludo de la propietaria de **Los Ceviches del Malecón 2** de la ciudad de Babahoyo, cantón Babahoyo, provincia de **Los Ríos**.

Por medio del presente me dirijo a usted para comunicarle que se ha **AUTORIZADO** al estudiante **Orlando Isai Yerovi Guerrero**, de la carrera de **Comercio** de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo para que realice el estudio de caso con el tema: **Estrategias de competitividad para el negocio los ceviches del malecón en la ciudad de Babahoyo, período 2024** el cual es requisito indispensable para poder titularse.

Sin otro particular me suscribo de usted

Atentamente:


Priscilla Julianna Cadena Garcia
Gerente de los ceviches del malecón 2
CI: 1205207937
Telefono: 0985277227




RECIBIDO
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHYO
SECRETARÍA FAFI
13/08/25 16:48
FECHA HORA

Anexo 2. Informe Antiplagio



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
CARRERA DE COMERCIO



Babahoyo 13 de agosto, del 2025

**CERTIFICACIÓN DE PORCENTAJE DE SIMILITUD CON OTRAS FUENTES
EN EL SISTEMA DE ANTIPLAGIO**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de la Investigación del Señor: **YEROVI GUERRERO ORLANDO ISAI**, cuyo tema es: **ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA EL NEGOCIO LOS CEVICHES DEL MALECÓN EN LA CIUDAD DE BABAHOYO, PERÍODO 2024**, certifico que este trabajo investigativo fue analizado por el Sistema Antiplagio Compilatio, obteniendo como porcentaje de similitud de **[9%]**, resultados que evidenciaron las fuentes principales y secundarias que se deben considerar para ser citadas y referenciadas de acuerdo a las normas de redacción adoptadas por la institución y Facultad.

Considerando que, en el Informe Final el porcentaje máximo permitido es el 10% de similitud, queda aprobado para su publicación.



Por lo que se adjunta una captura de pantalla donde se muestra el resultado del porcentaje indicado.



Ing. Geovanny Ortiz Mosquera, MCA
DOCENTE

Anexo 3. RUC de la Empresa

[Inicio](#) > [RUC](#) > Consulta

Consulta de RUC

RUC

1205962119001

Razón social

SANCHEZ SEGOVIA JOSE ELOY

Estado contribuyente en el RUC

ACTIVO

Actividad económica principal

VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN
PICANTERÍAS, INCLUSO PARA LLEVAR

Contribuyente fantasma

NO

Contribuyente con transacciones inexistentes

NO

Tipo contribuyente	Régimen	Categoría	
PERSONA NATURAL	RIMPE	NEGOCIO POPULAR	
Obligado a llevar contabilidad	Agente de retención	Contribuyente especial	
NO	NO	NO	
Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
2012-11-20	2025-07-30		2019-01-23

[Ocultar establecimientos](#)

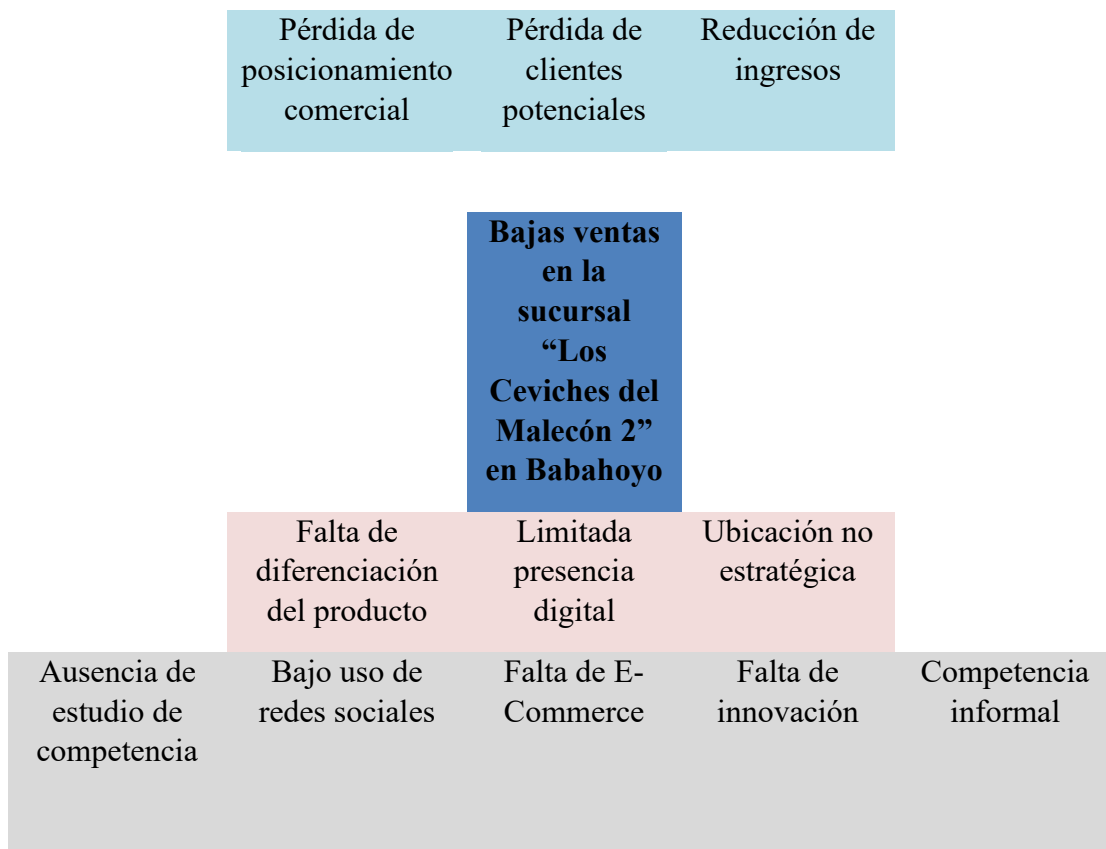
Establecimiento matriz:

Lista de establecimientos - 1 registro

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
001	LOS CEVICHES DEL MALECON	LOS RIOS / BABAHOYO / CLEMENTE BAQUERIZO / AV. MALECON 9 DE OCTUBRE S/N Y 27 DE MAYO	ABIERTO

Anexo 4. Árbol de Problemas - Los Ceviches del Malecón 2

Representación gráfica del problema central, sus causas y efectos.



Anexo 5. Guía de entrevista

ENTREVISTA AL PROPIETARIO DEL NEGOCIO

“LOS CEVICHE DEL MALECÓN 2”

Objetivo: Complementar el diagnóstico estratégico del negocio mediante la identificación de factores internos y externos que influyen en su desempeño, en base a la percepción del propietario.

1. **¿Cuáles considera que son las principales fortalezas que diferencian a su negocio de otros restaurantes de mariscos en Babahoyo?**
(Ayuda a identificar las fortalezas internas del negocio: producto, atención, reputación, historia, etc.)
2. **¿Qué aspectos del funcionamiento actual cree que deberían mejorar para atraer y retener más clientes?**
(Permite reconocer debilidades internas como falta de promoción, ubicación, menú limitado, etc.)
3. **¿Ha observado nuevas oportunidades en el mercado, como cambios en las preferencias de los consumidores, uso de redes sociales o servicios de delivery, que podrían aprovecharse?**
(Apunta a identificar oportunidades externas del entorno local y digital.)
4. **¿Qué factores externos considera que están afectando las ventas o dificultan la competencia con otros negocios similares?**
(Busca reconocer amenazas externas como competencia informal, saturación del mercado, ubicación, precios bajos, etc.)
5. **¿Qué cambios estaría dispuesto a implementar en el corto plazo para fortalecer su posicionamiento frente a la competencia?**
(Relaciona fortalezas y oportunidades con la voluntad de mejora, aportando a la planificación estratégica.)

Anexo 6. Cuestionario de encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES POTENCIALES DE “LOS CEVICHE DEL MALECÓN 2”

Objetivo de la encuesta:

Recoger la percepción de los clientes potenciales sobre los aspectos que influyen en su decisión de consumo en restaurantes de mariscos en Babahoyo, con el fin de identificar factores internos y externos que afectan la competitividad de “Los Ceviches del Malecón 2”.

Estimado/a participante:

La presente encuesta forma parte de un estudio académico que busca entender cómo mejorar la atención, calidad y visibilidad de los restaurantes locales. Sus respuestas son anónimas, confidenciales y serán utilizadas únicamente con fines de investigación. ¡Gracias por su colaboración!

1. **¿Qué es lo que más toma en cuenta al momento de elegir un restaurante de mariscos?**
 - El sabor de la comida
 - El precio
 - La atención del personal
 - Las promociones y descuentos
 - La ubicación del local

2. **¿Con qué frecuencia come usted mariscos fuera de casa?**
 - Una vez a la semana o más
 - Dos o tres veces al mes
 - Una vez al mes
 - Muy rara vez

3. **¿Ha visitado alguna vez “Los Ceviches del Malecón 2” en Babahoyo?**
 - Sí, varias veces
 - Sí, una o dos veces
 - No, pero conozco el local
 - No, no lo conozco

4. **Si conoce el local, ¿qué le pareció la atención y el servicio recibido?**
 - Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - No aplica / No lo conozco

5. **¿Considera que existen otros restaurantes de mariscos en Babahoyo con mejor oferta que “Los Ceviches del Malecón 2”?**
- Sí
 - No
 - No estoy seguro/a
6. **¿Le parece fácil llegar a la ubicación de “Los Ceviches del Malecón 2”?**
- Sí, es muy accesible
 - Más o menos, depende del transporte
 - No, está mal ubicado
 - No conozco su ubicación
7. **¿Suele buscar restaurantes en redes sociales o internet antes de decidir dónde comer?**
- Sí, siempre
 - A veces
 - No
8. **¿Conoce algún restaurante de mariscos en Babahoyo que tenga servicio a domicilio o pedidos en línea?**
- Sí
 - No
 - No utilizo ese tipo de servicio
9. **¿Qué promociones o beneficios le motivan más a probar un nuevo restaurante?**
- Descuentos en el primer consumo
 - 2x1 o combos
 - Sorteos o premios
 - Degustaciones gratuitas
 - No me interesan las promociones
10. **¿Qué tan importante es para usted que un restaurante esté innovando su menú o su forma de atención?**
- Muy importante
 - Algo importante
 - Poco importante
 - No me interesa la innovación

Anexo 7. Evidencia Fotográfica de aplicación de los instrumentos

Ilustración 1

Aplicación de la entrevista a la gerente responsable del restaurante “Los ceviches del malecón 2”



Ilustración 2

Aplicación de la encuestas a los clientes potenciales



Anexo 8. Carta del restaurante

Cevi Cheros

Encebollados

- Encebollado Sencillo.....\$2.00
- Encebollado Mixto.....\$3.00
(camarón - calamar - pescado)
- Encebollado Marinero.....\$3.50
(camarón - concha - cangrejo - calamar - pescado)

Arroz

- Arroz Marinero.....\$7.50
- Arroz con Camarón.....\$6.50
- Arroz Concha.....\$8.00
- Arroz con Camarón y Concha.....\$8.00
- Arroz con Cangrejo.....\$8.00

Ceviches

- Ceviche de Camarón.....\$4.50
- Ceviche de Pescado.....\$4.50
- Ceviche de Concha.....\$4.00
- Ceviche de Camarón con Concha.....\$5.50
- Ceviche de Camarón con Cangrejo.....\$6.50
- Ceviche de Pescado con Camarón.....\$5.50
- Ceviche Marinero.....\$7.50
(camarón - concha - cangrejo - calamar - pescado - papas)
- Ceviche Cangrejo.....\$6.00
- Ceviche de Concha con Cangrejo.....\$8.00
- Ceviche de Camarón.....\$4.50
- Ceviche de Camarón con Concha.....\$6.00

Cazuelas

- Cazuela de Pescado.....\$8.50
- Cazuela de Camarón.....\$5.00
- Cazuela Mixta.....\$5.00
- Cazuela Marinera.....\$8.00
(camarón - concha - cangrejo - calamar - pescado)

Chop Suey

- Chop Suey de Cangrejo.....\$6.00
- Chop Suey Mixto.....\$7.00
(camarón - cangrejo)

Bollos

- Bollo de Albacora.....\$4.50
- Bollo de Tilapia.....\$4.50
- Bollo de Corvina.....\$4.50
- Bollo Mixto.....\$5.00
(camarón - pescado)
- Bollo Marinero.....\$6.00
(camarón - concha - cangrejo - calamar - pescado)

Gaseosas

Jugos

- Limon.....\$0.50
- Naranja.....\$0.50
- Agua.....\$0.50
- Cola.....\$0.50
(colores y 1/2 medio)
- Cola 1/2 medio.....\$2.00
- Agua Aromática.....\$0.50
- Café.....\$0.50

Bebidas

Cervezas

- Corona.....\$2.50
- Club Verde.....\$2.00
- Pilsener Light.....\$1.75

Pescado Frito

- Tilapia.....\$5 y 6 dólares
- Corvina.....\$7 - 8 - 9 dólares

Adicionales

- Porción de Patatas.....\$1.00
- Porción de Arroz.....\$0.75
- Porción de Cebolla.....\$1.50
- Porción de Papas.....\$1.50