

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Plan de crecimiento empresarial para Frigorífico Alemania ubicado en la Ciudad
de Ibarra**

AUTOR:

Lukas Kurt Stuhlmuller Fuentes

TUTOR:

Jorge Filiberto Enríquez Grijalva

IBARRA – ECUADOR

JULIO, 2026

Ibarra, 22 de julio de 2026

CERTIFICACIÓN TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de integración curricular titulado:

Plan de crecimiento empresarial para Frigorífico Alemania ubicado en la Ciudad de Ibarra, presentado por el estudiante Lukas Kurt Stuhlmuller Fuentes con cédula de ciudadanía N° 1004821029, para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas.

Certifico que el trabajo cumple con todos los parámetros establecidos, mediante el cual el estudiante demuestra el desarrollo de competencias en el campo de conocimiento de su profesión con un nivel de argumentación coherente, para ser sometido a la evaluación por parte de los lectores.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de originalidad de TURNITIN.

Plan de crecimiento empresarial para Frigorífico Alemania - Lukas Stuhlmüller.pdf

Werbung als Online-Marketing

INDICIO DE SIMILITUD	PUNTEO DE INTERÉS	PUBLICACIONES	TRABAJO DE LOS ESTUDIANTE
6%	5%	1%	3%

PUNTO PERDIDO:

1	universidadeuropea.com	Puntaje de Internet	2
2	Submitted to Universidad Andina Nestor Cáceres Velásquez	Trabajo del estudiante	2
3	Submitted to Idaho State University	Trabajo del estudiante	1
4	repositorio.usalaise.edu.pe	Puntaje de Internet	1

Excluye citas

Excluye bibliografía

Excluye referencias

© 2014 Microsoft

Jorge
Enrique
z
Grijalva

Firmado
digitalmente
por Jorge
Enríquez
Grijalva

(f): _____
Mgs. Jorge Filiberto Enríquez Grijalva
TUTOR DE TRABAJO
C.C.: 1001839479

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal examinador, aprueba el presente trabajo en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra:

Jorge Enríquez Grijalva
Firmado digitalmente por Jorge Enríquez Grijalva

(f):

Mgs. Enríquez Grijalva Jorge Filiberto

C.C.: 1001839479

Jorge Stalin Chávez Vaca
Firmado digitalmente por Jorge Stalin Chávez Vaca
Fecha: 2026.08.07 11:59:04 -05'00'

(f):.....

Mgs. Chávez Vaca Jorge

Stalin

C.C.: 1002100046

Jonathan Espinoza
Firmado digitalmente por Jonathan Espinoza
Fecha: 2026.08.07 12:45:30 -05'00'

(f):.....

Mgs. Espinoza Ordoñez Jonathan Patricio

C.C.: 1150841581

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, *Lukas Kurt Stuhlmuller Fuentes*, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones a título gratuito y oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 22 de julio de 2026

Lukas Kurt
Stuhlmuller
Fuentes

Firmado digitalmente por
Lukas Kurt Stuhlmuller
Fuentes
Fecha: 2026.07.24 10:48:51

(f): _____ -0500'

Lukas Kurt Stuhlmuller Fuentes

C.C.: 1004821029

AUTORIA

Yo, *Lukas Kurt Stuhlmuller Fuentes*, portador de la cedula de ciudadanía N° 1004821029, declaro que la presente trabajo de investigación es de total responsabilidad de la autor, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

Lukas Kurt
Stuhlmuller
Fuentes

Firmado digitalmente por
Lukas Kurt Stuhlmuller
Fuentes
Fecha: 2026.07.24 10:48:51

(f):.....

Lukas Kurt Stuhlmuller Fuentes

C.C.: 1004821029

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios por concederme salud, fortaleza y sabiduría para culminar esta importante etapa de mi vida. A mis padres y a mi familia, quienes, con su apoyo incondicional, sacrificio, consejos y motivación constante me impulsaron a seguir adelante en cada momento de dificultad. Gracias por creer siempre en mí y por brindarme las herramientas necesarias para alcanzar esta meta académica.

También dedico este trabajo a todas las personas que, de una u otra manera, formaron parte de mi proceso de formación profesional y me alentaron a no rendirme hasta cumplir este objetivo. Este logro representa el esfuerzo compartido de todos quienes estuvieron presentes durante este camino.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por acompañarme y darme la fortaleza necesaria para superar cada desafío presentado durante mi formación universitaria. Agradezco profundamente a mis padres y a mi familia por su apoyo incondicional, comprensión y confianza, valores que fueron fundamentales para alcanzar esta meta.

De manera especial, manifiesto mi gratitud a mi tutor, Jorge Filiberto Enríquez Grijalva, por su orientación, conocimientos, observaciones y acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación, cuyos aportes permitieron mejorar la calidad del presente trabajo.

Asimismo, agradezco al Frigorífico Alemania por facilitar la información necesaria para el desarrollo de la investigación y por la apertura brindada durante el proceso de recolección de datos. Finalmente, agradezco a la Universidad y a todos los docentes que contribuyeron con su enseñanza y formación profesional, dejando valiosos conocimientos que servirán como base para mi desarrollo laboral y personal.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA

CERTIFICACIÓN TUTOR.....	i
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
AUTORIA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
1. REVISIÓN DE LA LITERATURA	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Marco Teórico.....	3
1.2.1. La empresa como unidad de análisis	3
1.2.2. El crecimiento empresarial	6
1.2.3. La planificación estratégica	10
1.2.4. Competitividad empresarial.....	12
1.2.5. Marketing.....	13
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.1. Tipo de investigación	20
2.2. Enfoque	20
2.3. Variables e indicadore	21
2.4. Población.....	21
2.5. Muestra.....	22
2.6. Tipo de muestreo.....	22
2.7. Técnicas.....	22
2.8. Instrumentos	23
2.9. Procedimiento de aplicación	23
2.10. Análisis de datos de los instrumentos aplicados.....	24
2.10.1. Análisis encuesta.....	24
2.10.2. Análisis entrevista	60

2.10.3. Análisis ficha de observación	63
3. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA.....	64
3.1. Presentación de la empresa	64
3.2. Presentación de la propuesta	65
3.3. Objetivo de la propuesta	65
3.4. Justificación	66
3.5. Estructura de la propuesta	66
3.6. Propuesta para el área administrativa.....	66
Diagnóstico.....	66
Estrategia 1: Diseño e implementación de un plan estratégico institucional	67
Estrategia 2: Implementación de un sistema de control administrativo y presupuestario.....	68
Estrategia 33: Capacitación gerencial en planificación y gestión.....	68
3.7. Propuesta para el área de producción.....	69
Diagnóstico.....	69
Estrategia 1: Implementación de un sistema digital de control de inventarios	69
Estrategia 2: Plan de mantenimiento preventivo de equipos	69
Estrategia 3: Programa de optimización de recursos y reducción de mermas.....	69
3.8. Propuesta para el área comercial.....	70
Diagnóstico.....	70
Estrategia 1: Programa de fidelización de clientes	70
Estrategia 2: Implementación de un CRM básico	70
Estrategia 3: Protocolo de atención al cliente.....	70
Estrategia 4: Sistema de encuestas de satisfacción.....	70
3.9. Propuesta para el área de marketing	71
Diagnóstico.....	71
Estrategia 1: Plan de marketing digital y gestión de redes sociales.....	71
Estrategia 2: Fortalecimiento de la imagen corporativa	71
Estrategia 3: Campañas promocionales y de lanzamiento.....	71
Estrategia 4: Canal de pedidos digitales (WhatsApp Business / catálogo en línea) .	71
3.10. Cronograma general de implementación.....	72
3.11. Presupuesto general de la propuesta	73
3.12. Análisis financiero	73
3.12.1. Supuestos del análisis.....	74
3.12.2. Flujo de caja incremental proyectado	74

3.12.3. Indicadores de viabilidad financiera.....	74
3.12.4. Interpretación de la viabilidad financiera	75
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
4.1. Conclusiones	75
4.2. Recomendaciones.....	76
5. BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Clasificación de la empresa.....	4
Tabla 2	Variables e indicadores	21
Tabla 3	Sexo.....	24
Tabla 4	Edad	24
Tabla 5	Frecuencia de compra en Frigorífico Alemania.....	25
Tabla 6	La empresa cuenta con estrategias para diferenciarse de la competencia	25
Tabla 7	Se realizan estudios para identificar necesidades y preferencias de los clientes.	26
Tabla 8	Se monitorean permanentemente las acciones de los competidores	26
Tabla 9	La empresa utiliza mecanismos efectivos para promocionar sus productos	27
Tabla 10	Existen acciones orientadas a mantener y fortalecer la relación con los clientes.	28
Tabla 11	La empresa controla adecuadamente sus ingresos y egresos	28
Tabla 12	Se elaboran presupuestos y proyecciones financieras periódicamente	29
Tabla 13	La empresa identifica alternativas de financiamiento para su crecimiento	29
Tabla 14	Se evalúa periódicamente la rentabilidad del negocio.	30
Tabla 15	Se analizan las inversiones antes de ejecutarlas	30
Tabla 16	Las actividades operativas se encuentran debidamente planificadas.....	31
Tabla 17	Se supervisa el cumplimiento de los procedimientos establecidos	31
Tabla 18	Se optimizan recursos para reducir costos y tiempos.....	32
Tabla 19	Se detectan y corrigen oportunamente fallas en los procesos	32
Tabla 20	Se implementan acciones para perfeccionar los procesos internos	33
Tabla 21	El personal conoce claramente sus responsabilidades.....	34
Tabla 22	La empresa promueve programas de formación para sus colaboradores	34
Tabla 23	El personal cuenta con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones.	35
Tabla 24	Los colaboradores se sienten comprometidos con el crecimiento de la empresa.	35
Tabla 25	La empresa cumple con las obligaciones laborales establecidas por la ley.....	36
Tabla 26	La empresa adopta nuevas tecnologías para mejorar su gestión	36
Tabla 27	Los procesos empresariales utilizan herramientas digitales.....	37
Tabla 28	La empresa desarrolla mejoras o nuevas propuestas para sus clientes.....	38

Tabla 29	Se fomenta la generación de nuevas ideas dentro de la organización	38
Tabla 30	La empresa responde oportunamente a los cambios tecnológicos del entorno.	39
Tabla 31	Sexo.....	39
Tabla 32	Edad	40
Tabla 33	Nivel de instrucción	40
Tabla 34	Frecuencia de compra	41
Tabla 35	La empresa cuenta con estrategias para diferenciarse de la competencia	41
Tabla 36	Se realizan estudios para identificar necesidades y preferencias de los clientes.	42
Tabla 37	Se monitorean permanentemente las acciones de los competidores	42
Tabla 38	La empresa utiliza mecanismos efectivos para promocionar sus productos.	43
Tabla 39	Existen acciones orientadas a mantener y fortalecer la relación con los clientes.	43
Tabla 40	La empresa controla adecuadamente sus ingresos y egresos	44
Tabla 41	Se elaboran presupuestos y proyecciones financieras periódicamente	44
Tabla 42	La empresa identifica alternativas de financiamiento para su crecimiento	45
Tabla 43	Se evalúa periódicamente la rentabilidad del negocio.	45
Tabla 44	Se analizan las inversiones antes de ejecutarlas	46
Tabla 45	Las actividades operativas se encuentran debidamente planificadas.....	46
Tabla 46	Se supervisa el cumplimiento de los procedimientos establecidos	47
Tabla 47	Se optimizan recursos para reducir costos y tiempos.....	47
Tabla 48	Se detectan y corrigen oportunamente fallas en los procesos	48
Tabla 49		48
Tabla 50	El personal conoce claramente sus responsabilidades.....	49
Tabla 51	La empresa promueve programas de formación para sus colaboradores	49
Tabla 52	El personal cuenta con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones.	50
Tabla 53	Los colaboradores se sienten comprometidos con el crecimiento de la empresa.	50
Tabla 54	La empresa cumple con las obligaciones laborales establecidas por la ley.....	51
Tabla 55	La empresa adopta nuevas tecnologías para mejorar su gestión	52
Tabla 56	Los procesos empresariales utilizan herramientas digitales.....	52
Tabla 57	La empresa desarrolla mejoras o nuevas propuestas para sus clientes.....	53

Tabla 58 Se fomenta la generación de nuevas ideas dentro de la organización	53
Tabla 59 La empresa responde oportunamente a los cambios tecnológicos del entorno.	54
Tabla 60 Encuesta a empleados	54
Tabla 61 Encuesta a proveedores.....	57
Tabla 62 Matriz de hallazgos de la entrevista	60
Tabla 63 Ficha de observación.....	63
Tabla 64 Plan de acción plan estratégico	69
Tabla 65 Plan de acción mejora de procesos	69
Tabla 66 Plan de acción mecanismos de promoción.....	70
Tabla 67 Plan de acción digitalización.....	72
Tabla 68 Cronograma.....	72
Tabla 69 Presupuesto	73
Tabla 70 Flujo de caja incremental proyectado.....	74
Tabla 71 Indicadores de viabilidad financiera	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ciclo de vida de una empresa.....6

Figura 2 Frigorífico Alemania68

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un plan de crecimiento empresarial para el Frigorífico Alemania, ubicado en la ciudad de Ibarra, mediante el análisis de las áreas administrativa, productiva, comercial y de marketing, con el propósito de fortalecer su gestión interna y mejorar su competitividad. La metodología empleada fue de enfoque mixto, con un diseño no experimental y alcance descriptivo-propositivo. Se utilizaron métodos analítico, deductivo e inductivo, aplicando encuestas a clientes potenciales, clientes frecuentes y colaboradores, cuyos resultados fueron procesados mediante estadística descriptiva. Los hallazgos evidenciaron fortalezas en la gestión financiera, pero también debilidades en la planificación administrativa, optimización de procesos, estrategias comerciales, fidelización de clientes, innovación y marketing digital. Como resultado, se diseñó un plan de crecimiento con estrategias orientadas a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer el posicionamiento empresarial e incrementar la rentabilidad. El diagnóstico de la gestión administrativa permitió identificar que el Frigorífico Alemania presenta fortalezas relacionadas con el control financiero y la elaboración de presupuestos; sin embargo, persisten debilidades importantes en la planificación, supervisión de procedimientos, incorporación de tecnologías y gestión de la mejora continua. Tanto clientes como colaboradores perciben que las actividades administrativas no se encuentran suficientemente estructuradas y que existe escasa digitalización de los procesos, situación que limita la eficiencia organizacional y la capacidad de respuesta frente a las exigencias del mercado. Se concluye que la propuesta es técnica y financieramente viable, permitiendo consolidar el crecimiento sostenible y la competitividad del Frigorífico Alemania en el mercado local.

Palabras clave: Crecimiento empresarial, planificación estratégica, gestión administrativa, procesos productivos, gestión comercial, marketing, competitividad, viabilidad financiera.

ABSTRACT

This research aimed to design a business growth plan for Frigorífico Alemania, located in the city of Ibarra, by analyzing its administrative, production, commercial, and marketing areas to strengthen internal management and enhance competitiveness. A mixed-methods approach was employed, utilizing a non-experimental design and a descriptive-propositive scope. Analytical, deductive, and inductive methods were used, involving surveys of potential customers, regular clients, and staff members; the results were processed using descriptive statistics. Findings revealed strengths in financial management but also weaknesses in administrative planning, process optimization, commercial strategies, customer loyalty, innovation, and digital marketing. Consequently, a growth plan was designed featuring strategies aimed at improving operational efficiency, strengthening the company's market position, and increasing profitability. A diagnostic assessment of the administrative management system identified that Frigorífico Alemania has strengths related to financial control and budgeting; however, significant weaknesses persist in planning, procedure supervision, technology adoption, and continuous improvement management. Both customers and employees perceive that administrative activities are not sufficiently structured and that there is little digitization of processes, a situation that limits organizational efficiency and responsiveness to market demands. The study concludes that the proposal is technically and financially viable, enabling Frigorífico Alemania to consolidate sustainable growth and competitiveness in the local market.

Keywords: Business growth, strategic planning, administrative management, production processes, commercial management, marketing, competitiveness, financial viability.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el crecimiento empresarial constituye uno de los principales desafíos para las pequeñas y medianas empresas, debido a los constantes cambios en el entorno económico, el incremento de la competencia y las nuevas exigencias de los consumidores. En este contexto, las organizaciones requieren fortalecer su gestión administrativa, optimizar sus procesos productivos, consolidar sus estrategias comerciales e incorporar herramientas de marketing que les permitan adaptarse al mercado y mejorar su competitividad. Para lograr un crecimiento sostenible, resulta indispensable planificar estratégicamente las acciones que orienten el desarrollo del negocio y favorezcan una adecuada toma de decisiones.

El Frigorífico Alemania, ubicado en la ciudad de Ibarra, se dedica a la comercialización de productos cárnicos y derivados, constituyéndose como un establecimiento reconocido en el mercado local. Sin embargo, el diagnóstico realizado evidenció la existencia de oportunidades de mejora relacionadas con la planificación administrativa, la organización de los procesos operativos, la diferenciación comercial, la fidelización de clientes y la implementación de estrategias de marketing y herramientas tecnológicas. Estas condiciones limitan el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento y pueden afectar su posicionamiento frente a la competencia.

La presente investigación se justifica por su aporte práctico, debido a que propone un plan de crecimiento empresarial orientado a fortalecer las áreas administrativa, productiva, comercial y de marketing del Frigorífico Alemania. Desde el punto de vista empresarial, el estudio permitirá establecer estrategias encaminadas a optimizar la gestión interna, mejorar la eficiencia de los procesos, fortalecer la relación con los clientes e incrementar la competitividad de la empresa en el mercado local. Asimismo, posee relevancia económica, ya que las acciones propuestas buscan contribuir al incremento de las ventas, la optimización de los recursos disponibles y el mejoramiento de la rentabilidad del negocio. De igual manera, la investigación aporta al ámbito académico al generar información que puede servir como referencia para futuros estudios relacionados con la planificación estratégica y el crecimiento de pequeñas y medianas empresas del sector comercial.

El objetivo general de la investigación consiste en diseñar un plan de crecimiento empresarial para el Frigorífico Alemania ubicado en la ciudad de Ibarra, mediante el análisis y fortalecimiento de las áreas administrativa, productiva, comercial y de marketing, con el fin de mejorar su gestión interna, optimizar sus procesos y fortalecer su competitividad en el mercado local.

Para alcanzar este propósito, se plantearon como objetivos específicos: diagnosticar la gestión administrativa considerando la planificación, organización, control de recursos y toma de decisiones; analizar los procesos productivos relacionados con el abastecimiento, manejo de inventarios, almacenamiento y control de calidad para proponer acciones de optimización; evaluar la gestión comercial mediante el análisis de las ventas, atención al cliente, precios y estrategias de fidelización; y proponer estrategias de marketing orientadas a fortalecer la comunicación, la visibilidad y el posicionamiento del Frigorífico Alemania a través de acciones promocionales y digitales acordes con las necesidades del negocio.

En conjunto, el desarrollo de esta investigación proporciona una propuesta integral de crecimiento empresarial sustentada en el análisis de la situación actual de la empresa y en los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación aplicados. La implementación del plan propuesto permitirá fortalecer la capacidad organizacional del Frigorífico Alemania, mejorar su desempeño operativo y comercial, e impulsar un crecimiento sostenible que contribuya a consolidar su presencia en el mercado local.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1. Antecedentes

Para Marques et al., (2022) en su investigación titulada “Un enfoque basado en la dinámica de sistemas para determinar los factores que influyen en el crecimiento de las empresas familiares” tuvo por objetivo crear un modelo de análisis que permita una perspectiva más holística sobre los determinantes del crecimiento de las empresas familiares, sus relaciones de causa y efecto y, por lo tanto, su comportamiento a largo plazo. Es así que la investigación se basó en un análisis de las perspectivas de propietarios de empresas familiares, quienes aportaron con su conocimiento y experiencia. Los resultados evidenciaron que la mayoría de empresas familiares presentan problemas relacionados con el uso de los recursos para el crecimiento y expansión. Concluyendo que el modelo desarrollado es una herramienta completa, transparente y realista que permite a los responsables de la toma de decisiones tomar decisiones mejores y más informadas.

Según Ochoa et al. (2022) en su investigación titulada “Importancia de la planificación estratégica para el crecimiento empresarial”, tuvo como objetivo presentar la importancia de la planificación estratégica para el crecimiento de una empresa. La metodología fue una revisión bibliográfica actualizada de artículos relevantes al tema. Los resultados evidenciaron que en la actualidad existen varios modelos de planificación estratégica que tienen como finalidad sentar las bases para el crecimiento de las empresas. Mediante la definición de la filosofía empresarial, los procesos y distribución de funciones las empresas crean ventajas competitivas que les permiten aprovechar oportunidades de crecimiento. Concluyendo que mediante el diseño de un plan que abarca la generación de ideas y el desarrollo de estrategias necesarias para el crecimiento de un negocio existente. Los participantes analizarán sus operaciones comerciales actuales e identificarán oportunidades para el crecimiento y la expansión del negocio.

De acuerdo con Dután y Ormaza (2022) en su artículo titulado “Estrategias de crecimiento empresarial para la empresa Roads Networks de la ciudad de Cuenca”, Estableció por objetivo y señaló estrategias empresariales enfocadas en el crecimiento y análisis de mercado. La investigación fue mixta; aplicó el método histórico-lógico deductivo-inductivo y se realizó un análisis situacional de la unidad. Los resultados mostraron que las estrategias de crecimiento son esenciales para las empresas ya que permiten desarrollarse exponencialmente y extenderse como un referente. Concluyendo que plan de crecimiento empresarial bien elaborado ayuda a alinear los esfuerzos, los recursos y las estrategias de la organización para alcanzar sus objetivos de crecimiento.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. La empresa como unidad de análisis

Una empresa es una entidad jurídica formada por varias personas con el objetivo de realizar negocios u otras actividades con fines de lucro. La empresa se considera una persona jurídica independiente de sus propietarios, lo que implica que los derechos y obligaciones se establecen entre ella y sus acreedores. Diversas leyes y reglamentos rigen

la jurisdicción en la que opera una empresa, y estas generalmente deben cumplir con ciertos requisitos legales para estar en regla (Bueno, 2022).

Una empresa puede adoptar cualquier forma jurídica, como sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima o sociedad de responsabilidad limitada, según el marco legal bajo el cual se constituya. Además de la forma jurídica, las empresas comparten características esenciales que las distinguen de otras estructuras empresariales (Rivas, 2022).

1.2.1.1. Clasificación de la empresa

Para Bueno (2022) las empresas se clasifican según cinco criterios:

Tabla 1

Clasificación de la empresa

Criterio de clasificación	Tipo de empresa	Características principales
Según su responsabilidad	Sociedad de Responsabilidad Limitada	La responsabilidad de los socios se limita al valor de sus aportaciones o acciones. Protege el patrimonio personal de los accionistas.
	Sociedad de responsabilidad limitada (privada)	Dirigida a pequeñas empresas con pocos inversionistas. No cotiza públicamente sus acciones.
	Sociedad Anónima	Emite acciones para obtener capital.
	Sociedad de Responsabilidad Ilimitada	Para responder por deudas y obligaciones de la empresa, los socios hacemos uso de su patrimonio.
Según el número de miembros	Empresa privada	Existe un mayor nivel de privacidad y menos obligaciones; se requiere un mínimo de dos y un máximo de 200 socios.
	Sociedad Anónima	Se debe tener como mínimo siete socios y se capta capital a través de la expansión.
Según el control	Sociedad matriz	Es el eje central que controla una filial.
	Sociedad filial	Es una empresa que se encuentra controlada por la matriz; sin embargo, posee personalidad jurídica propia.
Según la propiedad	Empresa individual	Es una empresa cuyo propietario es una sola persona.
	Sociedad colectiva	Es una entidad jurídica conformada por varias personas que comparten las responsabilidades y obligaciones.
	Sociedad cooperativa	Organización creada para satisfacer necesidades comunes de sus miembros. Prioriza el beneficio colectivo sobre las ganancias.

Según su acceso al capital	Sociedad de inversión	Invierte en valores de otras empresas para obtener rendimientos y diversificar inversiones.
	Empresa financiera (NBFC)	Ofrece servicios financieros sin ser legalmente un banco.
	Empresa industrial	Se dedica a la producción de bienes y servicios. Su principal fuente de capital proviene de sus actividades productivas.

1.2.1.2. La Pyme: definición, características y rol económico

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son empresas con menos empleados, menor facturación anual y activos totales limitados en comparación con las grandes empresas (Del Do et al., 2023). Asimismo, Barrueto y Marchena (2024) una PYME es una empresa con empleados, ingresos y activos por debajo de un umbral determinado, pero definir dicho umbral puede resultar complicado.

Características de las PYME

Para Saavedra et al. (2023) lo que diferencia a una PYME de una gran empresa no es solo su tamaño, sino también su estructura y enfoque.

- **Gestión simplificada y control directo:** las PYMES suelen tener un pequeño equipo directivo o incluso un único propietario, lo que les permite tomar decisiones rápidas sin necesidad de pasar por varios niveles de aprobación.
- **Flexibilidad:** Debido a su menor tamaño, pueden adaptarse a los cambios más rápidamente que las grandes empresas y gestionar mejor los ingresos operativos.
- **Acceso limitado al capital:** Estas empresas tienen dificultades para acceder a fuentes de financiamiento formal, ya que en muchas de las veces no cuentan con las garantías necesarias.
- **Enfoque especializado:** Las pymes se encuentran en los diferentes sectores económicos; sin embargo, no expanden su portafolio de productos, por lo cual se centran en un producto o servicio.
- **Impulsadas por la innovación:** Al no requerir de tanta formalidad y cumplimiento normativo, estas pueden adaptarse y adoptar tecnologías para innovar con mayor libertad.

Las pequeñas y medianas empresas, o pymes, han sido reconocidas desde hace tiempo como motores del crecimiento y desarrollo económico. Su impacto en la economía global es crucial para la construcción de una sociedad libre de pobreza. Esto se debe a que no solo generan numerosas oportunidades de empleo para los diferentes estratos sociales, sino que también garantizan la circulación de dinero entre ellos (Saavedra et al., 2023).

A largo plazo, las pymes pueden generar un aumento sustancial de los ingresos, las oportunidades y el PIB general. Si el entorno empresarial es favorable y apoya a las nuevas empresas, estas no solo generarán más empleo, sino que también ofrecerán una

mayor variedad de productos y servicios para que el consumidor elija (Galarza et al., 2022).

1.2.1.3. El ciclo de vida de la empresa

De acuerdo con Benavides et al. (2022) el ciclo de vida empresarial se divide generalmente en cuatro etapas principales: inicio, crecimiento, madurez y declive. Mismas que se describen a continuación:

Figura 1

Ciclo de vida de una empresa



1.2.2. El crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial es una etapa en la que la empresa alcanza el punto de expansión y busca opciones adicionales para generar mayores beneficios. Este crecimiento depende del ciclo de vida de la empresa, las tendencias de crecimiento del sector y el deseo de los propietarios de generar valor para sus accionistas (Dután & Ormaza, 2022).

El crecimiento empresarial consiste en establecer objetivos a largo plazo para incrementar los ingresos de forma sostenible y, a partir de ahí, trabajar para alcanzarlos de manera estratégica y con propósito. El número de clientes, la plantilla, la satisfacción del cliente y la madurez del producto pueden ser indicadores adicionales del crecimiento de la empresa (Ochoa et al, 2022).

1.2.2.1. Teorías del crecimiento empresarial

La teoría sobre el crecimiento empresarial ha evolucionado para enriquecer la literatura sobre emprendimiento. El modelo de crecimiento schumpeteriano es fundamental en el emprendimiento, basado en la ideología de que el crecimiento a largo plazo se impulsa mediante la innovación y la destrucción creativa. Consideraron que el crecimiento resulta de una buena administración de los recursos y las capacidades (Schumpeter & Nichol, 1934).

Otros autores destacados en el estudio del crecimiento empresarial, como Penrose (1959) y Barney (1991), profundizaron más en el enfoque teórico y lo ampliaron para analizarlo desde el crecimiento empresarial. Es necesario resaltar que la teoría de Penrose señala

que, al combinar los recursos, se puede asegurar un crecimiento estable de la empresa, mientras que Barney establece una clasificación de los recursos, siendo estos valiosos, raros, inimitables e insustituibles, lo cual permite generar una ventaja competitiva a través del uso eficiente de los recursos.

Otra de las teorías es la visión basada en el conocimiento (VBC) de Grant (1996), esta enfatiza que es necesario que el personal clave de la empresa tenga un conocimiento tácito relacionado con el crecimiento empresarial; este debe ser significativo, único e imperecedero. Mediante la implementación de este conocimiento se genera una cultura organizacional, identidad política y sistemas clave que permiten a la empresa adaptarse a la situación del mercado y expandir sus operaciones. La RBT establece que el conocimiento es un recurso genérico y necesario que permite a los empresarios hacer uso de los recursos de manera eficiente, creando ventajas competitivas.

La teoría de la capacidad dinámica (TCD) extiende la RBT y ha adquirido una profunda prominencia en la investigación de la gestión estratégica. Dado que los recursos son estáticos, como se demuestra en la RBT, defiende en la TCD que las capacidades dinámicas ayudan a las empresas a ajustar significativamente su base de recursos para llenar las deficiencias de la RBT, en contraste con la capacidad ordinaria que implica rutinas y prácticas. Sin embargo, este ajuste requiere que los gerentes perciban o reconozcan oportunidades externas, aprovechen o capturen las posibilidades y adopten los ajustes necesarios que reflejen la necesidad del entorno, lo que puede ser aprovechado por un pequeño número de empresas (Teece, 2017).

Para Pfeffer y Salancik (2003) propusieron la teoría de la dependencia de recursos (TDR) para explicar el papel de la gestión en la reducción de la dependencia ambiental y el aumento del control sobre los recursos vitales. En lo que respecta a la TDR, establece que los recursos que tiene la empresa A y que le generan una ventaja competitiva deben ser iguales a los de la empresa B, y con la finalidad de que esta gestione de mejor manera y se alcancen metas de manera eficiente. Por lo tanto, la teoría indica que el poder y la dependencia de los recursos están correlacionados, ya que, si la empresa cuenta con los recursos necesarios, genera un poder para adaptarse a los cambios del ambiente y, por lo tanto, expandir sus operaciones.

1.2.2.2. Tipos de crecimiento empresarial

Determinar la mejor manera de hacer crecer un negocio requiere un plan estratégico y un buen conocimiento de las diferentes formas en que una empresa puede crecer. El crecimiento empresarial lento y orgánico es fundamental, pero posiblemente el método más eficaz. La expansión rápida, por otro lado, puede ser más rentable, pero a menudo implica riesgos significativos (Mačiulytė et al., 2022).

- **Crecimiento orgánico del negocio:** El crecimiento orgánico suele ser más lento que otras estrategias de crecimiento, pero tiende a ser más seguro. Cuando los gerentes o propietarios cuentan con el crecimiento necesario se puede crear de manera orgánica potenciando los recursos y experiencias. Asimismo, se establecen programas, procesos y planificaciones que permiten desarrollar las

capacidades necesarias de la empresa para poder expandirse (Mačiulytė et al., 2022).

- **Crecimiento interno (eficiencia):** También se le denomina ampliación de escala, que consiste en mejorar los procesos internos y la estructura. El ejemplo más relevante en la actualidad es la automatización de los procesos, ya que permite incrementar la productividad, disminuir errores y reducir los costos, lo cual es beneficioso para la empresa, ya que genera mayor beneficio financiero (Mačiulytė et al., 2022).
- **Crecimiento estratégico:** Es la combinación de las tácticas internas y externas, es decir, hacer uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades de crecimiento. Dentro de este ámbito se puede considerar la dirección o potencialización de un producto a un nuevo mercado. Es decir, se trata de replantear o cambiar las estrategias con la finalidad de incursionar en nuevos mercados (Mačiulytė et al., 2022).
- **Crecimiento inorgánico:** Este crecimiento se da a través de fusiones, adquisiciones o alianzas. Consiste en la compra de una empresa a otra con la finalidad de abarcar una mayor participación en el mercado y de incrementar la productividad. Este tipo de crecimiento es eficaz cuando la empresa resulta ser un competidor dentro del mismo sector económico, ya que le permite disminuir costos e incrementar la producción y acaparar un mayor segmento (Mačiulytė et al., 2022).

1.2.2.3. Factores determinantes del crecimiento

De acuerdo con Mačiulytė et al. (2022) existen cinco factores de crecimiento empresarial:

- **Fidelización de clientes:** Cuando los líderes empresariales elaboran estrategias para el crecimiento de las ventas, suelen centrarse en cómo captar nuevos clientes. Si bien es importante aumentar el reconocimiento de la marca y ampliar la base de clientes, también es fundamental trabajar para incrementar el potencial de ventas con los clientes actuales.
- **Adopción inteligente de la tecnología:** El desafío radica en seleccionar las herramientas tecnológicas adecuadas para tus objetivos comerciales específicos. Una correcta alineación con las diversas facetas de la estrategia empresarial es fundamental.
- **Compromiso con la formación de los empleados:** El crecimiento empresarial no surge de la nada. Todos los empleados deben contar con una base de conocimientos estándar a partir de la cual puedan desarrollar su propio crecimiento.
- **Responsabilidad social:** Cuando la empresa adopta políticas de responsabilidad social, impacta positivamente en la comunidad y, por lo tanto, en los clientes.

- **Liderazgo:** El crecimiento comienza mucho más allá de la superficie. La percepción que los empleados tienen un líder y de la misión de la empresa determina su motivación para ayudar a alcanzar tus objetivos. Como líder, debe allanar el camino hacia el éxito para todos.

1.2.2.4. Dimensiones del crecimiento empresarial

- **Dimensión comercial y de marketing:** Se ocupa de los procesos específicos que conforman el valor de mercado de la marca y los productos de la empresa, así como de aquellos que influyen en la accesibilidad de estos productos para el consumidor (Hassan & Yudi, 2025).

Algunas funciones de marketing se centran en cuestiones estratégicas, como el análisis de la competencia, el análisis de la demanda (investigación de mercado) y el posicionamiento en el mercado (Hassan & Yudi, 2025).

- **Dimensión financiera:** Implican la toma de decisiones sobre gastos, ahorros, préstamos, créditos e inversiones. Las actividades financieras pueden influir tanto en las decisiones a corto plazo como en los objetivos financieros a largo plazo. se centran en cómo las empresas gestionan sus recursos financieros, estructuran sus operaciones y planifican su crecimiento. Los gerentes y analistas financieros de este campo suelen evaluar los estados financieros, gestionar el flujo de caja y determinar las mejores maneras de obtener capital (Hassan & Yudi, 2025).
- **Dimensión operativa y de procesos:** Esta dimensión abarca todos los procesos y procedimientos internos de una empresa. Incluye las acciones de planificación, supervisión, control y organización de los diferentes procesos con la finalidad de gestionar adecuadamente cada etapa de un proceso, disminuir costos, incrementar la eficiencia e identificar errores que pueden afectar al crecimiento empresarial (Hassan & Yudi, 2025).
- **Dimensión del talento humano:** Esta dimensión resalta la importancia de gestionar adecuadamente al personal, otorgarles los recursos necesarios, explicarles adecuadamente sus roles y funciones, capacitarlos y cumplir con los beneficios establecidos en la ley con la finalidad de que se comprometan con el desarrollo y crecimiento de la empresa (Hassan & Yudi, 2025).
- **Dimensión de innovación y transformación digital:** La transformación digital es el proceso estratégico que redefine la cultura, los procesos y los modelos de negocio mediante la integración digital. La innovación digital, por otro lado, es el motor que impulsa a las empresas a experimentar, adoptar e integrar nuevas tecnologías para generar valor de forma continua (Hassan & Yudi, 2025).

1.2.2.5. Indicadores de medición del crecimiento

Para Lara et al. (2023) define los siguientes indicadores de medición de crecimiento de las empresas:

1. Métricas financieras: Ingresos y ganancias: Las métricas financieras son, quizás, los indicadores más directos del crecimiento empresarial. Los ingresos y las ganancias son la base del éxito de cualquier negocio. El aumento de los ingresos indica una base de clientes en expansión y una mayor demanda del mercado, mientras que el crecimiento de las ganancias refleja operaciones eficientes y una gestión eficaz de los costos.

2. Captación y retención de clientes: Este indicador evalúa la capacidad que tiene la empresa para captar y atraer nuevos clientes, así como para retener a los clientes antiguos. Es un indicador clave, ya que al dar seguimiento al número nuevo de clientes en un determinado periodo se puede evaluar la eficiencia de las estrategias de marketing. De igual manera, cuando se evalúa el margen de fidelización de los clientes, se establecen los niveles de satisfacción de los mismos. Cuando este indicador es alto, se refleja calidad, compromiso y aceptación en el mercado.

3. Cuota de mercado: Este indicador representa la posición que tiene la empresa con respecto a la competencia en un mercado específico. Cuando se incrementa la cuota de mercado, se asume que la empresa está captando una mayor cantidad de clientes, lo cual indica que las estrategias y los productos son de calidad. Se debe realizar un monitoreo constante de la cuota de mercado para comprender la competitividad de la empresa y su posición en el mercado, además de identificar oportunidades.

4. Expansión geográfica: Este indicador se evalúa cuando la empresa desea expandirse a nuevas regiones, ciudades o países. Se evalúa la aceptación del mercado, además de la capacidad de atracción de clientes.

5. Inversión en innovación e investigación: Este indicador permite medir la inversión que la empresa realiza para innovar y adoptar tecnologías que aporten al crecimiento empresarial. Generalmente, el indicador incluye el análisis de nuevos productos, la mejora y automatización de procesos y la apertura a nuevos mercados.

1.2.3. La planificación estratégica

La planificación estratégica es el proceso de definir la dirección, las prioridades y las acciones de una organización para lograr el éxito a largo plazo. Ayuda a los líderes a establecer objetivos, asignar recursos de manera eficiente y medir el progreso para garantizar la alineación con su misión y visión (Muñiz et al., 2022).

Para Dután y Ormazá (2022) la planificación estratégica es un documento que se utiliza para comunicar a la organización sus objetivos, las acciones necesarias para alcanzarlos y todos los demás elementos críticos desarrollados durante el proceso de planificación.

1.2.3.1. Formulación de objetivos, estrategias y metas

Misión: Se centra en el "por qué" y el "futuro", la misión se centra en el "qué" y el "ahora". Define la actividad principal de la organización. Una declaración de misión debe ser exclusiva. Debe funcionar como un filtro que permita a los líderes rechazar oportunidades que no se ajusten al mandato principal (Villa et al., 2024).

Visión: Es un retrato del mundo futuro que la empresa pretende crear. Es inherentemente externa y ambiciosa. La visión debe ser tan amplia que siga siendo relevante incluso si el modelo de negocio actual queda obsoleto (Villa et al., 2024).

Metas: Son los planes que justifican la creación de la organización. Aclaran las particularidades de la organización y explican en qué se diferencia de otras. Las metas deben ser alcanzadas por una organización en diferentes periodos de tiempo. Son el resultado de una planificación orientada al futuro. La planificación es necesaria tanto para elegir las metas como para lograrlas. Los términos propósito, meta, misión o propósito se utilizan indistintamente en la práctica. Una meta es aún más específica y precisa que un objetivo (Delgado et al., 2022).

Objetivos: Los objetivos se definen de manera que la misión de la organización tenga sentido. Primero se establece el objetivo general de la organización y luego se determinan los objetivos de los diferentes departamentos para el logro de los objetivos organizacionales (Delgado et al., 2022).

1.2.3.2. El plan estratégico

Un plan estratégico de negocios exitoso se basa en una investigación y un análisis cuidadosos de las condiciones actuales del mercado, las estrategias de la competencia, las necesidades y preferencias de los clientes, las tendencias de la industria, los datos financieros y mucho más (Armas & Basurto, 2023).

Un plan estratégico es un documento en donde se establecen estrategias, objetivos, metas, recursos y responsables. Estos documentos son clave para la empresa, ya que direccionan las acciones que debe ejecutar la empresa, además de proporcionar recursos financieros con la finalidad de cumplir con los objetivos. El plan estratégico debe ser completo y detallar de qué manera se lograrán los objetivos, cuáles serán los recursos utilizados, cuáles serán los procesos que se implementarán y cuál es el personal que se hará cargo de cada etapa del proceso (Romero, 2024).

1.2.3.3. El plan de crecimiento empresarial

Un plan de crecimiento empresarial es una hoja de ruta práctica que detalla los objetivos de crecimiento específicos que una organización pretende alcanzar y el trabajo operativo necesario para que dichos objetivos sean alcanzables. A diferencia de un plan de negocios tradicional, que explica la visión general, el mercado y el modelo financiero de una empresa, un plan de crecimiento se centra en la siguiente fase de desarrollo. Hace hincapié en la ejecución: las estrategias específicas, los recursos y los pasos operativos necesarios para llevar el negocio a su siguiente etapa (Dután & Ormaza, 2022).

Para Barreras (2022) un plan de crecimiento empresarial eficaz guía a los líderes en las decisiones a corto plazo, ayudándoles a priorizar las inversiones y a alinear a los equipos a lo largo del proceso. Normalmente incluye:

- **Áreas clave para el crecimiento:** Las prioridades principales que la empresa busca impulsar en la siguiente etapa de expansión.
- **Oportunidades y desafíos:** Debe detectar cuáles son las oportunidades a las que tiene acceso y hacer uso de sus fortalezas para poder aprovecharlas.

- **Dirección estratégica:** Se debe realizar un análisis de los recursos que tiene la empresa con la finalidad de detectar cuál es la vía de expansión más adecuada para la empresa.
- **Preparación operativa:** Se debe contar con la capacidad, los procesos y los recursos humanos y financieros necesarios para poder impulsar el crecimiento.
- **Necesidades de recursos:** Se describen los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para ejecutar el plan estratégico de crecimiento.
- **Riesgos y dependencias:** Los factores que podrían afectar al éxito y cómo la organización los mitigará.

1.2.4. Competitividad empresarial

La competitividad se refiere a la capacidad y el desempeño de una empresa para vender y suministrar bienes y servicios en un mercado determinado. Se trata de cómo una empresa puede ganarse la confianza de los clientes para convertirse en su opción preferida.

La competitividad designa eficiencia, productividad, éxito, adaptabilidad, productos de calidad y costes óptimos. Es un concepto complejo que define la capacidad de una empresa o país para hacer frente a la competencia real o potencial en un mercado particular o en el mercado mundial, respectivamente, y es sinónimo de eficiencia económica. La competitividad refleja un determinado estado de la actividad económica derivado del consumo de recursos para la obtención de bienes económicos.

1.2.4.1. Ventaja competitiva y diferenciación

La ventaja competitiva y los criterios clave de compra son dos caras de la misma moneda en el mundo empresarial. Ambos explican por qué un cliente elige una empresa en lugar de otra. La ventaja competitiva es lo que distingue a una empresa de sus competidores. Es la razón por la que un cliente elegiría su producto o servicio en lugar de la oferta de otra empresa (Cantó, 2023).

El tema de la diferenciación competitiva ha sido ampliamente estudiado por los investigadores. Al construir una ventaja basada en la diferenciación, las empresas buscan ofrecer un producto o servicio único que genere un alto valor para sus clientes (Vera & Vegas, 2022).

Tanto la ventaja competitiva como la diferenciación son elementos claves que permiten a la empresa incrementar su participación en el mercado, mejorar su competitividad y diferenciarse. Es necesario resaltar que son conceptos distintos y que en el mundo empresarial generalmente se aplican de manera integrada. Mientras que la ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para generar un producto o servicio que llame la atención de los clientes, la diferenciación es una estrategia que permite establecer características de aspectos al servicio o producto con la finalidad de diferenciarlo de la competencia (Cantó, 2023).

1.2.4.2. Sostenibilidad y crecimiento responsable

El desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades de la generación actual sin reducir la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. Para lograr estos objetivos, se necesita una estrategia de implementación, en la que hay cuatro aspectos que requieren atención: equidad, participación, diversidad, integración y perspectivas a largo plazo que idealmente se siguen (Reyes G. , 2023).

El crecimiento y desarrollo sostenibles suelen ser conceptos difíciles de definir, a pesar de haberse convertido en un término común en el ámbito del desarrollo a nivel mundial. Aún no existe una medida precisa del nivel de sostenibilidad del desarrollo. Los indicadores utilizados hasta el momento son parciales y fragmentados. Todavía hay mucho margen para debatir qué medidas pueden emplearse para determinar el nivel de sostenibilidad del desarrollo (Santos, 2025).

1.2.4.3. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La RSE (responsabilidad social corporativa) se refiere a las acciones éticas y sostenibles que llevan a cabo las empresas en el desarrollo de sus actividades. Este concepto incluye todas aquellas actividades y acciones realizadas por una empresa que tienen como finalidad beneficiar a los empleados, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Incluyen la creación de productos y servicios que son socialmente responsables, ya que no impactan de manera negativa al consumidor final o al medio ambiente (Osorio et al., 2022).

Este concepto establece que las empresas no deben únicamente considerar los beneficios económicos, sino que también deben establecer acciones que permitan disminuir el impacto social y ambiental de la producción de sus productos o la prestación de sus servicios (Osorio et al., 2022).

Por lo tanto, la responsabilidad social empresarial son acciones que benefician a terceros y se basan en las acciones que realizan las empresas para mejorar no solamente su reputación y atraer nuevos clientes, sino también aportar al crecimiento social y el cuidado del medio ambiente. Un programa de responsabilidad social corporativa (RSE) exitoso se adapta a las necesidades y desafíos específicos de su empresa, empleados y grupos de interés (Gutiérrez & Rodríguez, 2022).

1.2.5. Marketing

El marketing abarca todos los aspectos de un plan para convertir a un consumidor potencial en un cliente satisfecho. Incluye desde la investigación de mercado hasta la publicidad. El objetivo del marketing es convencer a una persona de que vale la pena invertir en tu producto, fidelizarla a la marca e incrementar las ventas (Castro & Carpio, 2023).

A menudo se confunde el marketing con las ventas y la promoción. Sin embargo, el marketing abarca mucho más de lo que se suele pensar. La mayoría de las personas se sorprenden al saber que las funciones más importantes del profesional del marketing suelen tener poco que ver con las ventas. La principal preocupación del marketing es satisfacer las necesidades y deseos de los clientes (Garizurieta et al., 2023). Su esencia

radica en equilibrar la oferta y la demanda en una economía compleja y avanzada. El marketing comprende diversas actividades, entre ellas: identificar las necesidades de los clientes; desarrollar bienes y servicios para satisfacerlas; comunicar información sobre los productos a los clientes potenciales; y gestionar la logística y la distribución, lo que garantiza que los productos lleguen a los clientes según sus necesidades (Gómez et al., 2024).

El marketing ha experimentado una transformación continua y profunda, adaptándose a los cambios tecnológicos y sociales a lo largo del tiempo. Este proceso no solo ha redefinido la forma en que las empresas se relacionan con los consumidores, sino también cómo los consumidores interactúan con las marcas. En esta sección del artículo, exploramos la evolución del marketing y su impacto en el mundo actual (Kotler et al., 2025).

1.2.5.1. Análisis del mercado

Una estrategia de crecimiento a largo plazo es esencial para el éxito continuo de una empresa. Esto puede incluir centrarse en aumentar la cuota de mercado, entrar en nuevos mercados, captar nuevos clientes o desarrollar nuevas ofertas. Sin embargo, identificar el camino adecuado hacia el crecimiento que maximice la rentabilidad y minimice el riesgo es todo un reto (Garizurieta et al., 2023).

Para adaptarse a las cambiantes expectativas de los clientes, la demanda del mercado y los factores económicos, las empresas necesitan datos recientes y relevantes, no conjeturas, para tomar decisiones de crecimiento inteligentes (Martínez, 2025).

Un análisis de mercado exhaustivo proporciona a las empresas información valiosa sobre los mercados actuales y potenciales, lo que les ayuda a decidir dónde, qué y a quién vender. Gracias a esta información estratégica, las empresas tienen más probabilidades de aumentar sus ventas, fidelizar clientes, lanzar nuevos productos y servicios con éxito e incursionar en nuevos mercados (Kotler et al., 2025).

Para Reyes et al. (2022) el análisis de mercado consiste en comprender el alcance del sector al que ingresa una empresa. Es la forma de evaluar las condiciones del mercado en el que se opera: quiénes son los clientes, qué determina su comportamiento, cuál es la posición de la competencia, a qué velocidad crece el espacio y qué fuerzas (p. ej., económicas, tecnológicas, reguladoras) entran en juego. El análisis de mercado responde a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué tamaño tiene este mercado? ¿Se encuentra en expansión o contracción?
- ¿Quiénes son los actores clave y qué están haciendo?
- ¿Qué tendencias dan una nueva forma al espacio?
- ¿En dónde existen brechas, presiones u oportunidades?

1.2.5.2. Segmentación y público objetivo

El público objetivo es un grupo de consumidores con deseos similares que una organización puede satisfacer a través de sus productos. Las personas se agrupan según factores como el género, la edad, la ubicación geográfica, la solvencia económica, los intereses, entre otros (Gómez et al., 2024).

El éxito de una marca depende de una oferta bien diseñada para los clientes potenciales. Por ejemplo, las empresas que venden juguetes para niños se dirigen a los padres, mientras que una tienda de alimentos saludables se dirige a personas que prefieren un estilo de vida sano (Castro & Carpio, 2023).

Se debe prestar atención a diversos aspectos: deseos y preferencias del cliente, lugar de residencia, etc. Cada producto tiene su propio grupo de consumidores específico, ya que es a través de campañas publicitarias dirigidas que se logran resultados (Garizurieta et al., 2023).

Para Kotler et al. (2025) las organizaciones necesitan comprender el perfil de su público objetivo para ofrecer productos solo a los clientes interesados. Si una empresa sabe qué priorizan los consumidores al realizar una compra, podrá:

- Crear campañas publicitarias que atraigan a los consumidores;
- Lanzar promociones que conduzcan a buenas ventas;
- Optimizar sus productos para diferenciarse de la competencia;
- Lanzar nuevos productos que resulten interesantes para los clientes.

1.2.5.3. Posicionamiento

El posicionamiento no se centra en el producto o servicio que se ofrece, sino en el consumidor. El producto debe tener una imagen bien definida en la mente del consumidor, distinta de la de otros productos similares, un conjunto de características que lo hagan único. Por eso, el término posicionamiento de producto resulta, en cierto modo, incorrecto. De hecho, no es el producto en sí el que cambia durante el posicionamiento, sino su imagen, empaque, nombre, etc. (Mera et al., 2022).

Crear algo que no exista en la mente del consumidor es muy difícil, dado que su mente está saturada de información. Por lo tanto, un paso crucial en el proceso de posicionamiento es la segmentación. Existen tantos consumidores diferentes en el mercado, con expectativas tan variadas, que resulta complicado posicionar el producto para un público muy amplio. Sin embargo, si se elige un público objetivo, un grupo de consumidores que comparten los mismos valores, y se les dirige directamente, es mucho más fácil lograr que conecten con la marca y el producto (Weng et al., 2024).

Para lograr un buen posicionamiento de una marca en el mercado, es fundamental conocer a fondo a tu público objetivo (consumidores) y a tu competencia. El posicionamiento, quizás el concepto más poderoso del marketing, marca la diferencia entre productos

similares, influye en la percepción del consumidor a favor del producto y garantiza una imagen sólida de la marca en el mercado (Kotler et al., 2025).

1.2.5.4. Marketing Mix

El marketing mix proporciona un marco estratégico esencial, que reúne diversas variables de marketing que las empresas pueden ajustar para alcanzar sus objetivos de ventas con su público objetivo. Este marco se basa en cuatro pilares fundamentales: producto, precio, distribución y comunicación, conocidos como las 4P. Estos elementos están intrínsecamente conectados y deben armonizarse para desarrollar una estrategia de marketing eficaz (Kotler et al., 2025).

Esta herramienta estratégica permite a las marcas tomar decisiones de marketing informadas. El objetivo es influir positivamente en el comportamiento de compra del consumidor, maximizando la rentabilidad mediante la combinación de palancas estratégicas y tácticas (Alsharif et al., 2023).

La función principal del marketing mix es coordinar las variables comerciales de manera coherente para satisfacer las necesidades del mercado objetivo mientras se alcanzan los objetivos empresariales. Es decir, que no se trata simplemente de trabajar cada elemento de forma aislada, sino de crear una sinergia entre todos ellos que genere una propuesta de valor sólida y diferenciada (Kubicki, 2023).

El modelo original de las 4P representa los cuatro pilares fundamentales sobre los que se construye cualquier estrategia de marketing. Cada P corresponde a una variable clave que las empresas deben gestionar. Veamos cada una en detalle y luego su posterior evolución a las 7P del marketing mix (Yusuf & Matiin, 2022).

Producto

El producto es mucho más que el bien o servicio que una empresa ofrece al mercado: es la forma en que satisface una necesidad o un deseo del consumidor. No se trata solo de sus características físicas, sino también de elementos como el diseño, la calidad, las funcionalidades, la marca, el empaque y los servicios posventa que lo acompañan (Kotler et al., 2025).

Cuando una empresa define su producto, debe preguntarse: ¿qué características lo harán realmente atractivo para su público? Esa decisión abarca todo el ciclo de vida de un producto, desde el lanzamiento hasta el momento en que deja de comercializarse, pasando por las etapas de crecimiento y madurez (Yusuf & Matiin, 2022).

Precio

El precio representa la cantidad de dinero que los consumidores deben pagar para adquirir el producto. Esta es probablemente la variable más sensible del marketing mix porque afecta directamente a la rentabilidad y a la percepción de valor por parte del cliente (Kotler et al., 2025).

Ahora bien, ¿cómo se fija un precio? es algo que requiere un análisis cuidadoso de múltiples factores: los costes de producción y distribución, los precios de la competencia,

la disposición a pagar del consumidor, el posicionamiento deseado y los objetivos de rentabilidad (Yusuf & Matiin, 2022).

Distribución

Cuando hablamos de distribución, nos referimos a cómo y dónde llega un producto al consumidor final. En otras palabras, se trata de todo lo que ocurre desde que el producto sale de la empresa hasta que llega a tus manos (Kotler et al., 2025).

Una estrategia de distribución efectiva garantiza que el producto esté disponible en el lugar correcto, en el momento adecuado y en las cantidades necesarias. Las empresas deben decidir si venderán directamente al consumidor o utilizarán intermediarios como mayoristas, minoristas o distribuidores (Yusuf & Matiin, 2022).

Promoción

Cuando una empresa quiere dar a conocer su producto, entra en juego la promoción. Básicamente, se trata de todas las acciones de comunicación que buscan informar, persuadir y conectar con el público objetivo para motivarlo a comprar (Kotler et al., 2025).

Esto puede incluir muchas cosas: campañas de publicidad, relaciones públicas, marketing directo, promociones de ventas y, por supuesto, marketing digital. Cada una cumple un papel distinto dentro de la estrategia general (Yusuf & Matiin, 2022).

1.2.5.5. Estrategias digitales

Una estrategia de marketing digital es un plan integral que especifica cómo una empresa logrará sus objetivos de marketing a través de diversos canales online. Incluye una variedad de tácticas como SEO, marketing de contenidos, redes sociales, campañas de correo electrónico y publicidad PPC para atraer, involucrar y convertir al público objetivo (Gómez et al., 2024).

En esencia, una estrategia de marketing digital es un marco dinámico que permite a una empresa aprovechar el potencial de las plataformas online para alcanzar sus objetivos de marketing. Requiere un profundo conocimiento del público objetivo, las tendencias del mercado y el panorama competitivo para elaborar un plan coherente que integre a la perfección los diversos canales digitales. Estos canales pueden incluir motores de búsqueda, redes sociales, correo electrónico y sitios web, cada uno de los cuales desempeña un papel fundamental en la experiencia del cliente (Garizurieta et al., 2023).

Los componentes clave de una estrategia de marketing digital incluyen establecer objetivos claros y medibles, comprender al público objetivo y seleccionar los canales digitales más efectivos para alcanzarlos. Estos canales pueden abarcar desde redes sociales y sitios web hasta aplicaciones móviles y plataformas de correo electrónico. La estrategia también puede incluir la creación de contenido atractivo, la gestión de la reputación online y el uso de análisis de datos para medir y optimizar el rendimiento, asegurando que cada punto de contacto conecte con la audiencia (Castro & Carpio, 2023).

Una estrategia de marketing digital bien diseñada se basa en datos, se monitoriza continuamente y se optimiza para obtener el máximo rendimiento. Se utilizan

herramientas analíticas avanzadas para monitorizar indicadores clave de rendimiento (KPI), como el tráfico web, las tasas de conversión y el retorno de la inversión (ROI) (Quroga & Gómez, 2022). Este análisis constante permite a las empresas adaptar sus estrategias en tiempo real, asegurando que se mantengan alineadas con sus objetivos y respondan a la dinámica cambiante del mercado. Al mantenerse ágiles e informadas, las empresas no solo pueden alcanzar, sino superar sus objetivos de marketing, impulsando un crecimiento y un éxito sostenidos (Ordoñez & Aguayza, 2024).

1.2.5.6. Fidelización

La fidelidad del cliente es una medida de la lealtad que los clientes tienen hacia una marca, producto o servicio. Esta lealtad se refleja en la frecuencia de las compras repetidas, la confianza en la marca y la tendencia de los clientes a recomendarla a otros (Kotler et al., 2025).

La fidelidad del cliente no es solo una cifra; representa un fuerte vínculo emocional entre los clientes y la marca. Los clientes fieles suelen comprar con frecuencia, no se dejan influenciar fácilmente por las ofertas de la competencia y aportan valor a largo plazo a la empresa. Además, a menudo se convierten en excelentes embajadores de la marca, contribuyendo a mejorar su reputación y a atraer nuevos clientes gracias a sus recomendaciones positivas (Ordoñez & Aguayza, 2024).

De acuerdo con Flores et al. (2023) existen varios factores influyen en la fidelidad del cliente, entre ellos:

1. Calidad del producto o servicio: La calidad del producto o servicio es el factor principal que influye en la fidelización del cliente. Si los productos o servicios que ofrece cumplen o superan las expectativas del cliente, es probable que regrese. Asegúrese de que sus productos o servicios sean siempre de alta calidad para mantener la confianza del cliente.

2. Experiencia del cliente: La experiencia del cliente abarca todas las interacciones que los clientes tienen con su empresa, desde navegar por su sitio web y realizar compras hasta el servicio posventa. Las experiencias positivas en todos los puntos de contacto harán que los clientes se sientan valorados y atendidos, lo que aumentará su fidelidad.

3. Programas de fidelización: Los programas de fidelización bien diseñados pueden ofrecer incentivos adicionales para que los clientes se mantengan fieles a tu marca. Estos programas pueden incluir puntos de recompensa, descuentos especiales o regalos exclusivos para los clientes frecuentes. Esto no solo aumenta la frecuencia de compra, sino que también hace que los clientes sientan que obtienen un mayor valor.

4. Servicio al cliente: Un servicio al cliente eficaz y orientado a la solución es clave para construir relaciones duraderas con los clientes. Estos se sentirán valorados si reciben ayuda rápida y adecuada al enfrentarse a problemas o tener preguntas. Un buen servicio al cliente genera satisfacción y seguridad, lo que contribuye a la fidelización del cliente.

5. Comunicación eficaz: Una comunicación abierta y eficaz entre la empresa y sus clientes es fundamental. Esto incluye proporcionar información clara y oportuna sobre

productos, promociones o cambios en las políticas. Además, escuchar las opiniones de los clientes y demostrar que se valoran puede fomentar la fidelización.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se detalla el diseño metodológico que se aplicó para el desarrollo del plan de crecimiento, esta metodología responde a los objetivos de la investigación y sustenta el desarrollo de la propuesta.

2.1. Tipo de investigación

La investigación emplea los siguientes tipos de investigación:

Descriptiva: Se trata de una forma de investigación no experimental cuyo objetivo principal es describir las características de una población o fenómeno, sin la introducción de variables por parte de los investigadores (Vizcaino et al., 2023). La investigación descriptiva se utilizó con el propósito de definir la situación actual del Frigorífico Alemania, facilitando la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además, se determinaron eventos o fenómenos relacionados con la gestión comercial, financiera, operativa y administrativa que son relevantes para diseñar el plan de crecimiento. Este tipo de investigación es adecuada para el estudio, ya que se requiere de un análisis de la situación actual de la empresa.

Exploratoria: Es un enfoque utilizado para investigar un problema que aún no está claramente definido. En lugar de ofrecer respuestas definitivas, la investigación exploratoria ayuda a los investigadores a comprender mejor el alcance de un problema e identificar variables que podrían requerir un estudio más profundo posteriormente (Ordoñez Á. , 2025). La investigación exploratoria se aplicó en las etapas iniciales de la investigación para identificar cuáles son los factores críticos, cuáles han sido las oportunidades y cuáles son los elementos que deben estructurarse dentro del plan de crecimiento con la finalidad de que este se adapte no solamente a las necesidades de la empresa, sino también a la dinámica del mercado.

2.2. Enfoque

La investigación aplicó un enfoque mixto, que se define como combina métodos cualitativos y cuantitativos dentro de un mismo proyecto de investigación para responder a la misma pregunta de investigación general. Los métodos cuantitativos muestran patrones y tendencias medibles a gran escala, mientras que los cualitativos proporcionan contexto y revelan el porqué: las motivaciones, las frustraciones y los modelos mentales. Al combinar ambos, no solo se obtienen cifras o historias aisladas, sino una comprensión integral que conecta lo que sucede con el porqué (Vizcaino et al., 2023).

El enfoque cuantitativo permitió medir variables numéricas relacionadas con el nivel de ventas, la frecuencia de clientes, la cuota de mercado, el nivel de satisfacción y la aplicación de indicadores financieros. Para realizar una interpretación estadística que permita determinar elementos clave para realizar las proyecciones del plan de crecimiento. Mientras que el enfoque cualitativo permitió comprender aspectos subjetivos de negocio como la percepción que tienen los clientes sobre la calidad, la filosofía empresarial y los resultados de las estrategias implementadas por la empresa. La aplicación de este enfoque responde a la necesidad de tener una comprensión integral de

la empresa Frigorífico Alemania con la finalidad de enriquecer el análisis y de desarrollar conclusiones que aporten al conocimiento.

2.3. Variables e indicadores

Tabla 2

Variables e indicadores

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Crecimiento empresarial	Proceso mediante el cual una empresa incrementa sus capacidades, recursos y resultados (Hassan & Yudi, 2025).	Dimensión comercial y de marketing	Posicionamiento de mercado
			Investigación de mercado
			Análisis de la competencia
			Estrategias de promoción
		Dimensión financiera	Fidelización de clientes
			Gestión del flujo de caja
			Planificación financiera
			Acceso a financiamiento
		Dimensión operativa y de procesos	Rentabilidad
			Gestión de inversiones
			Planificación de procesos
			Control de procesos
		Dimensión del talento humano	Eficiencia operativa
			Identificación de errores
			Mejora continua
			Definición de funciones
		Dimensión de innovación y transformación digital	Capacitación
			Disponibilidad de recursos
			Motivación y compromiso
			Cumplimiento de beneficios laborales
			Incorporación de tecnologías
			Digitalización de procesos
			Innovación en productos o servicios
			Cultura de innovación
			Adaptación al cambio tecnológico

2.4. Población

Una población es cualquier grupo completo con al menos una característica en común. Las poblaciones no se limitan a las personas. Pueden estar compuestas, entre otros, por personas, animales, empresas, edificios, vehículos, granjas, objetos o eventos (Ordoñez Á., 2025).

La población del estudio estuvo conformada por todos los sujetos relacionados directamente con el tema de investigación, siendo 20 cliente frecuentes, 2 proveedores y 2 empleados. Además, es necesario indicar que se evaluó a los clientes potenciales para lo cual se seleccionó a la población de Ibarra que es económicamente activa y cuya edad va de 18 años en adelante. De acuerdo con el Instituto Nacional de Censos y Estadística (2025), es de 60.082 habitantes que cumplen con los criterios de inclusión.

2.5. Muestra

Una muestra se refiere a un subconjunto de individuos u observaciones extraídas de una población mayor. Es un grupo seleccionado que representa a toda la población para los fines de un estudio específico (Ordoñez Á. , 2025). Dado que parte de la población es finita y reducida se tomó como parte de la muestra a los 20 cliente frecuentes, 2 proveedores y 2 empleados. Mientras que para los clientes potenciales se procedió a calcular la muestra:

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

En donde:

- **n:** Tamaño de la muestra que deseas calcular.
- **N:** Tamaño de la población total.
- **Z:** Nivel de confianza. 1.96
- **p:** Probabilidad de éxito 0.5
- **q:** Probabilidad de fracaso 0.5
- **e:** Margen de error máximo aceptable 0.05

$$n = \frac{60082 * 1,96^2 + 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (60082 - 1) + 1,96^2 + 0,5 * 0,5} = 382$$

Luego de aplicada la formula se obtuvo una muestra de clientes potenciales de 382 personas.

2.6. Tipo de muestreo

En la selección de los componentes de la muestra, se empleó un muestreo probabilístico aleatorio simple, esto debido a que todos los clientes frecuentes de la empresa tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para participar en la investigación. Asimismo, mediante este muestreo se garantizó que los resultados sean representativos y permitan generalizar las conclusiones. En lo que respecta al propietario, al personal y los proveedores, el muestreo fue no probabilístico por conveniencia, dado que estos actores son clave para el desarrollo de la propuesta; por lo tanto, es imprescindible que participen en la investigación.

2.7. Técnicas

En coherencia con el enfoque de la investigación, se aplicaron las siguientes técnicas:

Encuesta: Las encuestas son un método fundamental para la recopilación de datos en la investigación, ya que permiten comprender las actitudes, los comportamientos, las opiniones y las características de un grupo específico (Vizcaíno et al., 2023). Es una técnica cuantitativa que se aplicó a los clientes frecuentes, permitiendo recopilar información estandarizada sobre hábitos de compra, frecuencia, nivel de satisfacción, percepción del servicio, precio y las preferencias o recomendaciones de mejora.

Asimismo, se elaboró un cuestionario para los empleados y proveedores que participaron en la investigación con la finalidad de conocer su percepción con respecto a los procesos de la empresa.

Entrevista Semiestructurada: Una entrevista semiestructurada utiliza un conjunto de preguntas abiertas combinadas con preguntas de seguimiento que permiten explorar las respuestas con mayor profundidad (Vizcaíno et al., 2023). La entrevista es una técnica cualitativa que se aplicó al propietario del Frigorífico Alemana, permitiendo obtener información relacionada con la historia de la empresa, la estructura, los procesos de compra y venta, la gestión financiera y las estrategias que ha utilizado la empresa durante este periodo.

Observación: La observación es un método mediante el cual una persona observa el comportamiento para detectar cambios en personas o lugares, generalmente como resultado de una intervención. En pocas palabras, se trata de aprender observando y documentando (Vizcaíno et al., 2023). Se realizaron visitas a la empresa con la finalidad de observar cuáles son las condiciones de la infraestructura, el flujo de los clientes, los procesos de atención, la gestión de los productos y las prácticas de higiene y manipulación de los alimentos, lo cual es relevante para el diseño de la propuesta.

Análisis Documental: El análisis documental implica la interpretación de documentos escritos, visuales o auditivos como fuentes de datos. Estos documentos pueden incluir textos, imágenes, audios, videos e informes, entre otros (Vizcaíno et al., 2023). A través del análisis documental se revisaron documentos de la empresa como el registro de ventas, facturas, registro de inventarios, que permitieron contextualizar y profundizar en el análisis situacional de la empresa.

2.8. Instrumentos

Con base en las técnicas establecidas, se diseñan instrumentos específicos para cada uno:

Cuestionario: Es el conjunto de preguntas sobre un tema en específico. Las preguntas pueden ser de tipo abiertas o cerradas y evalúan una problemática dentro de una investigación. En la investigación, el cuestionario aplicó una escala de Likert con preguntas cerradas de opción múltiple, estableciendo un total de 28 preguntas de acuerdo a los indicadores planteados para cada una de las dimensiones de la variable.

Guía de preguntas: La guía de preguntas es una estructura con preguntas abiertas relacionadas con el tema de investigación. La guía de preguntas estuvo direccionada al propietario o gerente de la empresa; fueron preguntas abiertas y semidirigidas. Estuvo conformada por 10 preguntas.

Ficha de observación: La ficha de observación es una matriz que permite anotar de manera precisa y ordenada lo observado por el investigador. La ficha de observación se estructura de acuerdo a criterios predefinidos como evaluación de las instalaciones, procesos y atención al cliente.

2.9. Procedimiento de aplicación

Para la recolección de información, se aplicaron las siguientes etapas:

1. **Diseño y planificación:** Inició con la revisión bibliográfica para elaborar el marco teórico en el cual se fundamentó el diseño de los instrumentos.
2. **Validación de instrumentos:** Una vez elaborados los cuestionarios, las guías de pregunta y las fichas, se procedió a realizar una revisión por parte del asesor con la finalidad de que estos se alineen con la investigación y sus objetivos.
3. **El trabajo de campo:** Consiste en la aplicación de las encuestas, entrevistas y las fichas con la finalidad de recabar la información necesaria.
4. **Procesamiento de información:** Consiste en el proceso de codificar, volar y analizar la información mediante técnicas descriptivas y cuantitativas; se representa la información a través de tablas o gráficas.
5. **Análisis e interpretación:** Es la interpretación de los resultados cuantitativos y cualitativos con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.
6. **Elaboración del plan:** Una vez que se han determinado conclusiones generales basadas en el análisis e interpretación, se establecen los lineamientos o elementos con los cuales va a contar la propuesta.

2.10. Análisis de datos de los instrumentos aplicados

2.10.1. Análisis encuesta

Clientes potenciales

Tabla 3

Sexo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	195	51,0
Masculino	176	46,1
Prefiero no responder	11	2,9
Total	382	100,0

Análisis

Los resultados evidencian que la mayoría de los clientes potenciales encuestados corresponde al sexo femenino, con 195 participantes, lo que representa el 51,0 % del total de la muestra. Por su parte, el 46,1 % (176 personas) pertenece al sexo masculino, mientras que únicamente el 2,9 % (11 participantes) prefirió no responder esta pregunta.

Tabla 4

Edad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
18–25 años	103	27,0
26–35 años	137	35,9
36–45 años	77	20,2

46–55 años	38	9,9
Más de 55 añ	27	7,1
Total	382	100,0

Análisis

Los resultados muestran que el grupo de 26 a 35 años constituye el segmento predominante de los clientes potenciales encuestados, con 137 personas, lo que representa el 35,9 % del total de la muestra. Le siguen los participantes de 18 a 25 años, con 103 encuestados (27,0 %), y aquellos de 36 a 45 años, con 77 personas (20,2 %). En menor proporción se encuentran los clientes de 46 a 55 años, con 38 participantes (9,9 %), y los mayores de 55 años, con 27 encuestados (7,1 %).

Tabla 5

Frecuencia de compra en Frigorífico Alemania

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Dos o tres veces al mes	85	22,3
Más de una vez por semana	19	5,0
Primera vez	150	39,3
Una vez al mes	86	22,5
Una vez por semana	42	11,0
Total	382	100,0

Análisis

Los resultados evidencian que la mayor proporción de los clientes potenciales encuestados corresponde a personas que realizan su primera compra en Frigorífico Alemania, con 150 participantes, lo que representa el 39,3 % de la muestra. Este resultado indica que una parte importante de los consumidores aún se encuentra en una etapa inicial de contacto con la empresa, lo que constituye una oportunidad para captar nuevos clientes y fortalecer su proceso de fidelización.

Tabla 6

La empresa cuenta con estrategias para diferenciarse de la competencia.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	42	11,0
En desacuerdo	105	27,5
Neutral	130	34,0
De acuerdo	77	20,2
Totalmente de acuerdo	28	7,3
Total	382	100,0

Análisis

La categoría con mayor porcentaje corresponde a la opción neutral, con 130 encuestados (34,0 %), lo que indica que una parte importante de los participantes no identifica claramente elementos que distingan a la empresa de sus competidores o no dispone de suficiente información para emitir un criterio al respecto. Asimismo, el 27,5 % (105 personas) manifestó estar en desacuerdo y el 11,0 % (42 personas) totalmente en desacuerdo, acumulando un 38,5 % de respuestas negativas. Este resultado refleja que una proporción considerable de los clientes potenciales considera que la empresa no posee estrategias de diferenciación claramente visibles, lo que puede afectar su posicionamiento y capacidad para atraer nuevos consumidores.

Tabla 7

Se realizan estudios para identificar necesidades y preferencias de los clientes.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	44	11,5
En desacuerdo	104	27,2
Neutral	128	33,5
De acuerdo	73	19,1
Totalmente de acuerdo	33	8,6
Total	382	100,0

Análisis

La categoría con mayor porcentaje corresponde a la opción neutral, con 128 encuestados (33,5 %), lo que indica que una parte importante de los participantes no conoce si la empresa desarrolla investigaciones de mercado o no dispone de información suficiente para emitir una opinión al respecto. Asimismo, el 27,2 % (104 personas) manifestó estar en desacuerdo y el 11,5 % (44 personas) totalmente en desacuerdo, acumulando un 38,7 % de respuestas negativas. Este resultado refleja que una proporción considerable de los clientes potenciales considera que la empresa no realiza de manera sistemática estudios que permitan conocer las necesidades, expectativas y preferencias de su mercado objetivo.

Tabla 8

Se monitorean permanentemente las acciones de los competidores.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	31	8,1
En desacuerdo	101	26,4
Neutral	134	35,1
De acuerdo	81	21,2
Totalmente de acuerdo	35	9,2

Total	382	100,0
-------	-----	-------

Análisis

La categoría con mayor porcentaje corresponde a la opción neutral, con 134 encuestados (35,1 %), lo que evidencia que una parte importante de los participantes no conoce si la empresa realiza un seguimiento constante de la competencia o no dispone de información suficiente para emitir una valoración sobre este aspecto. Asimismo, el 26,4 % (101 personas) manifestó estar en desacuerdo y el 8,1 % (31 personas) totalmente en desacuerdo, acumulando un 34,5 % de respuestas negativas. Estos resultados indican que una proporción considerable de los clientes potenciales percibe que la empresa no desarrolla de manera continua actividades de análisis competitivo que le permitan anticiparse a las estrategias del mercado.

Tabla 9

La empresa utiliza mecanismos efectivos para promocionar sus productos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	46	12,0
En desacuerdo	126	33,0
Neutral	117	30,6
De acuerdo	67	17,5
Totalmente de acuerdo	26	6,8
Total	382	100,0

Análisis

El 33,0 % de los encuestados (126 personas) manifestó estar en desacuerdo y el 12,0 % (46 personas) totalmente en desacuerdo, acumulando un 45,0 % de respuestas negativas. Este resultado indica que una proporción importante de los participantes considera que las estrategias promocionales de la empresa no son suficientemente efectivas para dar a conocer sus productos o captar el interés de nuevos clientes. Por otra parte, el 30,6 % (117 encuestados) adoptó una posición neutral, lo que sugiere que un número considerable de los participantes no percibe claramente las acciones promocionales desarrolladas por la empresa o no dispone de información suficiente para valorarlas. En contraste, el 17,5 % (67 personas) manifestó estar de acuerdo y el 6,8 % (26 personas) totalmente de acuerdo, alcanzando un 24,3 % de respuestas favorables, porcentaje considerablemente inferior al de las opiniones negativas.

Tabla 10

Existen acciones orientadas a mantener y fortalecer la relación con los clientes.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	48	12,6
En desacuerdo	108	28,3
Neutral	121	31,7
De acuerdo	74	19,4
Totalmente de acuerdo	31	8,1
Total	382	100,0

Análisis

La categoría con mayor porcentaje corresponde a la opción neutral, con 121 encuestados (31,7 %), lo que indica que una parte importante de los participantes no identifica claramente las estrategias de fidelización desarrolladas por la empresa o no dispone de información suficiente para emitir una opinión sobre este aspecto. Asimismo, el 28,3 % (108 personas) manifestó estar en desacuerdo y el 12,6 % (48 personas) totalmente en desacuerdo, acumulando un 40,9 % de respuestas negativas. Por otra parte, el 19,4 % (74 encuestados) expresó estar de acuerdo y el 8,1 % (31 personas) totalmente de acuerdo, alcanzando un 27,5 % de respuestas favorables.

Tabla 11

La empresa controla adecuadamente sus ingresos y egresos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	27	7,1
En desacuerdo	77	20,2
Neutral	125	32,7
De acuerdo	95	24,9
Totalmente de acuerdo	58	15,2
Total	382	100,0

Análisis

El 24,9 % de los encuestados (95 personas) manifestó estar de acuerdo y el 15,2 % (58 personas) totalmente de acuerdo, acumulando un 40,1 % de respuestas favorables. Esto indica que una parte importante de los participantes considera que la empresa mantiene un adecuado manejo de sus recursos financieros, aspecto esencial para garantizar su estabilidad y crecimiento. Por otra parte, la categoría con mayor porcentaje corresponde a la opción neutral, con 125 encuestados (32,7 %), lo que sugiere que un número considerable de los clientes potenciales no dispone de información suficiente para evaluar este aspecto, debido a que el control financiero constituye un proceso interno que no siempre es perceptible para quienes interactúan con la empresa.

Tabla 12*Se elaboran presupuestos y proyecciones financieras periódicamente.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	26	6,8
En desacuerdo	58	15,2
Neutral	118	30,9
De acuerdo	127	33,2
Totalmente de acuerdo	53	13,9
Total	382	100,0

Análisis

El 33,2 % de los encuestados (127 personas) manifestó estar de acuerdo y el 13,9 % (53 personas) totalmente de acuerdo, alcanzando un 47,1 % de respuestas positivas. Esto indica que cerca de la mitad de los participantes considera que la empresa realiza una adecuada planificación financiera para orientar sus actividades y respaldar la toma de decisiones. Por otra parte, el 30,9 % (118 encuestados) adoptó una posición neutral, lo que refleja que un número considerable de los clientes potenciales no dispone de información suficiente para valorar este aspecto, debido a que la elaboración de presupuestos y proyecciones constituye un proceso interno de la organización que no siempre es visible para el público externo.

Tabla 13*La empresa identifica alternativas de financiamiento para su crecimiento.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	2,6
En desacuerdo	69	18,1
Neutral	119	31,2
De acuerdo	123	32,2
Totalmente de acuerdo	61	16,0
Total	382	100,0

Análisis

El 32,2 % de los encuestados (123 personas) manifestó estar de acuerdo y el 16,0 % (61 personas) totalmente de acuerdo, alcanzando un 48,2 % de respuestas favorables. Este resultado indica que cerca de la mitad de los participantes considera que la empresa busca fuentes de financiamiento que le permitan fortalecer su desarrollo, ampliar sus operaciones y mejorar su competitividad. Por otra parte, el 31,2 % (119 encuestados) adoptó una posición neutral, lo que refleja que un número importante de clientes potenciales no dispone de información suficiente para valorar este aspecto, debido a que

las decisiones relacionadas con el financiamiento forman parte de la gestión interna de la organización y no son fácilmente perceptibles desde el exterior.

Tabla 14

Se evalúa periódicamente la rentabilidad del negocio.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	26	6,8
En desacuerdo	64	16,8
Neutral	140	36,6
De acuerdo	99	25,9
Totalmente de acuerdo	53	13,9
Total	382	100,0

Análisis

El 25,9 % de los encuestados (99 personas) manifestó estar de acuerdo y el 13,9 % (53 personas) totalmente de acuerdo, alcanzando un 39,8 % de respuestas favorables. Esto indica que una proporción importante de los participantes considera que la empresa realiza un seguimiento de su desempeño financiero con el propósito de garantizar su estabilidad y crecimiento. Por otra parte, la categoría con mayor porcentaje corresponde a la opción neutral, con 140 encuestados (36,6 %), lo que refleja que un número significativo de clientes potenciales no dispone de información suficiente para valorar este aspecto, debido a que la evaluación de la rentabilidad es un proceso interno que no suele ser visible para quienes no forman parte de la organización.

Tabla 15

Se analizan las inversiones antes de ejecutarlas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	23	6,0
En desacuerdo	67	17,5
Neutral	131	34,3
De acuerdo	93	24,3
Totalmente de acuerdo	68	17,8
Total	382	100,0

Análisis

El 24,3 % de los encuestados (93 personas) manifestó estar de acuerdo y el 17,8 % (68 personas) totalmente de acuerdo, alcanzando un 42,1 % de respuestas favorables. Este resultado indica que una parte importante de los participantes considera que la empresa

evalúa las inversiones antes de ejecutarlas, lo que constituye una práctica fundamental para reducir riesgos y garantizar un uso eficiente de los recursos financieros. Por otra parte, la categoría con mayor porcentaje corresponde a la opción neutral, con 131 encuestados (34,3 %), lo que refleja que un número significativo de clientes potenciales no dispone de información suficiente para valorar este aspecto, debido a que las decisiones relacionadas con la evaluación de inversiones forman parte de la gestión interna de la organización y no siempre son visibles para el público.

Tabla 16

Las actividades operativas se encuentran debidamente planificadas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	64	16,8
En desacuerdo	116	30,4
Neutral	114	29,8
De acuerdo	71	18,6
Totalmente de acuerdo	17	4,5
Total	382	100,0

Análisis

El 30,4 % de los encuestados (116 personas) manifestó estar en desacuerdo y el 16,8 % (64 personas) totalmente en desacuerdo, acumulando un 47,2 % de respuestas negativas. Este resultado refleja que una proporción importante de los participantes considera que la empresa presenta debilidades en la organización y planificación de sus procesos operativos. Por otra parte, el 29,8 % (114 encuestados) adoptó una posición neutral, lo que indica que un número considerable de clientes potenciales no dispone de información suficiente para valorar este aspecto o no percibe de manera clara cómo se planifican las actividades internas de la empresa. En contraste, el 18,6 % (71 personas) manifestó estar de acuerdo y el 4,5 % (17 personas) totalmente de acuerdo, alcanzando un 23,1 % de respuestas favorables, porcentaje significativamente inferior al de las opiniones negativas.

Tabla 17

Se supervisa el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	55	14,4
En desacuerdo	114	29,8
Neutral	119	31,2
De acuerdo	73	19,1
Totalmente de acuerdo	21	5,5
Total	382	100,0

Análisis

La categoría con mayor porcentaje corresponde a la opción neutral, con 119 encuestados (31,2 %), lo que indica que una parte importante de los participantes no dispone de información suficiente para valorar este aspecto o no percibe de manera clara los mecanismos de supervisión implementados por la empresa. Asimismo, el 29,8 % (114 personas) manifestó estar en desacuerdo y el 14,4 % (55 personas) totalmente en desacuerdo, acumulando un 44,2 % de respuestas negativas. Este resultado refleja que una proporción considerable de los clientes potenciales considera que la empresa presenta debilidades en el seguimiento y control de los procedimientos internos, lo que podría afectar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

Tabla 18

Se optimizan recursos para reducir costos y tiempos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	48	12,6
En desacuerdo	104	27,2
Neutral	128	33,5
De acuerdo	73	19,1
Totalmente de acuerdo	29	7,6
Total	382	100,0

Análisis

La categoría con mayor porcentaje corresponde a la opción neutral, con 128 encuestados (33,5 %), lo que indica que una parte importante de los participantes no dispone de información suficiente para valorar este aspecto o no percibe claramente las acciones implementadas por la empresa para mejorar la eficiencia de sus procesos. Asimismo, el 27,2 % (104 personas) manifestó estar en desacuerdo y el 12,6 % (48 personas) totalmente en desacuerdo, acumulando un 39,8 % de respuestas negativas. Este resultado refleja que una proporción considerable de los clientes potenciales considera que la empresa presenta limitaciones en la optimización de sus recursos, lo que podría repercutir en la eficiencia operativa, los costos y los tiempos de atención.

Tabla 19

Se detectan y corrigen oportunamente fallas en los procesos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	60	15,7
En desacuerdo	124	32,5
Neutral	102	26,7

De acuerdo	71	18,6
Totalmente de acuerdo	25	6,5
Total	382	100,0

Análisis

El 32,5 % de los encuestados (124 personas) manifestó estar en desacuerdo y el 15,7 % (60 personas) totalmente en desacuerdo, acumulando un 48,2 % de respuestas negativas. Este resultado refleja que cerca de la mitad de los participantes considera que la empresa presenta deficiencias en el seguimiento y solución de los problemas que pueden surgir durante el desarrollo de sus actividades. Por otra parte, el 26,7 % (102 encuestados) adoptó una posición neutral, lo que indica que una proporción importante de los clientes potenciales no dispone de información suficiente para valorar este aspecto o no ha observado evidencias claras sobre la gestión de las fallas operativas. En contraste, el 18,6 % (71 personas) manifestó estar de acuerdo y el 6,5 % (25 personas) totalmente de acuerdo, alcanzando un 25,1 % de respuestas favorables, porcentaje considerablemente inferior al de las opiniones negativas.

Tabla 20

Se implementan acciones para perfeccionar los procesos internos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	46	12,0
En desacuerdo	109	28,5
Neutral	128	33,5
De acuerdo	72	18,8
Totalmente de acuerdo	27	7,1
Total	382	100,0

Análisis

La categoría con mayor porcentaje corresponde a la opción neutral, con 128 encuestados (33,5 %), lo que indica que una parte importante de los participantes no identifica claramente las iniciativas de mejora continua desarrolladas por la empresa o no dispone de información suficiente para emitir una opinión sobre este aspecto. Asimismo, el 28,5 % (109 personas) manifestó estar en desacuerdo y el 12,0 % (46 personas) totalmente en desacuerdo, acumulando un 40,5 % de respuestas negativas. Este resultado refleja que una proporción considerable de los clientes potenciales considera que la empresa no implementa de manera suficiente acciones destinadas a optimizar sus procesos internos y elevar su nivel de eficiencia.

Tabla 21*El personal conoce claramente sus responsabilidades.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	5,8
En desacuerdo	74	19,4
Neutral	139	36,4
De acuerdo	108	28,3
Totalmente de acuerdo	39	10,2
Total	382	100,0

Análisis

El 28,3 % de los encuestados (108 personas) manifestó estar de acuerdo y el 10,2 % (39 personas) totalmente de acuerdo, alcanzando un 38,5 % de respuestas favorables. Esto indica que una parte importante de los participantes considera que los colaboradores desempeñan sus funciones con claridad y conocimiento de las tareas que les corresponden. Por otra parte, la categoría con mayor porcentaje corresponde a la opción neutral, con 139 encuestados (36,4 %), lo que refleja que un número significativo de clientes potenciales no dispone de información suficiente para valorar este aspecto o no ha observado de manera directa el desempeño del personal. Asimismo, el 19,4 % (74 personas) manifestó estar en desacuerdo y el 5,8 % (22 personas) totalmente en desacuerdo, acumulando un 25,2 % de respuestas negativas.

Tabla 22*La empresa promueve programas de formación para sus colaboradores.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	34	8,9
En desacuerdo	69	18,1
Neutral	143	37,4
De acuerdo	97	25,4
Totalmente de acuerdo	39	10,2
Total	382	100,0

Análisis

El 25,4 % de los encuestados (97 personas) manifestó estar de acuerdo y el 10,2 % (39 personas) totalmente de acuerdo, alcanzando un 35,6 % de respuestas favorables. Esto indica que una parte importante de los participantes considera que la empresa desarrolla iniciativas de capacitación orientadas al fortalecimiento de las competencias y habilidades de su talento humano. Por otra parte, la categoría con mayor porcentaje corresponde a la opción neutral, con 143 encuestados (37,4 %), lo que refleja que un número significativo

de clientes potenciales no dispone de información suficiente para valorar este aspecto o no percibe de manera directa las acciones de capacitación implementadas por la organización. Asimismo, el 18,1 % (69 personas) manifestó estar en desacuerdo y el 8,9 % (34 personas) totalmente en desacuerdo, acumulando un 27,0 % de respuestas negativas.

Tabla 23

El personal cuenta con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	7,3
En desacuerdo	79	20,7
Neutral	130	34,0
De acuerdo	105	27,5
Totalmente de acuerdo	40	10,5
Total	382	100,0

Análisis

El 27,5 % de los encuestados (105 personas) manifestó estar de acuerdo y el 10,5 % (40 personas) totalmente de acuerdo, alcanzando un 38,0 % de respuestas favorables. Esto indica que una proporción importante de los participantes considera que los colaboradores cuentan con los equipos, herramientas e insumos necesarios para desarrollar sus actividades de manera eficiente. Por otra parte, la categoría con mayor porcentaje corresponde a la opción neutral, con 130 encuestados (34,0 %), lo que refleja que un número significativo de clientes potenciales no dispone de información suficiente para valorar este aspecto o no percibe directamente las condiciones de trabajo del personal. Asimismo, el 20,7 % (79 personas) manifestó estar en desacuerdo y el 7,3 % (28 personas) totalmente en desacuerdo, acumulando un 28,0 % de respuestas negativas.

Tabla 24

Los colaboradores se sienten comprometidos con el crecimiento de la empresa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	31	8,1
En desacuerdo	76	19,9
Neutral	117	30,6
De acuerdo	117	30,6
Totalmente de acuerdo	41	10,7
Total	382	100,0

Análisis

Del total de 382 encuestados, el 41,3 % manifestó estar de acuerdo (30,6 %) o totalmente de acuerdo (10,7 %) con la afirmación, reflejando que una parte importante del personal se identifica con los objetivos de desarrollo organizacional. Sin embargo, el 28,0 % expresó una percepción negativa, al señalar estar en desacuerdo (19,9 %) o totalmente en desacuerdo (8,1 %), mientras que el 30,6 % adoptó una postura neutral, lo que evidencia que existe un grupo considerable de colaboradores que no tiene una opinión definida sobre su nivel de compromiso. En este sentido, aunque predomina una valoración positiva.

Tabla 25

La empresa cumple con las obligaciones laborales establecidas por la ley.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	7,3
En desacuerdo	74	19,4
Neutral	138	36,1
De acuerdo	87	22,8
Totalmente de acuerdo	55	14,4
Total	382	100,0

Análisis

Del total de 382 encuestados, el 37,2 % manifestó estar de acuerdo (22,8 %) o totalmente de acuerdo (14,4 %) con que la empresa cumple con dichas obligaciones, lo que indica que una parte del personal reconoce un adecuado manejo de los aspectos laborales y normativos. No obstante, el 26,7 % expresó una percepción negativa, al señalar estar en desacuerdo (19,4 %) o totalmente en desacuerdo (7,3 %), evidenciando que existen colaboradores que perciben posibles deficiencias en el cumplimiento de las disposiciones laborales. Asimismo, el 36,1 % se mantuvo neutral, siendo el porcentaje más representativo, lo que podría reflejar falta de información, desconocimiento de las políticas laborales o poca claridad sobre las acciones que desarrolla la empresa en este ámbito.

Tabla 26

La empresa adopta nuevas tecnologías para mejorar su gestión.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	106	27,7
En desacuerdo	136	35,6
Neutral	84	22,0
De acuerdo	43	11,3

Totalmente de acuerdo	13	3,4
Total	382	100,0

Análisis

Del total de 382 colaboradores encuestados, el 63,3 % manifestó estar en desacuerdo (35,6 %) o totalmente en desacuerdo (27,7 %) con la afirmación, lo que indica que la mayoría considera que la empresa presenta limitaciones en la implementación de herramientas tecnológicas orientadas a optimizar sus procesos. Por otro lado, el 22,0 % mantuvo una postura neutral, lo que podría reflejar desconocimiento sobre las iniciativas tecnológicas desarrolladas por la organización o una percepción poco definida sobre su impacto en la gestión. Solo el 14,7 % expresó una valoración positiva, al estar de acuerdo (11,3 %) o totalmente de acuerdo (3,4 %), evidenciando que son pocos los colaboradores que perciben avances significativos en este aspecto.

Tabla 27

Los procesos empresariales utilizan herramientas digitales.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	105	27,5
En desacuerdo	120	31,4
Neutral	90	23,6
De acuerdo	54	14,1
Totalmente de acuerdo	13	3,4
Total	382	100,0

Análisis

De los 382 colaboradores encuestados, el 58,9 % indicó estar en desacuerdo (31,4 %) o totalmente en desacuerdo (27,5 %) con la afirmación de que los procesos empresariales utilizan herramientas digitales, lo que evidencia que una parte significativa del personal considera que existe un bajo nivel de digitalización dentro de la organización. Asimismo, el 23,6 % adoptó una postura neutral, lo que puede estar relacionado con la falta de conocimiento sobre la aplicación de recursos digitales o con una limitada participación en procesos donde estas herramientas sean utilizadas. En contraste, únicamente el 17,5 % manifestó una percepción positiva, al responder de acuerdo (14,1 %) o totalmente de acuerdo (3,4 %), indicando que son pocos los colaboradores que identifican una adecuada incorporación de tecnologías digitales en las actividades empresariales.

Tabla 28

La empresa desarrolla mejoras o nuevas propuestas para sus clientes.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	128	33,5
En desacuerdo	120	31,4
Neutral	88	23,0
De acuerdo	38	9,9
Totalmente de acuerdo	8	2,1
Total	382	100,0

Análisis

Del total de 382 colaboradores encuestados, el 64,9 % manifestó estar en desacuerdo (31,4 %) o totalmente en desacuerdo (33,5 %) con la afirmación, lo que indica que la mayoría percibe una limitada generación de innovaciones, mejoras o estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes. Por otra parte, el 23,0 % presentó una respuesta neutral, lo que podría reflejar falta de información sobre las iniciativas desarrolladas por la empresa o una participación limitada en estos procesos. En contraste, únicamente el 12,0 % expresó una opinión favorable, al señalar estar de acuerdo (9,9 %) o totalmente de acuerdo (2,1 %), evidenciando que son pocos los colaboradores que reconocen esfuerzos significativos en la creación de nuevas propuestas para los clientes.

Tabla 29

Se fomenta la generación de nuevas ideas dentro de la organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	114	29,8
En desacuerdo	131	34,3
Neutral	77	20,2
De acuerdo	47	12,3
Totalmente de acuerdo	13	3,4
Total	382	100,0

Análisis

De los 382 colaboradores encuestados, el 64,1 % manifestó estar en desacuerdo (34,3 %) o totalmente en desacuerdo (29,8 %) con la afirmación, lo que evidencia que la mayoría considera que la empresa presenta limitaciones para promover espacios de creatividad, participación e innovación entre sus colaboradores. Asimismo, el 20,2 % mantuvo una postura neutral, lo que podría indicar falta de claridad sobre las acciones implementadas para incentivar nuevas propuestas o una participación limitada en iniciativas de mejora. En contraste, solo el 15,7 % expresó una percepción positiva, al responder de acuerdo

(12,3 %) o totalmente de acuerdo (3,4 %), reflejando que pocos colaboradores perciben un ambiente organizacional favorable para la generación de ideas.

Tabla 30

La empresa responde oportunamente a los cambios tecnológicos del entorno.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	100	26,2
En desacuerdo	126	33,0
Neutral	102	26,7
De acuerdo	42	11,0
Totalmente de acuerdo	12	3,1
Total	382	100,0

Análisis

Del total de 382 colaboradores encuestados, el 59,2 % manifestó estar en desacuerdo (33,0 %) o totalmente en desacuerdo (26,2 %) con la afirmación, lo que indica que la mayoría percibe una limitada adaptación de la empresa frente a las nuevas tendencias y requerimientos tecnológicos. Por otro lado, el 26,7 % se mantuvo neutral, lo que puede estar relacionado con un desconocimiento sobre las acciones tecnológicas implementadas por la organización o con una percepción poco definida sobre su capacidad de respuesta. En contraste, únicamente el 14,1 % expresó una opinión favorable, al estar de acuerdo (11,0 %) o totalmente de acuerdo (3,1 %), evidenciando que pocos colaboradores consideran que la empresa logra adaptarse adecuadamente a los cambios del entorno tecnológico.

Clientes frecuentes

A continuación, se presentan los hallazgos de la encuesta aplicada a los clientes frecuentes:

Tabla 31

Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Femenino	10	50,0
Masculino	9	45,0
Prefiero no responder	1	5,0
Total	20	100,0

Análisis

Se observa que el 50,0 % de los clientes frecuentes encuestados corresponde al sexo femenino, mientras que el 45,0 % pertenece al sexo masculino. Un 5,0 % prefirió no responder esta pregunta. Estos resultados evidencian una distribución equilibrada entre

hombres y mujeres, lo que permite obtener una percepción representativa de ambos grupos.

Tabla 32

Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje (%)
18–25 años	5	25,0
26–35 años	3	15,0
36–45 años	8	40,0
46–55 años	2	10,0
Más de 55 años	2	10,0
Total	20	100,0

Análisis

La mayor proporción de clientes frecuentes se encuentra en el rango de 36 a 45 años, con un 40,0 % del total de encuestados. Le siguen las personas entre 18 y 25 años con un 25,0 %, mientras que el grupo de 26 a 35 años representa el 15,0 %. Los clientes de 46 a 55 años y los mayores de 55 años constituyen cada uno el 10,0 %. Esto indica que la clientela frecuente está conformada principalmente por adultos en edad económicamente activa.

Tabla 33

Nivel de instrucción

Nivel de instrucción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Educación básica	4	20,0
Bachillerato	2	10,0
Técnico/Tecnológico	4	20,0
Universitario	8	40,0
Posgrado	2	10,0
Total	20	100,0

Análisis

El 40,0 % de los clientes frecuentes posee formación universitaria, constituyendo el grupo predominante. Además, el 20,0 % cuenta con educación básica y otro 20,0 % tiene estudios técnicos o tecnológicos. Finalmente, quienes poseen bachillerato y estudios de posgrado representan el 10,0 % cada uno. Estos resultados muestran que una parte importante de los clientes dispone de un nivel educativo medio y superior, lo que puede influir en sus expectativas respecto a la calidad del servicio y los productos.

Tabla 34*Frecuencia de compra*

Frecuencia de compra	Frecuencia	Porcentaje (%)
Una vez al mes	5	25,0
Dos o tres veces al mes	11	55,0
Una vez por semana	2	10,0
Más de una vez por semana	2	10,0
Total	20	100,0

Análisis

El 55,0 % de los clientes manifestó realizar compras dos o tres veces al mes, convirtiéndose en la frecuencia predominante. El 25,0 % compra una vez al mes, mientras que el 20,0 % restante realiza compras semanales o más de una vez por semana. Estos resultados evidencian que los participantes mantienen una relación comercial constante con el Frigorífico Alemania, por lo que sus opiniones constituyen una fuente confiable para evaluar la situación de la empresa.

Tabla 35*La empresa cuenta con estrategias para diferenciarse de la competencia.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	5,0
En desacuerdo	7	35,0
Neutral	7	35,0
De acuerdo	5	25,0
Total	20	100,0

Análisis

El 35,0 % de los encuestados manifestó estar en desacuerdo con la afirmación de que la empresa cuenta con estrategias para diferenciarse de la competencia, mientras que un 5,0 % indicó estar totalmente en desacuerdo. En conjunto, el 40,0 % de los participantes considera que la empresa no posee estrategias claras que le permitan destacarse frente a sus competidores. Por otra parte, el 35,0 % de los encuestados mantuvo una posición neutral, lo que evidencia que una parte importante de los clientes no percibe con claridad acciones diferenciadoras o no cuenta con suficiente información para emitir un criterio definido. En contraste, únicamente el 25,0 % manifestó estar de acuerdo con la afirmación, sin registrarse respuestas de totalmente de acuerdo.

Tabla 36

Se realizan estudios para identificar necesidades y preferencias de los clientes.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	5,0
En desacuerdo	6	30,0
Neutral	3	15,0
De acuerdo	8	40,0
Totalmente de acuerdo	2	10,0
Total	20	100,0

Análisis

El 40,0 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 10,0 % indicó estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 50,0 % de respuestas positivas. Esto sugiere que la mitad de los participantes considera que Frigorífico Alemania desarrolla acciones para conocer las expectativas y requerimientos de sus clientes. No obstante, un 30,0 % de los encuestados expresó estar en desacuerdo y un 5,0 % totalmente en desacuerdo, acumulando un 35,0 % de opiniones negativas. Además, el 15,0 % adoptó una posición neutral, lo que indica que algunos clientes no perciben con claridad la existencia de este tipo de estudios o desconocen las estrategias utilizadas por la empresa para recopilar información sobre sus preferencias.

Tabla 37

Se monitorean permanentemente las acciones de los competidores.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	5	25,0
Neutral	12	60,0
De acuerdo	3	15,0
Total	20	100,0

Análisis

El 60,0 % de los encuestados adoptó una posición neutral, lo que indica que una proporción considerable de los participantes desconoce las estrategias competitivas implementadas por la empresa o no dispone de información suficiente para emitir un juicio al respecto. Por otra parte, el 25,0 % manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, lo que refleja que uno de cada cuatro clientes considera que la empresa no realiza un seguimiento constante de las acciones de la competencia. En contraste, únicamente el 15,0 % señaló estar de acuerdo, evidenciando que son pocos los clientes que perciben la existencia de este tipo de prácticas dentro de la organización.

Tabla 38

La empresa utiliza mecanismos efectivos para promocionar sus productos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	6	30,0
Neutral	12	60,0
De acuerdo	2	10,0
Total	20	100,0

Análisis

El 60,0 % de los encuestados se ubicó en una posición neutral, lo que evidencia que una parte importante de los clientes no identifica claramente las estrategias promocionales implementadas por la empresa o considera que estas no son lo suficientemente visibles para influir en su percepción. Asimismo, el 30,0 % de los participantes manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, lo que indica que casi un tercio de los clientes considera que la empresa no emplea mecanismos efectivos para promocionar sus productos. En contraste, únicamente el 10,0 % expresó estar de acuerdo, sin registrarse respuestas en la categoría totalmente de acuerdo, lo que refleja una baja valoración positiva de las acciones promocionales.

Tabla 39

Existen acciones orientadas a mantener y fortalecer la relación con los clientes.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	10,0
En desacuerdo	7	35,0
Neutral	8	40,0
De acuerdo	2	10,0
Totalmente de acuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

Análisis

El 35,0 % de los encuestados manifestó estar en desacuerdo y el 10,0 % totalmente en desacuerdo, sumando un 45,0 % de opiniones negativas. Esto evidencia que una parte importante de los clientes considera insuficientes las estrategias de fidelización y relacionamiento desarrolladas por la empresa. Por otro lado, el 40,0 % de los participantes adoptó una posición neutral, lo que sugiere que muchos clientes no perciben claramente la existencia de acciones orientadas a fortalecer la relación comercial o no han experimentado iniciativas que les permitan valorar este aspecto. En contraste, únicamente el 10,0 % expresó estar de acuerdo y el 5,0 % totalmente de acuerdo, alcanzando un 15,0 % de respuestas favorables.

Tabla 40*La empresa controla adecuadamente sus ingresos y egresos.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	5,0
En desacuerdo	4	20,0
Neutral	6	30,0
De acuerdo	5	25,0
Totalmente de acuerdo	4	20,0
Total	20	100,0

Análisis

El 25,0 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 20,0 % totalmente de acuerdo, alcanzando un 45,0 % de respuestas positivas. Esto indica que una parte importante de los clientes considera que la empresa mantiene una adecuada gestión de sus recursos financieros. No obstante, el 30,0 % de los participantes adoptó una posición neutral, lo que refleja que una proporción significativa no cuenta con información suficiente para valorar este aspecto o no percibe con claridad la forma en que la empresa administra sus recursos económicos. Asimismo, el 20,0 % expresó estar en desacuerdo y el 5,0 % totalmente en desacuerdo, acumulando un 25,0 % de opiniones negativas, lo que evidencia que algunos clientes tienen dudas sobre la eficiencia del control financiero de la organización.

Tabla 41*Se elaboran presupuestos y proyecciones financieras periódicamente.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	5,0
En desacuerdo	1	5,0
Neutral	7	35,0
De acuerdo	9	45,0
Totalmente de acuerdo	2	10,0
Total	20	100,0

Análisis

El 45,0 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 10,0 % totalmente de acuerdo, sumando un 55,0 % de respuestas positivas. Esto sugiere que más de la mitad de los participantes considera que la empresa realiza una adecuada planificación financiera para orientar su gestión y crecimiento. Por otra parte, el 35,0 % de los encuestados adoptó una posición neutral, lo que indica que un número importante de clientes no dispone de información suficiente para valorar este aspecto o no percibe de manera directa las prácticas de planificación financiera de la empresa. En contraste, únicamente el 5,0 %

manifestó estar en desacuerdo y otro 5,0 % totalmente en desacuerdo, acumulando un 10,0 % de opiniones desfavorables.

Tabla 42

La empresa identifica alternativas de financiamiento para su crecimiento.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	10,0
En desacuerdo	2	10,0
Neutral	7	35,0
De acuerdo	7	35,0
Totalmente de acuerdo	2	10,0
Total	20	100,0

Análisis

El 35,0 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 10,0 % totalmente de acuerdo, lo que representa un 45,0 % de respuestas positivas. Estos resultados sugieren que una parte importante de los clientes considera que la empresa busca opciones de financiamiento que contribuyan a fortalecer su desarrollo y expansión. Sin embargo, el 35,0 % de los participantes adoptó una posición neutral, evidenciando que un porcentaje significativo no posee información suficiente para valorar este aspecto o no percibe con claridad las estrategias financieras implementadas por la organización. Asimismo, el 10,0 % indicó estar en desacuerdo y otro 10,0 % totalmente en desacuerdo, acumulando un 20,0 % de opiniones negativas, lo que refleja que algunos clientes consideran insuficientes las acciones orientadas a obtener recursos para el crecimiento empresarial.

Tabla 43

Se evalúa periódicamente la rentabilidad del negocio.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	20,0
Neutral	6	30,0
De acuerdo	10	50,0
Total	20	100,0

Análisis

El 50,0 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo con la afirmación, lo que indica que la mitad de los participantes considera que la empresa lleva a cabo un seguimiento continuo de su desempeño financiero como parte de su gestión administrativa. Por otro lado, el 30,0 % de los encuestados adoptó una posición neutral, lo que sugiere que una proporción importante de los clientes no dispone de información suficiente para valorar

este aspecto o no percibe de manera directa las acciones relacionadas con la evaluación de la rentabilidad. Asimismo, el 20,0 % manifestó estar en desacuerdo, reflejando que algunos participantes consideran que este proceso no se desarrolla de manera periódica o no es evidente dentro de la gestión empresarial.

Tabla 44

Se analizan las inversiones antes de ejecutarlas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	5,0
En desacuerdo	3	15,0
Neutral	8	40,0
De acuerdo	4	20,0
Totalmente de acuerdo	4	20,0
Total	20	100,0

Análisis

El 20,0 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo y otro 20,0 % totalmente de acuerdo, alcanzando un 40,0 % de respuestas positivas. Esto sugiere que una parte importante de los clientes considera que la empresa evalúa las inversiones antes de su ejecución, lo que constituye una práctica fundamental para minimizar riesgos y optimizar el uso de los recursos financieros. No obstante, el 40,0 % de los participantes adoptó una posición neutral, siendo la categoría con mayor porcentaje. Este resultado evidencia que un número considerable de clientes no dispone de información suficiente para emitir un criterio sobre este aspecto o no percibe de manera directa las decisiones relacionadas con la planificación de las inversiones.

Tabla 45

Las actividades operativas se encuentran debidamente planificadas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	5	25,0
Neutral	9	45,0
De acuerdo	6	30,0
Total	20	100,0

Análisis

El 45,0 % de los encuestados adoptó una posición neutral, constituyéndose en la categoría con mayor representación. Este resultado sugiere que una proporción considerable de los participantes no dispone de información suficiente para valorar la planificación de las operaciones internas o no percibe de forma clara las acciones que la empresa desarrolla

en este ámbito. Por otra parte, el 30,0 % manifestó estar de acuerdo con la afirmación, lo que indica que casi un tercio de los clientes considera que las actividades operativas son planificadas adecuadamente, favoreciendo el desarrollo eficiente de las operaciones y la prestación del servicio. En contraste, el 25,0 % expresó estar en desacuerdo, evidenciando que una parte de los encuestados percibe deficiencias en la organización y planificación de los procesos operativos de la empresa.

Tabla 46

Se supervisa el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	15,0
En desacuerdo	6	30,0
Neutral	7	35,0
De acuerdo	4	20,0
Total	20	100,0

Análisis

El 35,0 % de los clientes frecuentes adoptó una posición neutral, constituyendo la categoría con mayor porcentaje, lo que indica que una parte importante de los encuestados no cuenta con información suficiente para valorar este aspecto o no percibe claramente los mecanismos de supervisión implementados por la empresa. Asimismo, el 30,0 % manifestó estar en desacuerdo y el 15,0 % totalmente en desacuerdo, acumulando un 45,0 % de respuestas negativas. Estos resultados reflejan que una proporción considerable de los clientes considera que el seguimiento y control de los procedimientos internos no se realiza de manera adecuada o, al menos, no es evidente desde su experiencia con la empresa.

Tabla 47

Se optimizan recursos para reducir costos y tiempos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	10,0
En desacuerdo	7	35,0
Neutral	10	50,0
De acuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

Análisis

a categoría con mayor porcentaje corresponde a la opción neutral, con un 50,0 % de los encuestados, lo que evidencia que la mitad de los clientes frecuentes no percibe con

claridad si la empresa implementa estrategias orientadas a optimizar sus recursos o no dispone de información suficiente para emitir un criterio al respecto. Asimismo, el 35,0 % de los participantes manifestó estar en desacuerdo y el 10,0 % totalmente en desacuerdo, acumulando un 45,0 % de respuestas negativas. Estos resultados indican que una proporción importante de los clientes considera que la empresa no desarrolla acciones suficientes para mejorar la eficiencia en el uso de sus recursos, reducir costos operativos o agilizar sus procesos.

Tabla 48

Se detectan y corrigen oportunamente fallas en los procesos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	20,0
En desacuerdo	5	25,0
Neutral	6	30,0
De acuerdo	3	15,0
Totalmente de acuerdo	2	10,0
Total	20	100,0

Análisis

El 25,0 % de los clientes frecuentes manifestó estar en desacuerdo y el 20,0 % totalmente en desacuerdo, lo que representa un 45,0 % de respuestas negativas. Estos resultados indican que una parte importante de los encuestados considera que la empresa presenta debilidades en la identificación y solución oportuna de los problemas que pueden surgir durante el desarrollo de sus actividades. Por otra parte, el 30,0 % de los participantes adoptó una posición neutral, lo que refleja que un número considerable de clientes no dispone de información suficiente para valorar este aspecto o no ha observado evidencias claras sobre la gestión de las fallas en los procesos internos. En contraste, el 15,0 % manifestó estar de acuerdo y el 10,0 % totalmente de acuerdo, alcanzando un 25,0 % de respuestas favorables, porcentaje inferior al de las opiniones negativas.

Tabla 49

Se implementan acciones para perfeccionar los procesos internos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	25,0
En desacuerdo	4	20,0
Neutral	4	20,0
De acuerdo	6	30,0
Totalmente de acuerdo	1	5,0

Total	20	100,0
-------	----	-------

Análisis

El 30,0 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 5,0 % totalmente de acuerdo, sumando un 35,0 % de respuestas favorables. Esto indica que una parte de los clientes considera que la empresa realiza esfuerzos para mejorar continuamente sus procesos y fortalecer su desempeño operativo. Sin embargo, el 25,0 % de los participantes expresó estar totalmente en desacuerdo y el 20,0 % en desacuerdo, acumulando un 45,0 % de opiniones negativas. Este resultado evidencia que una proporción importante de los encuestados no percibe la implementación de acciones efectivas de mejora continua o considera que estas son insuficientes para optimizar el funcionamiento de la empresa.

Tabla 50

El personal conoce claramente sus responsabilidades.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	5,0
En desacuerdo	4	20,0
Neutral	4	20,0
De acuerdo	9	45,0
Totalmente de acuerdo	2	10,0
Total	20	100,0

Análisis

El 45,0 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 10,0 % totalmente de acuerdo, lo que representa un 55,0 % de respuestas positivas. Esto sugiere que más de la mitad de los participantes considera que los colaboradores desempeñan sus actividades con claridad sobre las funciones que les corresponden, lo cual favorece una atención más eficiente y organizada. Por otra parte, el 20,0 % de los encuestados adoptó una posición neutral, lo que indica que una parte de los clientes no cuenta con elementos suficientes para valorar este aspecto o no ha observado de manera directa el desempeño del personal. Asimismo, el 20,0 % manifestó estar en desacuerdo y el 5,0 % totalmente en desacuerdo, acumulando un 25,0 % de opiniones desfavorables.

Tabla 51

La empresa promueve programas de formación para sus colaboradores.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	10,0
Neutral	8	40,0
De acuerdo	5	25,0
Totalmente de acuerdo	5	25,0

Total	20	100,0
-------	----	-------

Análisis

El 25,0 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo y otro 25,0 % totalmente de acuerdo, sumando un 50,0 % de respuestas positivas. Esto indica que la mitad de los participantes considera que la empresa desarrolla iniciativas de capacitación orientadas a fortalecer los conocimientos, habilidades y competencias de su personal. Por otra parte, el 40,0 % de los encuestados adoptó una posición neutral, lo que evidencia que una proporción significativa de los clientes no dispone de información suficiente para valorar este aspecto o no percibe de manera directa las acciones de formación implementadas por la organización. Asimismo, únicamente el 10,0 % manifestó estar en desacuerdo, sin registrarse respuestas en la categoría totalmente en desacuerdo, lo que demuestra una baja proporción de opiniones negativas.

Tabla 52

El personal cuenta con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	10,0
En desacuerdo	5	25,0
Neutral	3	15,0
De acuerdo	5	25,0
Totalmente de acuerdo	5	25,0
Total	20	100,0

Análisis

El 25,0 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo y otro 25,0 % totalmente de acuerdo, alcanzando un 50,0 % de respuestas favorables. Esto indica que la mitad de los participantes considera que los colaboradores disponen de los recursos, herramientas e insumos necesarios para desarrollar sus actividades de manera eficiente. Sin embargo, el 25,0 % de los encuestados expresó estar en desacuerdo y el 10,0 % totalmente en desacuerdo, acumulando un 35,0 % de opiniones negativas. Estos resultados sugieren que una proporción importante de los clientes percibe limitaciones en la disponibilidad de recursos para el personal, situación que podría afectar la eficiencia de los procesos y la calidad del servicio prestado.

Tabla 53

Los colaboradores se sienten comprometidos con el crecimiento de la empresa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	15,0

En desacuerdo	3	15,0
Neutral	6	30,0
De acuerdo	7	35,0
Totalmente de acuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

Análisis

El 35,0 % de los clientes frecuentes manifestó estar de acuerdo y el 5,0 % totalmente de acuerdo, sumando un 40,0 % de respuestas positivas. Esto indica que una parte importante de los encuestados considera que el personal demuestra interés y disposición para contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la empresa. Por otra parte, el 30,0 % de los participantes adoptó una posición neutral, lo que evidencia que un número significativo de clientes no percibe con claridad el nivel de compromiso de los colaboradores o no dispone de suficientes elementos para emitir una valoración sobre este aspecto. Asimismo, el 15,0 % manifestó estar en desacuerdo y otro 15,0 % totalmente en desacuerdo, acumulando un 30,0 % de opiniones desfavorables.

Tabla 54

La empresa cumple con las obligaciones laborales establecidas por la ley.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	5,0
En desacuerdo	3	15,0
Neutral	6	30,0
De acuerdo	4	20,0
Totalmente de acuerdo	6	30,0
Total	20	100,0

Análisis

El 30,0 % de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo y el 20,0 % de acuerdo, alcanzando un 50,0 % de respuestas positivas. Esto indica que la mitad de los participantes considera que la empresa actúa conforme a la normativa laboral vigente, garantizando el respeto de los derechos y obligaciones de sus colaboradores. Por otra parte, el 30,0 % de los encuestados adoptó una posición neutral, lo que refleja que una proporción importante de los clientes no dispone de información suficiente para evaluar este aspecto.

Tabla 55*La empresa adopta nuevas tecnologías para mejorar su gestión.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	35,0
En desacuerdo	3	15,0
Neutral	6	30,0
De acuerdo	2	10,0
Totalmente de acuerdo	2	10,0
Total	20	100,0

Análisis

El 35,0 % de los encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo y el 15,0 % en desacuerdo, lo que representa un 50,0 % de respuestas negativas. Esto evidencia que la mitad de los participantes considera que la empresa no incorpora de manera suficiente herramientas tecnológicas que contribuyan a optimizar sus procesos y fortalecer su desempeño organizacional. Por otra parte, el 30,0 % de los encuestados adoptó una posición neutral, lo que sugiere que una proporción importante de los clientes no percibe claramente la implementación de nuevas tecnologías o no cuenta con información suficiente para valorar este aspecto.

Tabla 56*Los procesos empresariales utilizan herramientas digitales.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	35,0
En desacuerdo	6	30,0
Neutral	2	10,0
De acuerdo	5	25,0
Total	20	100,0

Análisis

El 35,0 % de los encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo y el 30,0 % en desacuerdo, acumulando un 65,0 % de respuestas negativas. Este resultado refleja que una amplia mayoría de los participantes considera que la empresa presenta limitaciones en la incorporación de tecnologías digitales para apoyar sus actividades operativas y administrativas. Por otra parte, el 10,0 % de los encuestados adoptó una posición neutral, lo que indica que solo una pequeña proporción no cuenta con información suficiente para emitir una opinión sobre este aspecto.

Tabla 57

La empresa desarrolla mejoras o nuevas propuestas para sus clientes.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	10,0
En desacuerdo	7	35,0
Neutral	6	30,0
De acuerdo	5	25,0
Total	20	100,0

Análisis

El 35,0 % de los encuestados manifestó estar en desacuerdo y el 10,0 % totalmente en desacuerdo, acumulando un 45,0 % de respuestas negativas. Esto evidencia que una proporción importante de los participantes considera que la empresa no implementa de manera suficiente iniciativas orientadas a innovar o generar nuevas alternativas que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes. Por otra parte, el 30,0 % de los encuestados adoptó una posición neutral, lo que indica que un número significativo de clientes no percibe claramente la existencia de mejoras continuas o nuevas propuestas, o bien no cuenta con información suficiente para emitir una valoración sobre este aspecto.

Tabla 58

Se fomenta la generación de nuevas ideas dentro de la organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	30,0
En desacuerdo	7	35,0
Neutral	7	35,0
Total	20	100,0

Análisis

El 35,0 % de los encuestados manifestó estar en desacuerdo y el 30,0 % totalmente en desacuerdo, lo que representa un 65,0 % de respuestas negativas. Este resultado indica que la mayoría de los participantes considera que la empresa no promueve de manera efectiva una cultura organizacional orientada a la innovación y a la participación de los colaboradores en la propuesta de nuevas ideas. Por otra parte, el 35,0 % de los encuestados adoptó una posición neutral, lo que refleja que una parte importante de los clientes no cuenta con información suficiente para valorar este aspecto o no ha observado evidencias que permitan identificar acciones destinadas a incentivar la creatividad y la mejora continua.

Tabla 59

La empresa responde oportunamente a los cambios tecnológicos del entorno.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	20,0
En desacuerdo	4	20,0
Neutral	9	45,0
De acuerdo	3	15,0
Total	20	100,0

Análisis

La categoría con mayor porcentaje corresponde a la opción neutral, con un 45,0 % de los encuestados, lo que indica que una parte importante de los participantes no cuenta con información suficiente para valorar este aspecto o no percibe de manera clara las acciones tecnológicas implementadas por la empresa. Asimismo, el 20,0 % de los encuestados manifestó estar en desacuerdo y otro 20,0 % totalmente en desacuerdo, acumulando un 40,0 % de respuestas negativas. Este resultado refleja que una proporción considerable de los clientes considera que la empresa presenta limitaciones para adaptarse a los avances tecnológicos y a las nuevas exigencias del mercado.

Proveedores

Tabla 60

Encuesta a empleados

Dimensión	Hallazgo	Evidencia	Interpretación
Perfil de los encuestados	La muestra está conformada por personal de diferentes edades y áreas de trabajo.	50% pertenece al área de Producción y 50% al área de Ventas; además, existe diversidad en la edad y antigüedad laboral.	La percepción obtenida representa dos áreas estratégicas de la empresa, aunque el tamaño de la muestra es reducido.
Funciones y responsabilidades	Los colaboradores conocen las funciones que desempeñan.	El 100% manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación.	Existe claridad en la asignación de responsabilidades y en la estructura de los puestos de trabajo.

Capacitación	Se evidencian deficiencias en los procesos de capacitación.	El 50% respondió "En desacuerdo" y el otro 50% "Neutral". Ningún colaborador respondió positivamente.	La empresa no desarrolla programas de capacitación suficientes para fortalecer las competencias del personal.
Recursos de trabajo	La disponibilidad de recursos es aceptable, aunque puede mejorar.	El 50% respondió "Neutral" y el 50% "De acuerdo".	Aunque no existe una percepción negativa, todavía hay oportunidades para optimizar los recursos disponibles.
Comunicación organizacional	La comunicación interna presenta debilidades.	El 50% indicó estar "En desacuerdo" y el otro 50% se mostró "Neutral".	La comunicación entre la gerencia y los colaboradores no resulta totalmente efectiva.
Reconocimiento laboral	El reconocimiento al desempeño es moderado.	El 50% respondió "Neutral" y el 50% "De acuerdo".	Los empleados consideran que el reconocimiento puede fortalecerse para incrementar la motivación.
Compromiso organizacional	Existe un alto compromiso del personal con la empresa.	El 100% respondió "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo".	Los colaboradores muestran disposición para contribuir al crecimiento de la organización.
Procesos internos	Los procesos organizacionales no están claramente definidos.	El 50% respondió "En desacuerdo" y el 50% "Neutral".	Es necesario documentar y estandarizar los procesos internos para mejorar la eficiencia.
Innovación	La empresa presenta una baja cultura de innovación.	El 100% respondió "En desacuerdo".	No se promueve la generación de nuevas ideas ni la participación de los colaboradores en procesos de mejora.

Tecnología	Existe una percepción negativa sobre el uso de herramientas tecnológicas.	El 100% respondió "En desacuerdo".	La empresa requiere implementar tecnologías que faciliten el desarrollo de las actividades laborales.
Potencial de crecimiento	Los empleados consideran que la empresa tiene posibilidades de crecer.	El 100% respondió "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo".	A pesar de las debilidades identificadas, existe confianza en el futuro de la organización.

Análisis

Los resultados obtenidos permiten identificar que los colaboradores poseen una percepción favorable respecto al conocimiento de sus funciones y al compromiso con el crecimiento de la empresa, lo que constituye una fortaleza organizacional. La totalidad de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que conocen claramente sus responsabilidades y se sienten comprometidos con el desarrollo de la organización, evidenciando una adecuada identificación con sus labores y con los objetivos institucionales.

Sin embargo, también se identificaron aspectos que requieren atención. La capacitación del personal presenta limitaciones, ya que ninguno de los colaboradores manifestó una valoración positiva sobre este aspecto, lo que evidencia la necesidad de implementar programas permanentes de formación que permitan fortalecer las competencias laborales. De igual manera, la comunicación entre la gerencia y los trabajadores fue percibida como insuficiente, situación que puede afectar la coordinación, el clima organizacional y la toma de decisiones.

Otro hallazgo relevante corresponde a la falta de innovación y al escaso uso de herramientas tecnológicas. En ambos casos, el 100% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo con las afirmaciones planteadas, reflejando que la organización aún no promueve adecuadamente la innovación ni cuenta con recursos tecnológicos que faciliten el trabajo cotidiano. Esta situación representa una oportunidad importante para impulsar procesos de transformación digital y mejora continua.

Respecto a los procesos internos y al reconocimiento laboral, los resultados muestran percepciones intermedias, lo que sugiere que estos aspectos aún no se encuentran completamente fortalecidos. La ausencia de procesos claramente definidos puede generar inconsistencias en la ejecución de las actividades, mientras que un reconocimiento limitado podría afectar la motivación y el desempeño de los colaboradores.

Finalmente, a pesar de las debilidades identificadas, los empleados consideran que la empresa posee un importante potencial de crecimiento. Esta percepción positiva constituye una ventaja para la organización, ya que evidencia confianza en su desarrollo

futuro y una disposición favorable del talento humano para participar en procesos de mejora.

Empleados

Tabla 61

Encuesta a proveedores

Dimensión	Hallazgo	Evidencia	Interpretación
Perfil de los proveedores	La empresa mantiene relaciones con proveedores de distintos tipos y con varios años de relación comercial.	El 50% corresponde a proveedores de carnes y derivados y el 50% a insumos y empaques. Asimismo, el 50% mantiene una relación de 4 a 6 años y el otro 50% de 7 a 10 años.	La organización cuenta con proveedores diversificados y relaciones comerciales relativamente estables.
Frecuencia de abastecimiento	El abastecimiento se realiza de manera continua.	El 50% abastece semanalmente y el 50% quincenalmente.	Existe una dinámica constante de suministro que favorece la continuidad operativa de la empresa.
Cumplimiento de pagos	La percepción sobre el cumplimiento de pagos es favorable, aunque no totalmente positiva.	El 50% respondió "De acuerdo" y el 50% "Neutral".	Los proveedores consideran que la empresa generalmente cumple con los pagos, aunque aún existen oportunidades para fortalecer esta percepción.
Comunicación	La comunicación con los proveedores es aceptable.	El 50% respondió "Neutral" y el 50% "De acuerdo".	La comunicación mantiene un nivel adecuado, pero puede fortalecerse para lograr mayor confianza y coordinación.

Claridad en los pedidos	Los pedidos realizados por la empresa son claros y precisos.	El 100% respondió "De acuerdo".	La empresa transmite adecuadamente sus requerimientos, reduciendo errores en el abastecimiento.
Relaciones comerciales	La empresa mantiene relaciones comerciales estables con sus proveedores.	El 100% respondió "De acuerdo".	Existe estabilidad en los vínculos comerciales, favoreciendo relaciones de largo plazo.
Confianza comercial	La confianza entre la empresa y sus proveedores es moderadamente positiva.	El 50% respondió "Neutral" y el 50% "De acuerdo".	La relación comercial es confiable, aunque todavía puede fortalecerse mediante mejores prácticas de gestión.
Planificación del abastecimiento	Se evidencian debilidades en la planificación de los requerimientos.	El 50% respondió "En desacuerdo" y el otro 50% "Neutral".	Los proveedores perciben que la planificación de compras puede mejorar para optimizar el proceso de abastecimiento.
Procesos administrativos	Los procesos administrativos generan una percepción intermedia.	El 100% respondió "Neutral".	Los procedimientos administrativos cumplen su función, pero no destacan por facilitar ampliamente las transacciones comerciales.
Alianzas estratégicas	La empresa no demuestra suficientemente su interés por fortalecer alianzas estratégicas.	El 100% respondió "Neutral".	Los proveedores no perciben acciones claras orientadas al desarrollo de relaciones estratégicas de largo plazo.

Potencial de crecimiento	Los proveedores consideran que la empresa posee posibilidades de crecimiento.	El 50% respondió "De acuerdo" y el 50% "Neutral".	Existe una percepción favorable sobre la capacidad de desarrollo futuro de la empresa.
Recomendación comercial	Los proveedores recomendarían mantener relaciones comerciales con la empresa.	El 100% respondió "De acuerdo".	La empresa proyecta una imagen positiva que favorece la continuidad de las relaciones comerciales.

Análisis

Los resultados obtenidos evidencian que los proveedores mantienen una percepción generalmente favorable sobre la relación comercial con la empresa. Los datos muestran que las relaciones comerciales se han desarrollado durante varios años, lo que refleja estabilidad y continuidad en el suministro de bienes e insumos necesarios para las operaciones de la organización. Asimismo, la frecuencia de abastecimiento, distribuida entre entregas semanales y quincenales, demuestra una interacción constante entre ambas partes.

Uno de los aspectos mejor valorados corresponde a la claridad de los pedidos realizados por la empresa, ya que el 100% de los proveedores manifestó estar de acuerdo con esta afirmación. De igual forma, todos los encuestados consideran que la empresa mantiene relaciones comerciales estables y recomendarían continuar estableciendo vínculos comerciales con ella. Estos resultados reflejan una adecuada gestión en la coordinación de compras y una imagen positiva frente a sus proveedores.

En relación con el cumplimiento de los pagos, la comunicación y la confianza comercial, las respuestas se concentraron entre las opciones Neutral y De acuerdo, lo que indica una percepción favorable, aunque todavía existen oportunidades para fortalecer estos aspectos. Mejorar la comunicación, mantener el cumplimiento oportuno de los compromisos financieros y desarrollar mecanismos que incrementen la confianza contribuiría a consolidar relaciones comerciales más sólidas.

No obstante, se identifican debilidades en la planificación de los requerimientos de abastecimiento. Ninguno de los proveedores manifestó una valoración plenamente positiva sobre este aspecto; el 50% respondió En desacuerdo y el otro 50% Neutral, lo que evidencia que la planificación de compras puede optimizarse para mejorar la coordinación con los proveedores y reducir posibles inconvenientes en el suministro.

Asimismo, los procesos administrativos y el interés de la empresa por mantener alianzas estratégicas obtuvieron únicamente respuestas Neutral por parte de la totalidad de los encuestados. Este resultado sugiere que, aunque los procesos actuales no representan una dificultad importante, tampoco generan una percepción altamente positiva. En consecuencia, resulta recomendable simplificar los procedimientos administrativos y

fortalecer estrategias de colaboración que permitan consolidar relaciones comerciales de largo plazo.

Finalmente, los proveedores consideran que la empresa posee capacidad para continuar creciendo, ya que las respuestas se ubicaron entre Neutral y De acuerdo. Esta percepción, sumada a la disposición unánime para recomendar mantener relaciones comerciales con la empresa, constituye una fortaleza que puede ser aprovechada para impulsar estrategias de crecimiento organizacional y consolidar una red de abastecimiento más competitiva.

2.10.2. Análisis entrevista

Tabla 62 Matriz de hallazgos de la entrevista

Categoría	Hallazgo	Evidencia de la entrevista	Interpretación
Situación actual de la empresa	La empresa es estable y cuenta con reconocimiento en el mercado, aunque presenta áreas de mejora.	La gerente manifestó que el frigorífico posee experiencia, clientes habituales y buenas relaciones comerciales, pero requiere fortalecer la planificación, la organización, la promoción y el uso de tecnología.	La organización cuenta con bases sólidas para crecer, pero necesita modernizar su gestión administrativa y comercial.
Principales logros	Se ha logrado permanencia en el mercado y fidelización de clientes.	Se destacó el mantenimiento de la empresa en el mercado, la consolidación de clientes frecuentes y relaciones estables con proveedores.	La trayectoria y reputación representan una ventaja competitiva importante para el negocio.
Limitaciones para el crecimiento	No existe una planificación estratégica formal y el uso de herramientas digitales es limitado.	La entrevistada señaló la escasa planificación estratégica, poca inversión en publicidad y deficiencias en algunos procesos internos.	Estas limitaciones dificultan el crecimiento sostenido y reducen la competitividad de la empresa.

Estrategias comerciales	Predomina la atención personalizada y la fidelización de clientes.	Actualmente la empresa basa sus estrategias en la calidad del servicio y las recomendaciones de los clientes; el marketing digital es limitado.	La empresa depende principalmente del marketing relacional, desaprovechando herramientas digitales para atraer nuevos clientes.
Situación financiera	La situación financiera es estable, aunque requiere mayor planificación.	Se indicó la necesidad de elaborar presupuestos y mejorar el seguimiento de ingresos, costos e inversiones.	La estabilidad financiera constituye una fortaleza, pero es necesario fortalecer el control financiero para apoyar el crecimiento.
Procesos internos	Existen controles básicos, pero los procedimientos requieren mayor formalización.	La gerente explicó que se controlan inventarios y abastecimiento, aunque es necesario mejorar registros y procedimientos.	La falta de procesos estandarizados puede afectar la eficiencia operativa y la toma de decisiones.
Gestión del talento humano	Existe compromiso del personal, pero hacen falta programas de capacitación y comunicación interna.	Se reconoció el compromiso de los colaboradores, aunque se requiere fortalecer la capacitación y la participación del personal.	El talento humano constituye una fortaleza que puede potenciarse mediante estrategias de desarrollo organizacional.
Incorporación tecnológica	El nivel tecnológico de la empresa es limitado.	La entrevistada indicó que únicamente se utilizan herramientas básicas y que es necesario implementar sistemas digitales para la gestión.	La baja digitalización representa una de las principales oportunidades de mejora para incrementar la productividad.
Oportunidades de crecimiento	Existen oportunidades relacionadas con marketing, clientes y tecnología.	Se identificó la posibilidad de ampliar la cartera de clientes, fortalecer la presencia digital y optimizar procesos mediante tecnología.	El crecimiento empresarial dependerá de la implementación de estrategias comerciales y tecnológicas.

Estrategias propuestas	Se propone fortalecer la planificación, el marketing, la capacitación y el uso de tecnología.	La gerente planteó mejorar la planificación administrativa, optimizar procesos, capacitar al personal y aumentar la presencia en redes sociales.	Las acciones propuestas constituyen la base para diseñar un plan estratégico orientado al crecimiento empresarial.
------------------------	---	--	--

Análisis

La información obtenida mediante la entrevista evidencia que el Frigorífico Alemania posee una posición estable dentro del mercado, sustentada en su experiencia, la fidelización de clientes y las relaciones comerciales construidas a lo largo de los años. Estos aspectos constituyen fortalezas que han permitido la permanencia del negocio y el reconocimiento por parte de sus clientes y proveedores.

No obstante, la gerente reconoce que la empresa enfrenta importantes desafíos relacionados con la gestión administrativa. Entre ellos destacan la ausencia de una planificación estratégica formal, la limitada incorporación de herramientas tecnológicas, la escasa inversión en publicidad y la necesidad de estandarizar diversos procesos internos. Estas debilidades reducen la capacidad de adaptación de la organización frente a un entorno cada vez más competitivo.

En el ámbito comercial, se identificó que la empresa basa su crecimiento principalmente en la calidad del servicio, la atención personalizada y las recomendaciones de los clientes. Si bien estas estrategias han permitido conservar una cartera de clientes fieles, la entrevistada considera necesario fortalecer las acciones de marketing digital, incrementar la presencia en redes sociales y desarrollar promociones que permitan captar nuevos mercados.

Respecto a la gestión interna, la gerente señaló que el compromiso de los colaboradores representa una fortaleza para la organización; sin embargo, también manifestó la necesidad de fortalecer la capacitación, mejorar la comunicación interna y fomentar una mayor participación del personal en los procesos de mejora continua. Asimismo, destacó que la incorporación de tecnologías para el control de inventarios, la gestión administrativa y la comunicación permitiría incrementar la eficiencia operativa.

Finalmente, la entrevista permitió identificar que la organización cuenta con importantes oportunidades de crecimiento, principalmente mediante la modernización de sus procesos administrativos, el fortalecimiento del marketing, la transformación digital y la implementación de una planificación estratégica orientada al cumplimiento de objetivos medibles. Estos hallazgos respaldan la necesidad de diseñar un plan de crecimiento empresarial que contribuya a mejorar la competitividad y sostenibilidad del Frigorífico Alemania.

2.10.3. Análisis ficha de observación

Tabla 63

Ficha de observación

Aspectos a observar	Sí	No	Observaciones
El establecimiento mantiene condiciones adecuadas de orden, limpieza e higiene.	X		Se evidencia un ambiente limpio y organizado, cumpliendo condiciones básicas para la comercialización de productos cárnicos; sin embargo, se pueden optimizar ciertos espacios de almacenamiento y distribución.
Los productos cuentan con adecuada exhibición, conservación y control de calidad.	X		Los productos se encuentran correctamente conservados, aunque se requiere fortalecer la organización de la exhibición y establecer controles más sistemáticos de calidad.
La empresa cuenta con una organización definida de las actividades administrativas.		X	No se evidencian procesos administrativos formalmente establecidos; la gestión depende principalmente de la experiencia del propietario y colaboradores.
Existen procedimientos definidos para la atención al cliente y gestión comercial.		X	La atención se desarrolla de manera empírica, sin protocolos establecidos que permitan estandarizar el servicio y mejorar la experiencia del cliente.
El personal dispone de funciones y responsabilidades claramente establecidas.		X	Se observa colaboración entre trabajadores, pero no existen documentos o mecanismos formales que delimiten funciones específicas.
Se aplican controles adecuados para inventarios, abastecimiento y almacenamiento.	X		Existen mecanismos básicos de control; no obstante, requieren mayor sistematización para mejorar el seguimiento de productos, reducir pérdidas y optimizar recursos.
La empresa utiliza herramientas tecnológicas para mejorar sus procesos internos.		X	El uso de herramientas digitales es limitado, evidenciándose oportunidades de mejora mediante sistemas de registro, control administrativo y gestión comercial.
Se evidencia coordinación y comunicación efectiva entre los colaboradores.	X		Existe comunicación directa entre el personal, aunque se recomienda fortalecer la planificación y organización interna para mejorar la eficiencia operativa.
Las instalaciones permiten desarrollar adecuadamente las actividades productivas y comerciales.	X		La infraestructura es funcional para las operaciones actuales, aunque podría mejorar la distribución de espacios para optimizar los procesos.

Se aplican prácticas orientadas a mejorar la productividad y eficiencia operativa.	X	No se identifican estrategias formales de mejora continua, medición de productividad o evaluación de procesos internos.
La empresa cuenta con estrategias para atraer y fidelizar clientes.	X	No se evidencian programas de fidelización o estrategias estructuradas para fortalecer la relación con los consumidores.
Se desarrollan acciones promocionales y estrategias de marketing.	X	Las actividades promocionales son limitadas; existe poca presencia digital y escaso uso de medios de comunicación para posicionar la marca.
La empresa mantiene presencia en medios digitales o redes sociales.	X	No se observa una gestión activa de canales digitales que permitan incrementar la visibilidad y captar nuevos clientes.
Se identifican elementos que diferencian al Frigorífico Alemania frente a la competencia.	X	La empresa posee experiencia, reconocimiento local y calidad en sus productos; sin embargo, requiere fortalecer estrategias para comunicar estos atributos al mercado.
Existen mecanismos para conocer la satisfacción y necesidades de los clientes.	X	No se evidencian herramientas formales de retroalimentación, encuestas o seguimiento de la opinión del consumidor.

Análisis

La observación realizada al Frigorífico Alemania evidencia que la empresa cuenta con fortalezas relacionadas con la calidad del servicio, conservación de productos, infraestructura funcional y experiencia en el mercado local; sin embargo, presenta oportunidades de mejora en aspectos administrativos, tecnológicos, comerciales y de marketing. Se identificó que varios procesos se desarrollan de manera empírica, sin procedimientos formalizados que permitan mejorar la planificación, control y eficiencia operativa. Además, existe una limitada incorporación de herramientas digitales y estrategias promocionales, lo que reduce las posibilidades de ampliar su alcance comercial y fortalecer su competitividad. Estos hallazgos sustentan la necesidad de diseñar un plan de crecimiento empresarial orientado a optimizar la gestión interna, mejorar los procesos productivos, fortalecer la relación con los clientes e implementar estrategias de marketing que contribuyan al posicionamiento del Frigorífico Alemania en el mercado de la ciudad de Ibarra.

3. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

3.1. Presentación de la empresa

Frigorífico Alemania es un emprendimiento dedicado a la comercialización de productos cárnicos y derivados, ubicado en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, en las calles

Nazacota Puento y Río Chota. Fue fundado en el año 2008 con el propósito de ofrecer productos frescos y de calidad, garantizando un adecuado manejo de la cadena de frío, una atención personalizada y precios competitivos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Desde sus inicios, la empresa ha trabajado de manera constante para consolidarse en el mercado local, fortaleciendo la confianza de sus consumidores mediante la calidad de sus productos y el compromiso con el buen servicio. Aunque se encuentra ubicada en un sector con poco tránsito peatonal, ha logrado mantenerse y crecer gracias a la fidelización de sus clientes, las recomendaciones de boca en boca y la atención cercana que brinda a cada consumidor.

Actualmente, Frigorífico Alemania continúa buscando oportunidades de mejora y crecimiento, incorporando estrategias orientadas a fortalecer su gestión administrativa, comercial y de marketing, con el propósito de incrementar su competitividad y asegurar un desarrollo sostenible dentro del mercado local.

Productos principales

- Carne de res
- Carne de cerdo
- Embutidos
- Productos cárnicos refrigerados y congelados

3.2. Presentación de la propuesta

La presente propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a clientes potenciales, clientes frecuentes, empleados y proveedores, la entrevista realizada a la gerencia y la ficha de observación directa del establecimiento. El diagnóstico evidenció que el Frigorífico Alemania cuenta con fortalezas relevantes — como la fidelización de una parte de su clientela, la estabilidad de sus relaciones comerciales con proveedores y el compromiso de su talento humano— pero también presenta debilidades importantes en la planificación administrativa, el control financiero, la gestión de procesos operativos, la fidelización comercial y, de manera particularmente marcada, en la incorporación de tecnología y en las estrategias de marketing y presencia digital.

En este sentido, se diseña un plan de crecimiento empresarial estructurado en cuatro áreas de intervención —administrativa, productiva, comercial y de marketing— que responde directamente a los objetivos específicos planteados en la investigación. Cada área incluye un diagnóstico breve, las estrategias propuestas, las actividades para su implementación, los responsables, los indicadores de gestión y el costo estimado. La propuesta culmina con un cronograma de implementación, un presupuesto general y un análisis de viabilidad financiera que permite determinar la rentabilidad esperada de la inversión requerida.

3.3. Objetivo de la propuesta

Diseñar un plan de crecimiento empresarial para el Frigorífico Alemania, ubicado en la ciudad de Ibarra, mediante el fortalecimiento de las áreas administrativa, productiva,

comercial y de marketing, con el fin de mejorar su gestión interna, optimizar sus procesos y fortalecer su competitividad en el mercado local, sustentado en un análisis de viabilidad financiera que garantice la sostenibilidad de las acciones propuestas.

3.4. Justificación

Los resultados del diagnóstico respaldan la pertinencia de la propuesta. En el área administrativa, el 38,5 % de los clientes potenciales considera que la empresa no cuenta con estrategias claras de diferenciación y un 47,2 % percibe debilidades en la planificación de las actividades operativas. En el área productiva, el 48,2 % de los encuestados señala que no se detectan ni corrigen oportunamente las fallas en los procesos. En el área comercial, el 45,0 % manifiesta que los mecanismos de promoción no son efectivos y el 40,9 % percibe que no existen acciones suficientes para fortalecer la relación con los clientes; a ello se suma que el 39,3 % de los clientes potenciales encuestados realiza su primera compra en el negocio, lo que revela una oportunidad de fidelización aún no aprovechada. Finalmente, en el área de marketing y tecnología, entre el 58,9 % y el 65,0 % de los colaboradores encuestados coincide en que la empresa no adopta herramientas digitales, no genera nuevas propuestas para sus clientes ni fomenta la innovación, hallazgo corroborado por la ficha de observación, que constató la ausencia de presencia en medios digitales y de estrategias de fidelización formalizadas. Estos hallazgos evidencian la necesidad de una intervención integral y justifican cada uno de los componentes de la propuesta.

3.5. Estructura de la propuesta

La propuesta se organiza en los siguientes componentes:

- Área administrativa: planificación estratégica, organización y control interno.
- Área de producción: gestión de inventarios, abastecimiento y control de calidad.
- Área comercial: fidelización, atención al cliente y política comercial.
- Área de marketing: posicionamiento, presencia digital y promoción.
- Cronograma general de implementación.
- Presupuesto general de la propuesta.
- Análisis de viabilidad financiera.

3.6. Propuesta para el área administrativa

Diagnóstico

El diagnóstico evidencia ausencia de planificación estratégica formal: el 34,0 % de los clientes potenciales adopta una posición neutral respecto a la existencia de estrategias de diferenciación y un 47,2 % percibe que las actividades operativas no están debidamente planificadas. La entrevista a gerencia confirmó que no existe una planificación estratégica formal ni manuales de funciones, y que la gestión depende principalmente de la experiencia del propietario.

Estrategia 1: Diseño e implementación de un plan estratégico institucional

Formular misión, visión, valores y objetivos estratégicos medibles (SMART) a corto, mediano y largo plazo, junto con un mapa estratégico que oriente la toma de decisiones.

Misión:

Frigorífico Alemania ofrece productos cárnicos frescos, seguros y de calidad. Buscamos satisfacer las necesidades de los clientes con un servicio eficiente, precios competitivos y el cumplimiento de normativa sanitaria.

Visión:

Para el año 2031, Frigorífico Alemania se consolidará como líder de la ciudad de Ibarra y un referente en la provincia por la excelencia en la calidad de los productos, innovación en procesos y la fidelización de sus clientes.

Valores:

Frigorífico Alemania se caracteriza por cumplir con los siguientes valores:

- Calidad al garantizar productos frescos.
- Responsabilidad al aplicar normativas legales ambientales y de inocuidad alimentaria.
- Honestidad en las relaciones con clientes y proveedores.
- Compromiso con la satisfacción de los clientes.
- Innovación al mejorar los productos y la atención al cliente.
- Respeto a proveedores, empleados y clientes.

Objetivos estratégicos:

Corto plazo

- Incrementar las ventas en un 10% en el primer año mediante la aplicación de estrategias de marketing y publicidad.
- Capacitar al personal sobre atención al cliente, manipulación de alimentos y servicio durante las ventas.
- Disminuir en un 20% las pérdidas por caducidad de los productos debido al almacenamiento y manejo inadecuado de los mismos.

Mediano plazo

- Incrementar la cartera de clientes en un 30% mediante alianzas estratégicas y programas de fidelización.
- Automatizar un 30% de los procesos de control de inventarios y ventas.
- Diversificar el portafolio en al menos cinco nuevos productos a partir del segundo año.

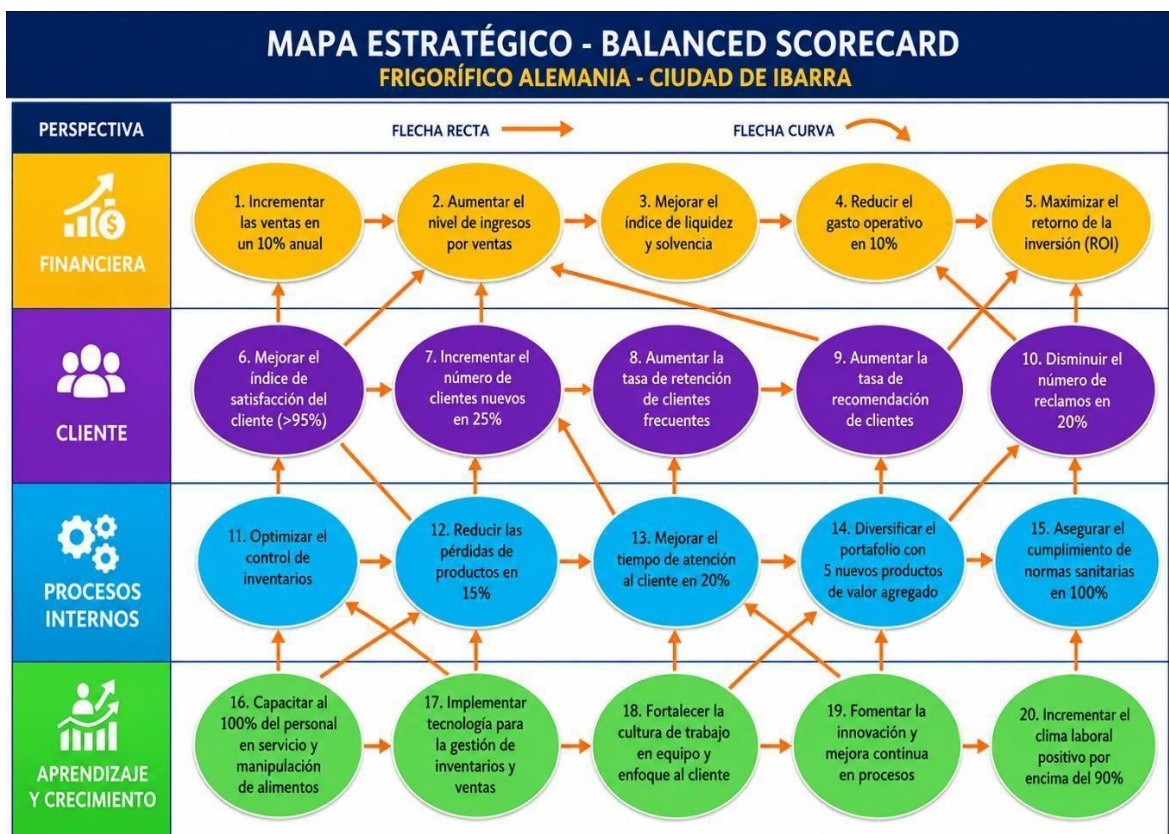
Largo plazo

- Incrementar la participación en el mercado en un 30% mediante el fortalecimiento y promoción de la marca.
- Abrir una nueva sucursal antes del quinto año.
- Incrementar el índice de satisfacción del cliente en un 95%.

Mapa estratégico:

Figura 2

Frigorífico Alemania



Estrategia 2: Implementación de un sistema de control administrativo y presupuestario

Establecer presupuestos anuales, flujo de caja proyectado y reportes financieros periódicos que permitan monitorear ingresos, egresos y rentabilidad, fortaleciendo así el control financiero identificado como débil en el diagnóstico.

Estrategia 33: Capacitación gerencial en planificación y gestión

Desarrollar talleres dirigidos al propietario y personal administrativo sobre planificación estratégica, indicadores de gestión y toma de decisiones basada en datos.

Tabla 64*Plan de acción plan estratégico*

Actividad	Responsable	Indicador	Plazo
Elaborar plan estratégico (misión, visión, objetivos)	Gerencia / Consultor externo	Plan estratégico aprobado	Mes 1-2
Implementar sistema de presupuestos y control financiero	Gerencia / Contabilidad	Presupuesto mensual elaborado	Mes 2-4
Ejecutar talleres de capacitación gerencial	Gerencia	2 talleres ejecutados	Mes 3-4

3.7. Propuesta para el área de producción

Diagnóstico

El 48,2 % de los clientes potenciales percibe que no se detectan ni corrigen oportunamente las fallas en los procesos, el 39,8 % considera que no se optimizan recursos para reducir costos y tiempos, y la ficha de observación constató que los controles de inventario y abastecimiento existen, pero requieren mayor sistematización.

Estrategia 1: Implementación de un sistema digital de control de inventarios

Adoptar un software de kárdex (entradas, salidas y existencias en tiempo real) que permita reducir mermas, anticipar quiebres de stock y mejorar la rotación de productos cárnicos perecibles.

Estrategia 2: Plan de mantenimiento preventivo de equipos

Establecer un cronograma de mantenimiento de cámaras de frío, equipos de corte y refrigeración para evitar pérdidas por fallas operativas y garantizar la cadena de frío.

Estrategia 3: Programa de optimización de recursos y reducción de mermas

Definir indicadores de merma, tiempos de proceso y costos operativos, con metas trimestrales de reducción.

Tabla 65*Plan de acción mejora de procesos*

Actividad	Responsable	Indicador	Plazo
Adquirir e implementar software de inventarios (kárdex)	Gerencia / Producción	% de exactitud de inventario $\geq 95\%$	Mes 1-3
Elaborar manual de procedimientos y control de calidad (BPM)	Jefe de producción	Manual aplicado en el 100% de procesos	Mes 2-4

Actividad	Responsable	Indicador	Plazo
Diseñar e implementar plan de mantenimiento preventivo	Producción	Cumplimiento del cronograma $\geq$ 90%	Mes 3-5
Establecer indicadores de merma y costos operativos	Gerencia / Producción	Reducción de mermas en 10%	Mes 4-6

3.8. Propuesta para el área comercial

Diagnóstico

El 45,0 % de los clientes potenciales considera que los mecanismos de promoción no son efectivos, el 40,9 % percibe que no existen acciones suficientes de fidelización, y el 39,3 % de la muestra de clientes potenciales realiza su primera compra en la empresa, lo que evidencia un flujo importante de clientes nuevos que no está siendo capitalizado mediante estrategias de retención.

Estrategia 1: Programa de fidelización de clientes

Implementar un sistema de puntos o tarjeta de cliente frecuente que otorgue descuentos y beneficios progresivos, orientado a convertir a los compradores de primera vez en clientes recurrentes.

Estrategia 2: Implementación de un CRM básico

Registrar y dar seguimiento a la información de los clientes (frecuencia de compra, preferencias, historial) para personalizar la atención y las promociones.

Estrategia 3: Protocolo de atención al cliente

Estandarizar el proceso de atención en punto de venta, tiempos de respuesta y manejo de reclamos, con capacitación al personal de ventas.

Estrategia 4: Sistema de encuestas de satisfacción

Aplicar encuestas periódicas de satisfacción para conocer necesidades y expectativas de los clientes, cubriendo la debilidad detectada en la ausencia de mecanismos de retroalimentación.

Tabla 66

Plan de acción mecanismos de promoción

Actividad	Responsable	Indicador	Plazo
Diseñar e implementar programa de fidelización (puntos/tarjeta)	Gerencia / Ventas	30% de clientes inscritos en 6 meses	Mes 1-3

Actividad	Responsable	Indicador	Plazo
Implementar CRM básico para registro de clientes	Ventas	100% de clientes frecuentes registrados	Mes 2-3
Capacitar al personal en protocolo de atención al cliente	Gerencia	1 taller ejecutado; protocolo aplicado	Mes 2-4
Aplicar encuestas de satisfacción trimestrales	Ventas	4 encuestas aplicadas al año	Mes 3 en adelante

3.9. Propuesta para el área de marketing

Diagnóstico

Entre el 58,9 % y el 65,0 % de los colaboradores encuestados coincide en que la empresa presenta un bajo nivel de digitalización, escasa generación de nuevas propuestas para los clientes y limitada capacidad de adaptación tecnológica. La ficha de observación confirmó la ausencia de presencia en redes sociales y de estrategias promocionales estructuradas, mientras que la entrevista a gerencia reconoció la escasa inversión en publicidad y marketing digital.

Estrategia 1: Plan de marketing digital y gestión de redes sociales

Crear y administrar perfiles en Facebook, Instagram y Google My Business, con calendario de contenidos (productos, promociones, recetas, testimonios) y publicidad segmentada geográficamente en Ibarra.

Estrategia 2: Fortalecimiento de la imagen corporativa

Actualizar el logotipo, la señalética del local y el empaque de los productos para transmitir una imagen moderna y coherente con la calidad del servicio.

Estrategia 3: Campañas promocionales y de lanzamiento

Diseñar promociones estacionales, descuentos por volumen y combos, comunicados a través de los canales digitales y en el punto de venta.

Estrategia 4: Canal de pedidos digitales (WhatsApp Business / catálogo en línea)

Habilitar un canal de pedidos y atención mediante WhatsApp Business con catálogo digital, facilitando la compra y fortaleciendo la relación con el cliente.

Tabla 67*Plan de acción digitalización*

Actividad	Responsable	Indicador	Plazo
Crear y gestionar redes sociales y Google My Business	Marketing / Gerencia	3 plataformas activas; publicaciones semanales	Mes 1-2
Rediseñar imagen corporativa (logo, señalética, empaques)	Gerencia / Diseñador	Imagen renovada implementada	Mes 1-3
Ejecutar campaña promocional de lanzamiento	Marketing	Incremento de clientes nuevos en 10%	Mes 3-4
Implementar canal de pedidos WhatsApp Business	Ventas / Marketing	Canal operativo; 20% de pedidos por este medio	Mes 2-3

3.10. Cronograma general de implementación

El cronograma se plantea a un horizonte de doce meses, distribuido en cuatro trimestres, para la ejecución progresiva de las estrategias de las cuatro áreas.

Tabla 68*Cronograma*

Área	Estrategia	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4
Administrativa	Plan estratégico y manual de funciones	X	X		
Administrativa	Sistema de control presupuestario		X	X	
Producción	Sistema digital de inventarios	X	X		
Producción	Manual BPM y mantenimiento preventivo		X	X	
Comercial	Programa de fidelización y CRM	X	X		
Comercial	Protocolo de atención y encuestas		X	X	X
Marketing	Redes sociales e imagen corporativa	X	X		
Marketing	Campañas y canal de pedidos digitales			X	X

3.11. Presupuesto general de la propuesta

El presupuesto general considera los costos de implementación de las estrategias en las cuatro áreas de intervención, durante el primer año de ejecución.

Tabla 69

Presupuesto

Área	Rubro	Costo (USD)
Administrativa	Consultoría de plan estratégico y manual de funciones	2 000,00
Administrativa	Software de control administrativo y presupuestario	1 500,00
Administrativa	Capacitación gerencial	800,00
Producción	Software e implementación de control de inventarios	2 200,00
Producción	Manual BPM y capacitación en manejo de alimentos	900,00
Producción	Plan de mantenimiento preventivo	600,00
Comercial	Programa de fidelización (tarjetas / sistema de puntos)	1 200,00
Comercial	Software CRM básico	1 000,00
Comercial	Capacitación en atención al cliente	600,00
Comercial	Diseño y aplicación de encuestas de satisfacción	300,00
Marketing	Gestión de redes sociales y plan digital (6 meses)	2 400,00
Marketing	Rediseño de imagen corporativa	1 800,00
Marketing	Campaña promocional de lanzamiento	1 500,00
Marketing	Implementación de canal de pedidos digitales	1 700,00

Inversión total de la propuesta: USD 18 500,00

3.12. Análisis financiero

Subtotales por área: Administrativa USD 4 300,00; Producción USD 3 700,00; Comercial USD 3 100,00; Marketing USD 7 400,00. El área de marketing concentra la mayor inversión, en concordancia con el hallazgo diagnóstico que identificó a la digitalización y la promoción como las principales debilidades de la empresa.

3.12.1. Supuestos del análisis

Dado que el diagnóstico evidenció la ausencia de presupuestos, proyecciones financieras y registros formalizados dentro de la empresa (Tabla 10 y Tabla 12 del análisis de resultados), la evaluación financiera de la propuesta se construye sobre supuestos conservadores, coherentes con el tamaño y la naturaleza de un negocio de comercialización de productos cárnicos en la ciudad de Ibarra. Estos supuestos deberán ser validados y ajustados por la gerencia con base en sus estados financieros reales al momento de la implementación.

- Inversión inicial: USD 18 500,00, correspondiente al presupuesto detallado en el numeral 3.10.
- Horizonte de evaluación: 5 años.
- Tasa de descuento (costo de oportunidad del capital): 12,0 % anual, valor de referencia utilizado habitualmente para pequeñas y medianas empresas comerciales en el Ecuador.
- Beneficio incremental: se estima como el incremento neto en el margen de utilidad atribuible a la implementación del plan (mayor fidelización de clientes, reducción de mermas, mejora en la eficiencia operativa y captación de nuevos clientes vía marketing digital), y no como el total de ventas de la empresa.
- Se asume un crecimiento progresivo del beneficio incremental conforme las estrategias maduran, con una tasa de crecimiento decreciente desde el año 1 al año 5.

3.12.2. Flujo de caja incremental proyectado

Tabla 70

Flujo de caja incremental proyectado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	(18 500,00)	-	-	-	-	-
Beneficio neto incremental	-	9 000,00	12 000,00	14 500,00	16 000,00	17 500,00
Flujo de caja neto	(18 500,00)	9 000,00	12 000,00	14 500,00	16 000,00	17 500,00
Flujo de caja acumulado	(18 500,00)	(9 500,00)	2 500,00	17 000,00	33 000,00	50 500,00

3.12.3. Indicadores de viabilidad financiera

Tabla 71

Indicadores de viabilidad financiera

Indicador	Valor	Interpretación
Valor Actual Neto (VAN)	USD 29 521,28	Al ser mayor a cero, la propuesta genera valor por encima del costo de oportunidad

Indicador	Valor	Interpretación
		del capital (12%); el proyecto es financieramente viable.
Tasa Interna de Retorno (TIR)	58,2 %	Supera ampliamente la tasa de descuento (12%), lo que indica una rentabilidad atractiva de la inversión.
Periodo de recuperación (Payback)	1 año y 10 meses	La inversión se recupera antes de finalizar el segundo año de implementación.
Relación Beneficio/Costo (B/C)	2,60	Por cada dólar invertido, la propuesta genera USD 2,60 en beneficios actualizados; valores B/C > 1 confirman la viabilidad.

3.12.4. Interpretación de la viabilidad financiera

Los indicadores calculados VAN positivo, TIR muy superior a la tasa de descuento, un periodo de recuperación inferior a dos años y una relación beneficio/costo superior a la unidad coinciden en señalar que la implementación del plan de crecimiento empresarial resulta financieramente viable para el Frigorífico Alemania. La inversión requerida es relativamente baja en comparación con los beneficios esperados, principalmente porque la propuesta prioriza mejoras de gestión, digitalización y fidelización antes que inversión en activos fijos o infraestructura, lo que reduce el riesgo financiero.

No obstante, es importante señalar que estos resultados dependen del cumplimiento efectivo de las metas de fidelización, reducción de mermas y captación de nuevos clientes planteadas en cada área. Se recomienda que la gerencia del Frigorífico Alemania implemente el sistema de control presupuestario propuesto en el área administrativa (numeral 3.5) desde el primer trimestre, de manera que los supuestos de este análisis puedan contrastarse y ajustarse con información financiera real conforme avance la ejecución del plan.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El diagnóstico de la gestión administrativa permitió identificar que el Frigorífico Alemania presenta fortalezas relacionadas con el control financiero y la elaboración de presupuestos; sin embargo, persisten debilidades importantes en la planificación, supervisión de procedimientos, incorporación de tecnologías y gestión de la mejora continua. Tanto clientes como colaboradores perciben que las actividades administrativas no se encuentran suficientemente estructuradas y que existe escasa digitalización de los procesos, situación que limita la eficiencia organizacional y la capacidad de respuesta frente a las exigencias del mercado.

El análisis de los procesos productivos evidenció oportunidades de mejora en la planificación operativa, optimización de recursos, supervisión de procedimientos y corrección oportuna de fallas. Aunque la empresa mantiene disponibilidad de productos y una estructura operativa funcional, los resultados muestran que no existen mecanismos suficientemente estandarizados para garantizar la mejora continua de los procesos, lo que puede afectar la productividad, incrementar costos operativos y disminuir la eficiencia del servicio ofrecido.

La evaluación de la gestión comercial demuestra que el Frigorífico Alemania posee una base importante de clientes y mantiene relaciones comerciales frecuentes; sin embargo, presenta limitaciones para diferenciarse de la competencia, fidelizar consumidores y fortalecer su propuesta de valor. Una proporción considerable de clientes potenciales realiza su primera compra en la empresa, lo que representa una oportunidad para incrementar la retención mediante estrategias comerciales orientadas al servicio, atención personalizada y programas de fidelización.

Los resultados obtenidos evidencian que las estrategias de marketing implementadas actualmente son insuficientes para lograr un adecuado posicionamiento del Frigorífico Alemania en el mercado local. Los clientes manifiestan una baja percepción respecto a las acciones promocionales, diferenciación e innovación desarrolladas por la empresa, mientras que los colaboradores reconocen limitaciones en el uso de herramientas digitales y tecnologías de apoyo para fortalecer la comunicación con los consumidores. Esta situación reduce la visibilidad de la empresa y limita su capacidad para captar nuevos clientes.

El diseño del plan de crecimiento empresarial constituye una alternativa pertinente para fortalecer la gestión integral del Frigorífico Alemania, debido a que responde directamente a las principales debilidades identificadas en las áreas administrativa, productiva, comercial y de marketing. Los resultados obtenidos evidencian la necesidad de profesionalizar la gestión administrativa, optimizar los procesos internos, fortalecer la relación con los clientes e incorporar estrategias comerciales y digitales que permitan incrementar la competitividad de la empresa. En consecuencia, la implementación del plan contribuirá al mejoramiento continuo de la organización, favoreciendo un crecimiento sostenible y una mayor capacidad para enfrentar las condiciones del mercado local.

4.2. Recomendaciones

Implementar formalmente el plan de crecimiento empresarial, estableciendo procedimientos administrativos estandarizados, indicadores de gestión, mecanismos permanentes de seguimiento y herramientas digitales que faciliten la planificación, organización, control y toma de decisiones, fortaleciendo así la eficiencia institucional.

Diseñar e implementar procedimientos operativos estandarizados para el abastecimiento, almacenamiento, manejo de inventarios y control de calidad, incorporando indicadores de desempeño que permitan evaluar continuamente la eficiencia de los procesos y reducir tiempos, costos y desperdicios.

Fortalecer la gestión comercial mediante programas de fidelización, seguimiento postventa, capacitación permanente al personal de atención al cliente y estrategias de diferenciación orientadas a generar mayor valor para los consumidores, incrementando así la frecuencia de compra y la captación de nuevos clientes.

Desarrollar un plan de marketing digital que contemple la administración activa de redes sociales, campañas promocionales, publicidad segmentada, generación de contenido de valor y fortalecimiento de la identidad corporativa, con el propósito de mejorar el posicionamiento del Frigorífico Alemania y aumentar su participación en el mercado local.

Ejecutar el plan de crecimiento de manera progresiva, priorizando inicialmente las estrategias de menor inversión y mayor impacto económico, financiándolas principalmente con recursos propios y reinversión de utilidades. Paralelamente, realizar evaluaciones financieras periódicas mediante indicadores como rentabilidad, flujo de efectivo, recuperación de la inversión y crecimiento de las ventas, con el fin de garantizar la sostenibilidad económica del plan y facilitar la toma de decisiones para futuras inversiones.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Alsharif, A., Salleh, Nor, y Ashaari, A. (2023). Herramientas de neuromarketing utilizadas en la mezcla de marketing: una revisión sistemática de la literatura y una agenda de investigación futura. *Sage Journal*, 1(1), 345-362. <https://doi.org/10.1177/21582440231156563>
- Armas, I., y Basurto, J. (2023). Importancia de un Plan Estratégico como Base para la Ejecución de la Auditoría de Gestión. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 11(1), 31-46. <https://doi.org/10.24133/qqpby325>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barreras, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación*, 9(17), 78-91. <https://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253>
- Barrueto, M., y Marchena, O. (2024). Impacto de los costos estratégicos en la sostenibilidad empresarial de las PYMEs mediante una revisión bibliográfica. *Revista científica en ciencias sociales*, 6(1), 71-93. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601120>
- Benavides, L., Goyes, S., López, V., y Benavidez, C. (2022). Etapas del ciclo de vida organizacional: una revisión sistemática de literatura. *Aglala*, 13(1), 27-243. <https://revistas.uninunez.edu.co/aglala/article/view/2354>
- Bueno, E. (2022). *Introduccion a la organizacion de empresas*. UDIMA. <http://udimundus.udima.es/handle/20500.12226/1400>
- Cantó, M. (2023). Orientación al Diseño: su medición en el sector industrial y su impacto en la ventaja competitiva en diferenciación. *Revista De l'Arxiu Valencià Del Disseny*, 1(2), 63-85. <https://doi.org/10.7203/arxiu.2.26380>
- Castro, M., y Carpio, M. (2023). Estrategias del marketing digital adaptadas a pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica . *Boletín De Coyuntura*, 1(38), 7-17. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.38.2023.2185>
- Del Do, A., Villagran, A., y Daniel, P. (2023). Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES. *Informe Científico Técnico UNPA*, 15(1), 200-229. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8901467>
- Delgado, B., Bravo, W., y Pinzón, L. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- Dután, A., y Ormaza, J. (2022). Estrategias de crecimiento empresarial para la empresa Roads Networks de la ciudad de Cuenca. *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 7(1), 36-55. <https://ftp.polodelconocimiento.com/index.php/fipcaec/article/view/506>

- Flores, P., Jimenez, J., Rojo, S., y Sánchez, J. (2023). Comprendiendo la fidelización de clientes: elementos clave, estadísticas y clasificaciones. *XIKUA Boletín Científico De La Escuela Superior De Tlahuelilpan*, 11(22), 18-24. <https://doi.org/10.29057/xikua.v11i22.10650>
- Galarza, J., Ordóñez Parra, J., y Zamora Zamora, E. (2022). Importancia de las estrategias en las Obligaciones Tributarias frente a la Emergencia Sanitaria Covid-19 en Pymes de Cuenca, Ecuador. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(31), 6-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8422873>
- Garizurieta, A., Galván, G., Guzman, I., y Zapata, A. (2023). Importancia de Estrategias de Marketing Digital en Redes Sociales para el Desarrollo Empresarial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 7382-7391. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7482
- Gómez, R., Sánchez, D., López, W., y Gómez, D. (2024). Aplicación de estrategias de marketing digital para fortalecer las ventas. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 28(123), 89-101. <https://doi.org/10.47460/uct.v28i123.801>
- Grant, R. M. (1996). Toward A knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gutiérrez, N., y Rodríguez, L. (2022). La Responsabilidad Social Empresarial: ¿un compromiso ante la sociedad o es cuestión de certificación? *Contexto*, 11(1), 190-201. <https://doi.org/10.18634/ctxj.11v.1i.1369>
- Hassan, I., y Yudi, F. (2025). Integración de la servitización en la cadena de suministro halal: una hoja de ruta para el crecimiento empresarial sostenible. *Revista de Marketing Islámico*, 16(3), 906-928. <https://doi.org/10.1108/JIMA-01-2024-0028>
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2025). *Marketing 6.0: el futuro es inmersivo*. LID Editorial. https://books.google.com.ec/books?id=FluYEQAAQBAJ&dq=marketing&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Kubicki, M. (2023). *Il marketing mix: Padroneggiare le 4 P del marketing*. 50Minutos.es. http://books.google.com.ec/books?id=wHKoEAAAQBAJ&dq=marketing+mix&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Lara, P., Athanasopoulou, A., y van de Ven, M. (2023). Indicadores clave de rendimiento para modelos de negocio: una revisión sistemática y un catálogo. *Sistemas de información y gestión de negocios electrónicos*, 21, 753–794. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00650-2>
- Mačiulytė-Šniukienė, A., Butkus, M., y Davidavičienė, V. (2022). Development of the model to examine the impact of infrastructure on economic growth and convergence. *Journal of Business Economics and Management*, 23(3), 731-753. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.17140>

- María, C., y Carpio, M. (2023). Estrategias del marketing digital adaptadas a pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica. *Boletín De Coyuntura*, 1(38), 7-17. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.38.2023.2185>
- Marques, F., Ferreira, F., Zopounidis, C., y Banaitis, A. (2022). Un enfoque basado en la dinámica de sistemas para determinar los factores que influyen en el crecimiento de las empresas familiares. *Anales de Investigación Operativa*, 311, 799–819. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03524-9>
- Martínez, G. (2025). Análisis de mercado y análisis de los consumidores. *AMEC*, 1(73), 2-34. <https://doi.org/10.63083/lamec.2025.06.gmn>
- Mera, C., Cedeño, C., Mendoza, V., y Moreira, J. (2022). El marketing digital y las redes sociales para el posicionamiento de las PYMES y el emprendimiento empresarial. *Revista Espacios*, 43(3), 1-8. <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n03p03>
- Muñiz, L., Tomalá, R., y Alvarado, J. (2022). La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 372-383. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383413>
- Navajo, P. (2023). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Narcea Ediciones. https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=ivTAEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT116&dq=planificacion+estrategica&ots=IGhPKRlcil&sig=-dHeFR4L6lnZDw6nVAf8X5uS2sA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Ochoa, K., Loaiza, E., y Huacan, P. (2022). Importancia de la planificación estratégica para el crecimiento empresarial. *RECIMUNDO*, 6(3), 192-201. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(3\).junio.2022.192-201](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(3).junio.2022.192-201)
- Ordoñez, M., y Aguayza, P. (2024). Tendencias actuales del marketing digital: Revisión sistemática. *Revista Ñeque*, 7(19), 546–563. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v7i19.159>
- Osorio, J., Mogrovejo, J. M., y Duque, P. (2022). Responsabilidad social empresarial y América Latina: una revisión de literatura. *Equidad y Desarrollo*, 2(40), 43-64. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss40.3>
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Pfeffer, J., y Salancik, G. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Quroga, D., y Gómez, C. (2022). El marketing digital y su incidencia en el comercio electrónico: una revisión bibliométrica. *Pensamiento y Gestión*, 1(53), 1-13. <https://doi.org/10.14482/pege.53.457.258>
- Reyes, E., Bautista, F., y García, R. (2022). Análisis del Mercado de maíz en México desde una perspectiva de precios. *Acta universitaria*, 32(1), 36-51. <https://doi.org/10.15174/au.2022.3265>

- Reyes, G. (2023). Desarrollo sostenible como principal impulsor del crecimiento económico. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 7(2), 9918-9928. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9726090>
- Rivas, A. (2022). Control interno en empresas comerciales nacientes en Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 7(9), 336-360. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9401538>
- Romero, M. (2024). Plan estratégico de mejoras para los procesos administrativos y operativos de las empresas públicas. *Ingenium et Potentia*, 6(10), 89-102. <https://doi.org/10.35381/i.p.v6i10.3856>
- Saavedra, J., Tenecela, D., y Araujo, G. (2023). Análisis de la importancia de las PYMES en la economía de Ecuador. *Visionario Digital*, 7(4), 196-211. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v7i4.2779>
- Santos, L. (2025). Políticas de desarrollo sostenible y su influencia en el crecimiento económico global desde una perspectiva intercultural. *Reincisol*, 4(7), 2055-2081. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(7\)2055-2081](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)2055-2081)
- Schumpeter, J. A., y Nichol, A. J. (1934). Robinson's economics of imperfect competition. *Journal of Political Economy*, 42(2), 249-259. <https://doi.org/10.1086/254595>
- Teece, D. J. (2017). A capability theory of the firm: An economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43. <https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208>
- Vera, A., y Vegas, H. (2022). Estrategias empresariales desde la diferenciación del producto que generan ventajas competitivas para las Microempresas alimenticias comunitarias del cantón Santa Ana. Caso de estudio Microempresa NATUPAL de la Asociación San Miguel de Palo Largo. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4), 589-599. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8561194>
- Villa, L., Constante, A. C., y Guerrero, C. (2024). Planificación Estratégica y Estilos de Gestión de Crisis en las Organizaciones Empresariales: una Revisión de la Literatura. *Revista Científica Tesla*, 4(1), 34-61. <https://doi.org/10.55204/trc.v4i1.e334>
- Weng, M. L., Sahil Gupta, A. A., y Priyanka, S. (2024). How do digital natives perceive and react toward online advertising? Implications for SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 32(8), 1071-1105. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1941204>
- Yusuf, H., y Matiin, N. (2022). Análisis del efecto del marketing mix en las decisiones de compra. *International Journal of Economics and Management Research*, 1(3), 177-182. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v1i3.56>

ANEXOS

CUESTIONARIO CLIENTES FRECUENTES

Datos generales

1. **Sexo**

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino
- ☐ Prefiero no responder

2. **Edad**

- ☐ 18 – 25 años
- ☐ 26 – 35 años
- ☐ 36 – 45 años
- ☐ 46 – 55 años
- ☐ Más de 55 años

3. **Nivel de instrucción**

- ☐ Educación básica
- ☐ Bachillerato
- ☐ Técnico/Tecnológico
- ☐ Universitario
- ☐ Posgrado

4. **Frecuencia de compra en Frigorífico Alemania**

- ☐ Primera vez
- ☐ Una vez al mes
- ☐ Dos o tres veces al mes
- ☐ Una vez por semana
- ☐ Más de una vez por semana

N	Ítems sugeridos	1	2	3	4	5
1	La empresa cuenta con estrategias para diferenciarse de la competencia.					
2	Se realizan estudios para identificar necesidades y preferencias de los clientes.					
3	Se monitorean permanentemente las acciones de los competidores.					
4	La empresa utiliza mecanismos efectivos para promocionar sus productos.					
5	Existen acciones orientadas a mantener y fortalecer la relación con los clientes.					
6	La empresa controla adecuadamente sus ingresos y egresos.					
7	Se elaboran presupuestos y proyecciones financieras periódicamente.					
8	La empresa identifica alternativas de financiamiento para su crecimiento.					

9	Se evalúa periódicamente la rentabilidad del negocio.					
10	Se analizan las inversiones antes de ejecutarlas.					
11	Las actividades operativas se encuentran debidamente planificadas.					
12	Se supervisa el cumplimiento de los procedimientos establecidos.					
13	Se optimizan recursos para reducir costos y tiempos.					
14	Se detectan y corrigen oportunamente fallas en los procesos.					
15	Se implementan acciones para perfeccionar los procesos internos.					
16	El personal conoce claramente sus responsabilidades.					
17	La empresa promueve programas de formación para sus colaboradores.					
18	El personal cuenta con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones.					
19	Los colaboradores se sienten comprometidos con el crecimiento de la empresa.					
20	La empresa cumple con las obligaciones laborales establecidas por la ley.					
21	La empresa adopta nuevas tecnologías para mejorar su gestión.					
22	Los procesos empresariales utilizan herramientas digitales.					
23	La empresa desarrolla mejoras o nuevas propuestas para sus clientes.					
24	Se fomenta la generación de nuevas ideas dentro de la organización.					
25	La empresa responde oportunamente a los cambios tecnológicos del entorno.					

CUESTIONARIO CLIENTES POTENCIALES

Datos generales

1. Sexo

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino
- ☐ Prefiero no responder

2. Edad

- ☐ 18 – 25 años
- ☐ 26 – 35 años
- ☐ 36 – 45 años
- ☐ 46 – 55 años
- ☐ Más de 55 años

3. Frecuencia de compra en Frigorífico Alemania

- ☐ Primera vez
- ☐ Una vez al mes
- ☐ Dos o tres veces al mes
- ☐ Una vez por semana
- ☐ Más de una vez por semana

N	Ítems sugeridos	1	2	3	4	5
1	La empresa cuenta con estrategias para diferenciarse de la competencia.					
2	Se realizan estudios para identificar necesidades y preferencias de los clientes.					
3	Se monitorean permanentemente las acciones de los competidores.					
4	La empresa utiliza mecanismos efectivos para promocionar sus productos.					
5	Existen acciones orientadas a mantener y fortalecer la relación con los clientes.					
6	La empresa controla adecuadamente sus ingresos y egresos.					
7	Se elaboran presupuestos y proyecciones financieras periódicamente.					
8	La empresa identifica alternativas de financiamiento para su crecimiento.					
9	Se evalúa periódicamente la rentabilidad del negocio.					
10	Se analizan las inversiones antes de ejecutarlas.					
11	Las actividades operativas se encuentran debidamente planificadas.					
12	Se supervisa el cumplimiento de los procedimientos establecidos.					
13	Se optimizan recursos para reducir costos y tiempos.					
14	Se detectan y corrigen oportunamente fallas en los procesos.					
15	Se implementan acciones para perfeccionar los procesos internos.					
16	El personal conoce claramente sus responsabilidades.					

17	La empresa promueve programas de formación para sus colaboradores.					
18	El personal cuenta con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones.					
19	Los colaboradores se sienten comprometidos con el crecimiento de la empresa.					
20	La empresa cumple con las obligaciones laborales establecidas por la ley.					
21	La empresa adopta nuevas tecnologías para mejorar su gestión.					
22	Los procesos empresariales utilizan herramientas digitales.					
23	La empresa desarrolla mejoras o nuevas propuestas para sus clientes.					
24	Se fomenta la generación de nuevas ideas dentro de la organización.					
25	La empresa responde oportunamente a los cambios tecnológicos del entorno.					

CUESTIONARIO PROVEEDORES

Datos generales

1. Tipo de proveedor

- ☐ Carnes y derivados
- ☐ Insumos y empaques
- ☐ Equipos y maquinaria
- ☐ Servicios
- ☐ Otro: _____

2. Tiempo de relación comercial con Frigorífico Alemania

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1 a 3 años
- ☐ De 4 a 6 años
- ☐ De 7 a 10 años
- ☐ Más de 10 años

3. Frecuencia de abastecimiento

- ☐ Semanal
- ☐ Quincenal
- ☐ Mensual
- ☐ Eventual

N. º	Ítem	1	2	3	4	5
1	La empresa cumple oportunamente con los pagos acordados.					
2	Existe una comunicación efectiva con la empresa.					
3	Los pedidos realizados son claros y precisos.					
4	La empresa mantiene relaciones comerciales estables con sus proveedores.					
5	Existe confianza en la relación comercial.					
6	La empresa planifica adecuadamente sus requerimientos de abastecimiento.					
7	Los procesos administrativos facilitan las transacciones comerciales.					
8	La empresa muestra interés en mantener alianzas estratégicas.					
9	Considera que Frigorífico Alemania posee capacidad para continuar creciendo.					
10	Recomendaría mantener relaciones comerciales con esta empresa.					

CUESTIONARIO EMPLEADOS

Datos generales

1. **Sexo**

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino
- ☐ Prefiero no responder

2. **Edad**

- ☐ 18 – 25 años
- ☐ 26 – 35 años
- ☐ 36 – 45 años
- ☐ 46 – 55 años
- ☐ Más de 55 años

4. **Área de trabajo**

- ☐ Administración
- ☐ Ventas
- ☐ Producción
- ☐ Bodega
- ☐ Atención al cliente
- ☐ Otra: _____

5. **Antigüedad laboral en la empresa**

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1 a 3 años
- ☐ De 4 a 6 años
- ☐ De 7 a 10 años
- ☐ Más de 10 años

N.º	Ítem	1	2	3	4	5
1	Conozco claramente mis funciones y responsabilidades.					
2	Recibo capacitación para mejorar mi desempeño laboral.					
3	Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo.					
4	Existe una adecuada comunicación entre la gerencia y los colaboradores.					
5	Mi trabajo es valorado por la empresa.					
6	Me siento comprometido con el crecimiento de la organización.					
7	Los procesos internos están claramente definidos.					
8	La empresa promueve nuevas ideas y propuestas de mejora.					
9	La empresa utiliza herramientas tecnológicas que facilitan el trabajo.					
10	Considero que la empresa tiene potencial para crecer y fortalecerse.					

GUÍA DE PREGUNTAS

Datos generales

- Fecha:
- Hora:
- Nombre del entrevistado:
- Cargo:
- Tiempo en la empresa:

Preguntas

1. ¿Cómo describiría la situación actual del Frigorífico Alemania?
2. ¿Cuáles considera que han sido los principales logros de la empresa?
3. ¿Qué limitaciones han impedido el crecimiento del negocio?
4. ¿Qué estrategias comerciales utiliza actualmente la empresa?
5. ¿Cómo evalúa la situación financiera del frigorífico?
6. ¿Qué acciones se desarrollan para optimizar los procesos internos?
7. ¿Cómo se gestiona el talento humano dentro de la organización?
8. ¿Qué nivel de incorporación tecnológica posee actualmente la empresa?
9. ¿Cuáles considera que son las principales oportunidades de crecimiento?
10. ¿Qué estrategias incluiría en un plan de crecimiento empresarial para fortalecer la competitividad del negocio?

FICHA DE OBSERVACIÓN

Datos generales

- Fecha:
- Observador:
- Área observada:
- Hora:

Aspectos a observar	Sí	No	Observaciones
El establecimiento presenta orden y limpieza.			
Los productos están adecuadamente exhibidos y conservados.			
El personal utiliza implementos adecuados de trabajo.			
Se evidencia una atención cordial hacia los clientes.			
Existen procedimientos definidos para la atención.			
Se utilizan herramientas tecnológicas en las operaciones.			
Se observa coordinación entre los colaboradores.			
Existen medidas de control de inventarios.			
Se evidencian acciones promocionales o de marketing.			
Las instalaciones favorecen el desarrollo de las actividades.			