

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE LA EMPRESA  
FOODLOVERS

CARLA SALOMÉ YÁNEZ ESCOBAR

DIRECTOR: MAYRA ELIZABETH BELTRÁN MORALES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS  
ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y  
GLOBAL

QUITO, JULIO – 2025

**DIRECTOR**

Mgr. Mayra Elizabeth Beltrán Morales

**LECTORES**

Amparo Córdova Vaca

## **DEDICATORIA**

Me gustaría dedicar este trabajo en primera instancia a Dios por la sabiduría que me ha otorgado a lo largo de todo este proceso, por guiarme en todo momento y brindarme la confianza y fuerza para seguir adelante para cumplir una meta más en mi vida.

A mis Padres Yolyta y Carlitos por siempre estar a mi lado y ayudarme con toda la información y experiencia que año con año con bastante esfuerzo han adquirido y han compartido conmigo para hacer un excelente trabajo, que con mucho amor sé que tendrá una repercusión efectiva en nuestra empresa familiar.

A mi hermana Daya por apoyarme con su amor incondicional, darme ánimo y la seguridad de poder conseguir todo lo que me propongo.

Todo mi esfuerzo, resultados y éxito se los dedico con mucho amor.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios y a mi Familia por siempre ser el pilar fundamental en mi vida para seguir creciendo, mejorando y aprendiendo tanto personal como profesionalmente con el ejemplo y amor que siempre me dan.

También quiero agradecer a mi tutora que con mucha paciencia y dedicación me ha preparado para realizar de la mejor manera este trabajo de titulación, gracias a su experiencia y profesionalidad pude seguir adelante.

Por último me gustaría agradecer a todas las personas que dedicaron su tiempo a completar las encuestas o fueron parte de las entrevistas para recolectar la información necesaria y así saber cómo atender las necesidades del nuevo mercado, gracias por ser esa voz que me encaminó a la resolución de las problemáticas principales que la empresa detectó los últimos años.

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
INDICE GENERAL .....	V
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	VII
RESUMEN EJECUTIVO .....	VIII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1.    Fundamentos de la Planificación Estratégica.....	3
1.1.1.    Definición y alcance del plan estratégico.....	3
1.1.2.    Importancia del Plan Estratégico en Medianas y Pequeñas empresas del sector alimenticio .....	3
1.1.3.    Etapas del Plan Estratégico .....	4
1.2.    Gestión Organizacional y Búsqueda de Mejoras .....	4
1.2.1.    Fundamentos de la Gestión Estratégica Organizacional.....	4
1.2.2.    Modelos de Gestión empresarial aplicados al sector alimenticio .....	5
1.2.3.    Mejora Continua en los procesos internos y administrativos.....	5
1.2.4.    Marketing Digital para la visibilidad empresarial .....	6
1.2.5.    Imagen Corporativa y su influencia en el comportamiento del consumidor.....	6
1.2.6.    Hábitos de Consumo del cliente, patrones actuales e influencias digitales.....	7
1.3.    Comercialización de Productos Alimenticios .....	7
1.3.1.    Estrategias de Comercialización de Productos Alimenticios .....	7
1.3.2.    Canales de Distribución y servicio en el Sector de Alimentos.....	8
1.3.3.    Tipo de Barreras Internas en Pequeñas Empresas .....	8
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	9
2.    Diagnóstico Situacional de Foodlovers .....	9
2.1.    Descripción de la empresa y su modelo de negocio .....	9
2.2.    Análisis interno.....	10
2.2.1.    Organigrama .....	10
2.2.2.    Mapa de Procesos .....	11
2.2.3.    Cadena de Valor.....	16

2.2.4.	Evaluación de Factores Internos.....	19
2.3.	Evaluación de Factores Externos.....	20
2.3.1.	Factores Políticos.....	21
2.3.2.	Factores Económicos.....	21
2.3.3.	Factores Sociales.....	22
2.3.4.	Factores Tecnológicos.....	22
2.3.5.	Factores Ambientales.....	23
2.3.6.	Factores Legal.....	23
2.4.	Análisis externo – 5 Fuerzas de Porter.....	25
2.4.1.	Poder de Negociación de los Clientes.....	25
2.4.2.	Poder de Negociación de Proveedores.....	26
2.4.3.	Amenaza de Nuevos Competidores.....	26
2.4.4.	Amenaza de Productos Sustitutos.....	27
2.4.5.	Rivalidad entre Competidores.....	27
2.5.	Análisis FODA de la empresa.....	28
CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y DESARROLLO ESTRATÉGICO		
.....		31
3.1.	Investigación de Campo.....	31
3.1.1.	Campo de la Investigación.....	31
3.1.2.	Tipo de Estudio.....	32
3.1.2.1.	Metodologías aplicadas.....	32
3.1.2.2.	Instrumentos de Recolección.....	33
3.1.3.	Resultados.....	34
3.1.3.1.	Entrevista a Expertos.....	34
3.1.3.2.	Encuestas.....	36
3.1.3.3.	Ficha de Observación.....	45
3.2.	Desarrollo de Plan Estratégico.....	47
3.2.1.1.	Filosofía Organizacional.....	48
3.2.1.2.	Objetivos Estratégicos.....	52
3.2.1.3.	Formulación Estratégica.....	53
3.2.1.4.	Plan de Acción Estratégicas.....	54
3.2.1.5.	Análisis Financiero.....	56
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		58
1.1.	Conclusiones.....	58

1.2. Recomendaciones .....	59
ANEXOS.....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b> Organigrama FoodLovers.....	10
<b>Ilustración 2</b> Procesos Gerente General.....	11
<b>Ilustración 3</b> Procesos Gerente de Marketing .....	12
<b>Ilustración 4</b> Procesos Gerente de Operaciones .....	12
<b>Ilustración 5</b> Procesos Gerente Comercial - Intervención 1 .....	13
<b>Ilustración 6</b> Procesos Gerente Comercial - Intervención 2 .....	14
<b>Ilustración 7</b> Procesos Gerente Administrativo - Financiero .....	15
<b>Ilustración 8</b> Procesos Asistente de Gerencia .....	16
<b>Ilustración 9</b> Análisis FODA FoodLovers .....	28
<b>Ilustración 10</b> Pregunta 3 Encuesta FoodLovers.....	36
<b>Ilustración 11</b> Pregunta 4 Encuesta FoodLovers.....	36
<b>Ilustración 12</b> Pregunta 5 Encuesta FoodLovers.....	37
<b>Ilustración 13</b> Pregunta 6 Encuesta FoodLovers.....	37
<b>Ilustración 14</b> Pregunta 7 Encuesta FoodLovers.....	38
<b>Ilustración 15</b> Pregunta 8 Encuesta FoodLovers.....	38
<b>Ilustración 16</b> Pregunta 9 Encuesta FoodLovers.....	39
<b>Ilustración 17</b> Pregunta 10 Encuesta FoodLovers.....	39
<b>Ilustración 18</b> Pregunta 11 Encuesta FoodLovers.....	40
<b>Ilustración 19</b> Pregunta 12 Encuesta FoodLovers.....	40
<b>Ilustración 20</b> Pregunta 13 Encuesta FoodLovers.....	41
<b>Ilustración 21</b> Pregunta 14 Encuesta FoodLovers.....	41
<b>Ilustración 22</b> Pregunta 15 Encuesta FoodLovers.....	42
<b>Ilustración 23</b> Pregunta 16 Encuesta FoodLovers.....	43
<b>Ilustración 24</b> Pregunta 17 Encuesta FoodLovers.....	43
<b>Ilustración 25</b> Pregunta 18 Encuesta FoodLovers.....	44
<b>Ilustración 26</b> Pregunta 19 Encuesta FoodLovers.....	45
<b>Ilustración 27</b> Información General del Servicio .....	45
<b>Ilustración 28</b> Portafolio y Oferta de Productos.....	46
<b>Ilustración 29</b> Marketing y Presencia Digital .....	46
<b>Ilustración 30</b> Atención y Logística de Servicio .....	46

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **Resumen**

Foodlovers es una pequeña empresa que enfrenta dificultades para crecer en el mercado actual, luego del análisis interno, externo y competitivo se identificó que se requiere una estrategia intensiva de crecimiento organizacional que propone aumentar la capacidad instalada, mejorar los canales de comunicación, incrementar el portafolio de productos, establecer proyectos de financiamiento progresivo y potenciar las capacidades del personal.

### **Palabras Clave**

Pequeña empresa, estrategia intensiva, crecimiento organizacional

### **Abstract**

FoodLovers is a small business struggling to grow in today's market. After conducting internal, external and competitive analyses, it was determined that an intensive organizational growth strategy is required. This strategy proposes increasing installed capacity, improving communication channels, expanding the product portfolio, establishing progressive financing projects and enhancing staff capabilities.

### **Key Words**

Small business, intensive strategy, organizational growth

## INTRODUCCIÓN

La Empresa “FoodLovers” es una empresa familiar ecuatoriana que comenzó como un emprendimiento en 2014 operando en pequeños locales y centros comerciales, actualmente su actividad principal consiste en la producción y distribución de alimentos frescos y de alta calidad adaptados en dos modalidades de ventas: bajo pedido y ventas diarias. En los últimos dos años, se han presentado ciertas problemáticas como: la falta de diversificación de su portafolio de productos, el bajo uso de la plataforma digital principal de la empresa, las dificultades en acceder a nuevas organizaciones y la ausencia de estrategias de marketing digital para el crecimiento de la empresa.

Para la elaboración del plan estratégico se buscó dar una dirección clara al trabajo planteando objetivos con el fin de establecer lo que se busca lograr, los objetivos establecidos fueron:

**Objetivo general:** Desarrollar un plan estratégico que permita a FoodLovers expandir su presencia, alcanzar nuevos segmentos de mercado, optimizar sus plataformas digitales, diversificar sus productos, superar las barreras organizacionales y mejorar su estrategia de marketing y de gestión organizacional.

### Objetivos específicos

- Analizar la cadena de valor, las fortalezas y debilidades en la gestión y comercialización de la empresa FoodLovers
- Explorar los factores externos y competitivos que influyen positiva y negativamente en el sector de servicio de alimentos y catering
- Investigar las preferencias de atención, servicio, pedido, entrega de los clientes que compran diariamente alimentos o solicitan catering para sus reuniones familiares o empresariales
- Diseñar estrategias de marketing que se pueden implementar para ampliar el alcance de FoodLovers y mejorar la gestión y comercialización
- Proponer estrategias de marketing digital que aumenten la visibilidad de FoodLovers en plataformas modernas para captar nuevos segmentos de mercado

Esto permitió explorar y analizar a profundidad cómo FoodLovers podría expandir su presencia y lograr los objetivos establecidos solventando las problemáticas identificadas a través una investigación no experimental cuantitativa, con un enfoque transaccional o transversal exploratorio y descriptivo.

A partir del análisis estratégico realizado con la implementación de diferentes herramientas, se identificaron grandes oportunidades como la opción de adquirir un espacio físico para la venta y distribución de los productos, desarrollar campañas de vinculación B2B con las organizaciones público – privadas, así como la implementación de estrategias de marketing digital que busque aprovechar todas las herramientas ofrecidas por las plataformas, todo esto se podrá realizar elaborando un plan de financiamiento para acceder a fondos que sean implementados para el crecimiento de la organización.

El caso de FoodLovers refleja con claridad los desafíos y oportunidades que enfrenta una pequeña empresa (PYMES). Por lo que, los resultados de este estudio no solo permiten trazar una hoja de ruta para la empresa, sino que también ofrece datos relevantes y replicables para otras PYMES que buscan profesionalizar su gestión, adaptarse a un entorno digital con nuevas tendencias y ampliar su alcance de mercado, sin perder su esencia operativa y cercanía con el cliente.

## **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Fundamentos de la Planificación Estratégica**

#### **1.1.1. Definición y alcance del plan estratégico**

La planificación estratégica es una herramienta clave que ayuda a gestionar la empresa de manera correcta definiendo el alcance de este mediante la identificación de los objetivos y planes de acción que se necesitarán para alcanzarlos, buscando así un futuro proyectado en base a la toma de decisiones que buscará conseguir el éxito de la organización. (Cedeño et al., 2019).

Toda planificación estratégica debe surgir de un pensamiento estratégico, como menciona Rodríguez (2016) esta es una manera que nos permitirá crear comportamientos y crecimientos favorables en las organizaciones. La planificación estratégica tiene dos elementos clave que nos permite pasar de la reflexión a la acción, estas son: la toma de decisiones y la evaluación, esta planificación deberá tener la capacidad de manejar situaciones de incertidumbre y complejidad, saber aprovechar nuevas oportunidades y saber resolver los obstáculos que se presenten sin perder el alcance u objetivo al que se quiere llegar (Rodríguez et al., 2016).

#### **1.1.2. Importancia del Plan Estratégico en Medianas y Pequeñas empresas del sector alimenticio**

A lo largo del tiempo se ha evidenciado que desde la necesidad, el empresario toma decisiones eficientes y rápidas y deja a un lado los procesos estratégicos, lo que explica por qué muchas Pymes en el sector alimenticio han quebrado, esto es porque emprendedor debería tener un pensamiento estratégico clave para el funcionamiento de su empresa, ya que la creación de estrategias permite reducir la incertidumbre en el sector, aumenta los niveles de competitividad y permite que la empresa sea sostenible en el tiempo gracias al monitoreo permanente del entorno y sus grupos de interés (Romero et al., 2020).

Lo que nos permite reconocer la importancia de un plan estratégico en Medianas y Pequeñas empresas, ya que al definir un plan estratégico la empresa puede orientarse a la mejora continua, esto a su vez trae muchos más beneficios con el tiempo como la creación de una estructura organizacional sólida, lo que permite a las Pymes adaptar sus recursos

y capacidades a los cambios de manera efectiva siendo mucho más flexibles, dinámicos y adaptables (Blanco Ariza et al., 2020).

### **1.1.3. Etapas del Plan Estratégico**

Para elaborar y ejecutar correctamente una planificación estratégica se pueden identificar 5 fases principales que según Thompson (2012) llevan a una buena dirección de la organización. Comenzamos con la fase uno que trata de la creación de una visión estratégica, que ayuda a describir el rumbo que la empresa desea tomar preparándose para un futuro deseado, esto permite que la empresa pueda fortalecer y desarrollar correctamente su actividad comercial. En la fase dos se establece los objetivos de desempeños específicos, para luego seguir con la fase tres donde se elabora la estrategia específica para así alcanzar los objetivos propuestos, en la fase cuatro es donde se pone en marcha y ejecuta correctamente la estrategia, luego para finalizar en la fase cinco se deberá supervisar los avances, evaluar el desempeño para así poder realizar medidas correctivas a tiempo. Thompson (2012) también menciona que durante todas las fases se debe realizar una revisión periódica basándose en el desempeño real, las condiciones cambiantes de la empresa y también las nuevas ideas y oportunidades que surjan.

## **1.2. Gestión Organizacional y Búsqueda de Mejoras**

### **1.2.1. Fundamentos de la Gestión Estratégica Organizacional**

La gestión estratégica organizacional es una técnica general que permite a la organización ser proactiva al momento de plantearse su futuro, buscando siempre un beneficio común, entendemos como “proactividad” a la atención que se da a los posibles sucesos en el entorno para obtener los mejores resultados con los recursos que se tengan al alcance, por eso la gestión estratégica organizacional es cómo se diseña el futuro de la organización y qué hacer para que esto suceda (J.Prieto, 2011).

Para J.Prieto (2011), una organización proactiva debe seguir las siguientes etapas para gestionar correctamente a la organización, estas etapas son: Formulación de estrategias (Planeación), implementación de estrategias (Ejecución) y evaluación de estrategias (Evaluación), todo esto con el fin de tener clientes satisfechos.

### **1.2.2. Modelos de Gestión empresarial aplicados al sector alimenticio**

Todo modelo de gestión empresarial debe según Chiavenato & Sapiro (2017) seguir una base para su planeación estratégica, esta debe ser: sistémica, enfocarse en el futuro, crear valor a la empresa, ser participativa, tener continuidad, poder ser implementada y monitoreada.

Uno de los principales modelos de gestión que se aplica comúnmente en el sector alimenticio, es el modelo de análisis sectorial de Porter, que según Chiavenato & Sapiro, (2017) busca ampliar la base analítica del sector en cinco fuerzas, permitiendo entender la competitividad de la empresa en el mercado, ya que este sector tiende a ser de alta competencia, está sujeto a las tendencias del consumidor y existe entradas constantes de nuevos negocios. Sin duda, cualquier modelo de gestión aplicado en el sector alimenticio para las pequeñas y medianas empresas como menciona Carrión et al. (2016) no puede llevar una estructura rígida ni inflexible, sino se debería aplicar un modelo moldeable para adaptarse a las particularidades y cambios en el sector.

### **1.2.3. Mejora Continua en los procesos internos y administrativos**

Para aplicar la mejora continua tanto en los procesos internos como administrativos se debe partir por la implementación de una filosofía organizacional llamada “Kaizen”, este método o filosofía busca que el cambio sea realizado a diario, siempre visualizando la mejora en algún lugar de la empresa o en la vida personal de cada uno, lo que se busca es eliminar el desperdicio a través de soluciones prácticas en base a la motivación, innovación y creatividad por parte de todos los involucrados (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Esta filosofía según J.Prieto (2011) es un pensamiento que está más orientado hacia los procesos internos y administrativos de las organizaciones ya que estos son los que deben ser mejorados primero para poder obtener los resultados óptimos, ya que esta mentalidad implica estar alineados con nuestra esencia y sabiduría interior, entendiendo que esta no es la meta, sino una forma de llegar a ella.

Algunos de los factores de mejoramiento continuo son: gerencia de calidad total, producción justo a tiempo, mantenimiento productivo total, elaboración de políticas, sistema de sugerencias –*feedback*, aprendizaje continuo, disciplina en el trabajo, círculos de calidad, etc. (J.Prieto, 2011)

#### **1.2.4. Marketing Digital para la visibilidad empresarial**

El marketing digital según Shum Xie (2023) es cuando una organización aplica una serie de estrategias y técnicas de comercialización a través de medios digitales, utiliza tecnología y plataformas como páginas web, aplicaciones móviles, etc. para conectar e interactuar con el cliente, generando contenido de valor a las personas de manera constante y natural, obteniendo respuestas directas e instantáneas para la mejora continua de las organizaciones.

Actualmente el marketing digital ha sido implementado en la mayoría de las organizaciones en todo el mundo ya que este medio trae muchos beneficios para la visibilidad empresarial global, algunos de los beneficios de aplicar marketing digital son: posiciona la marca al establecer contacto directo con el público y conocer a tiempo real sus necesidades, capta más clientes ya que no solo busca exhibir los productos o servicios, sino también el conocimiento que se posee sobre el área, el tipo de publicidad es mucho más económico además de tener un alcance internacional, también permite tener una comunicación multicanal con el cliente por cualquier medio, sin embargo, uno de los beneficios principales es la interacción constante con el cliente que aumenta la confianza en la marca y ayuda a fidelizar los clientes a largo plazo (Shum Xie, 2023).

#### **1.2.5. Imagen Corporativa y su influencia en el comportamiento del consumidor**

La imagen corporativa según Guarneros Pérez (2014) lo que pretende es plantear una visión completa y única de lo que es la organización, es transmitir una promesa atractiva al mercado, así como desarrollar un compromiso por parte de todas las personas que integran la organización en cumplir con las necesidades y expectativas del público, la competitividad de las empresas debe estar formado por rasgos únicos mostrando la posibilidad de que no exista otra empresa igual. Es por eso que la imagen corporativa de una organización influencia demasiado en el comportamiento del consumidor, ya que el impacto ya sea positivo o negativo de la imagen de la empresa puede surgir de manera voluntaria o involuntaria por diversos factores como: la atención al consumidor, la primera experiencia del cliente, el aseo e imagen del personal, el tiempo de espera, la amabilidad del personal, etc.

### **1.2.6. Hábitos de Consumo del cliente, patrones actuales e influencias digitales**

Actualmente los hábitos de consumo del cliente y sus patrones actuales de compra se ve fuertemente relacionada con las influencias digitales, ya que la revolución digital en los mercados modernos ha permitido un mayor grado de personalización en los productos y servicios ofrecidos, ahora el consumidor tiene mayor poder que antes, ya que los clientes usan herramientas o agentes inteligentes para encontrar los mejores precios, descuentos o promociones, además de tener la facilidad de realizar compras en empresas de todo el mundo desde la comodidad de su hogar, todo esto debido a que el consumidor tiene mayor acceso a información que antes, con un solo click pueden conocer las reseñas y características del producto, también algunas estrategias implementadas por las organizaciones es el adaptar al gusto del cliente los mensajes promocionales o tener canales sistematizados de respuestas instantáneas, mejorando el tiempo de atención, sin embargo no todos los clientes tienen la confianza suficiente de comprar en línea o desconocen de estas herramientas para facilitar su experiencia de compra (Schiffman & Kanuk, 2005)

## **1.3. Comercialización de Productos Alimenticios**

### **1.3.1. Estrategias de Comercialización de Productos Alimenticios**

Existen diferentes estrategias para la comercialización de los productos alimenticios, según Hecht (2020) existen varias estrategias dependiendo a la perspectiva de la empresa, estas pueden ser: colaboraciones entre minoristas del sector y proveedores, bonificaciones por colocación en estanterías, promoción en locales, descuento en los precios del producto, colaboraciones con otras marcas, cupones, reducción de precios por temporada, etc.

Actualmente las empresas que comercializan productos alimenticios optan por una estrategia de combinación de marketing tradicional y digital, dependiendo al el tipo de cliente que la empresa tiene, sin embargo es indispensable que las empresas centren sus esfuerzos en mejorar diferentes áreas como: diseño y branding para alcanzar una mayor diferenciación en el mercado, usen estrategias de social media generando confianza y credibilidad en los consumidores u optar por plataformas que ayuden a la digitalización y medición de resultados pronta para la mejora continua (Campos, 2017).

### **1.3.2. Canales de Distribución y servicio en el Sector de Alimentos**

Los canales de distribución según Eslava Sarmiento, (2017) son una red de procesos u organizaciones que en combinación realizan todas las funciones necesarias para conectar a los productores con los usuarios finales. Dentro del sector alimenticio los canales de distribución mayormente utilizados son: Canales Directos, donde los productos se entregan directamente desde el fabricante hasta el consumidor sin pasar por intermediarios, este tipo de canales en el sector de alimentos es comúnmente utilizado ya que permite al fabricante tener un mayor control sobre la marca y el precio del producto, canales indirectos ya sea largo o corto, donde se incluyen minoristas o mayoristas actúan como intermediarios, es así que en las empresas del sector de alimentos suelen utilizar canales de distribución electrónicos como compras desde casa vía internet y servicios de entrega a domicilio o *delivery*.

### **1.3.3. Tipo de Barreras Internas en Pequeñas Empresas**

Se entiende como barreras internas a los obstáculos o problemas que surgen de carácter interno a la organización en los procesos administrativos, de producción o de comercialización, estas barreras impiden a la empresa crecer de manera constante, muchas de las veces se atribuye el fracaso de la empresa a las barreras “ comúnmente conocidas” como falta de competencias técnicas, financiamiento o experiencia en gestión, sin embargo para las pequeñas empresas estas no son las únicas barreras a las que se enfrentan, una de las barreras más fuertes por la cual muchas Pymes no sobreviven es por la ausencia de una estrategia de marketing y su correcta aplicación, además también existen otras barreras como: tener personal no capacitado, plan de negocio o estrategias mal elaboradas y la falta de estandarización en sus procesos. (Cervantes, n.d.)

## **CAPITULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **2. Diagnóstico Situacional de Foodlovers**

#### **2.1. Descripción de la empresa y su modelo de negocio**

La Empresa “FoodLovers” es una empresa familiar ecuatoriana que comenzó como un emprendimiento en 2014 operando en pequeños locales y centros comerciales, más adelante gracias al apoyo de sus colaboradores que compartían la visión de crecimiento del negocio en el año 2016 se constituyó como empresa formal con el objetivo de lograr ofrecer sus opciones gastronómicas de calidad a un público mucho más grande.

Gracias a la gran acogida del público, en 2017 FoodLovers logró ampliar su menú y diversificó sus servicios, especializándose en la prestación de catering y venta de alimentos diarias en la ciudad de Quito. Su principal objetivo es ofrecer alimentos de calidad a precios accesibles, garantizando así una excelente experiencia de compra gracias a su equipo capacitado tanto en servicio al cliente como en atención al Call Center.

Actualmente, su actividad principal y modelo negocio consiste en la producción y distribución de alimentos frescos y de alta calidad adaptados en dos modalidades de venta; el primero son los pedidos planificados que se gestionan con un periodo de anticipación a través de algunos canales de comunicación, y el segundo es a través de las ventas directas en oficinas ya sea bajo pedido o de manera espontánea.

FoodLovers ofrece una amplia variedad de productos frescos en servicios de catering y ventas diarias que incluyen:

- Break
- Postres
- Ensaladas
- Lunch
- Eventos especiales

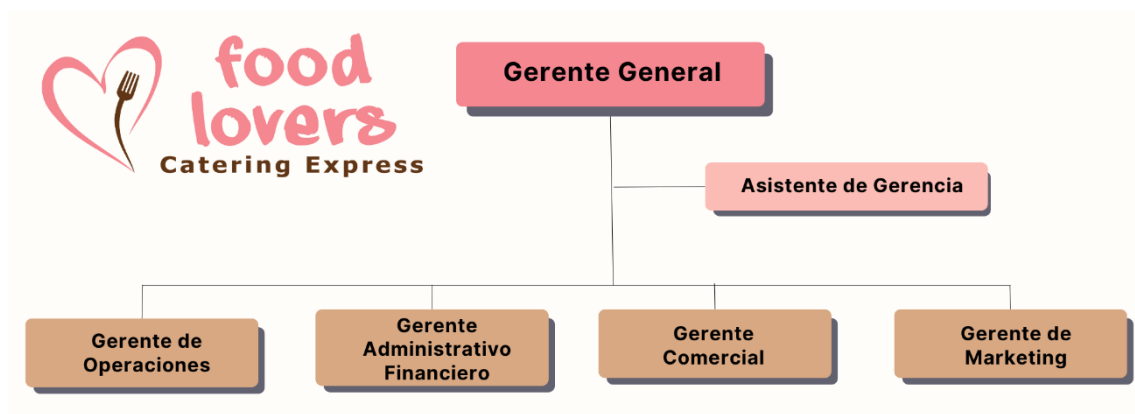
## 2.2. Análisis interno

### 2.2.1. Organigrama

Para toda organización es fundamental contar con una estructura organizacional bien definida, ya que esta ayuda a coordinar e integrar todos los elementos vitales para su organización, permitiendo identificar los responsables, las actividades que deben realizar y los procesos de cada actividad (Chiavenato & Sapiro, 2017). La estructura organizacional de una empresa se puede visualizar a través de un organigrama, este gráfico permite entender la jerarquización de la empresa junto con sus líneas directas de comunicación interna y responsables.

Para el caso de FoodLovers se ha identificado en su organigrama los siguientes puestos y se especificarán sus funciones principales.

*Ilustración 1 Organigrama FoodLovers*



*Nota.* Información obtenida de *FoodLovers*, Gerente Administrativo, 2025

- *Gerente General:* Se encarga de supervisar todo el proceso productivo de la organización, desde el análisis y aprobación de sugerencias sobre el menú diario, hasta el seguimiento de logística y cierre de caja.
- *Asistente de Gerencia:* Analiza y está pendiente de la organización y entrega de reportes de los trabajadores sobre el cierre de caja y observaciones, se encarga de solventar cualquier inconveniente leve que surja.
- *Gerente de Operaciones:* Se encarga de todo el proceso productivo de la empresa, establece la organización y esquema de producción de acuerdo con las cantidades solicitadas.

- *Gerente Administrativo – Financiero*: Se encarga de toda la planificación general de la empresa, también controla todo el aspecto financiero, corroborando el ingreso de dinero de las ventas y la cantidad enviada, verificando los comprobantes y los cierres de caja de los trabajadores.
- *Gerente Comercial*: Se encarga de toda la parte de logística, recepción de pedidos y entrada a nuevas organizaciones, también coordina las rutas de entrega de los pedidos y ventas diarias
- *Gerente de Marketing*: Se encarga de todo el manejo de redes sociales, atención del *call center*, análisis de mercado y satisfacción del cliente, así como la creación de material digital para promocionar los servicios y productos de la empresa, planifican sorteos y actividades dinámicas para mejorar la imagen corporativa.

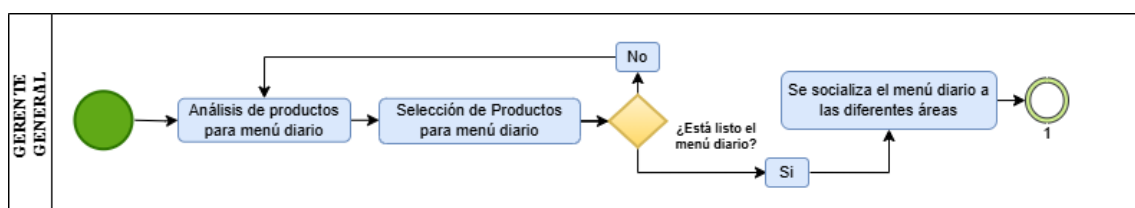
### 2.2.2. Mapa de Procesos

Identificar los procesos dentro de una organización es sumamente importante, es por eso que se realiza el mapeo o diagramación de los procesos con el objetivo de mostrar las actividades que se realizan dentro de una organización de manera secuencial, con alcances establecidos y su relación en todo el proceso productivo, prácticamente lo que se busca es generar un documento actualizado abierto siempre a la mejora continua. (Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), n.d.)

Se han analizado todos los procesos de las diferentes áreas de la empresa para identificar su flujo productivo y la dependencia que tienen sus procesos de diferentes áreas para el correcto funcionamiento de la empresa (FoodLovers, 2025). el mapa completo de procesos se lo podrá visualizar en el *Anexo 1* a continuación, se detallará por niveles el flujo productivo.

#### Gerente General:

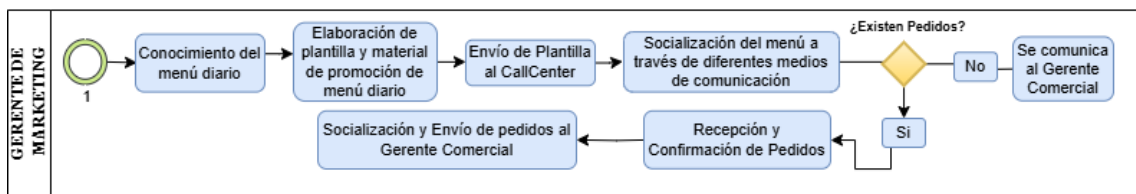
*Ilustración 2 Procesos Gerente General*



El proceso productivo comienza con la decisión del gerente general sobre el menú diario, mediante el análisis y recomendaciones anteriores de las diferentes áreas como el presupuesto actual, la disponibilidad de ingredientes, la tendencia de consumo u opiniones de los clientes, etc. Una vez que el Gerente analiza todas las opciones y selecciona los productos que se enviarán al día siguiente en el menú diario socializa su decisión a las diferentes áreas.

**Gerente de Marketing:**

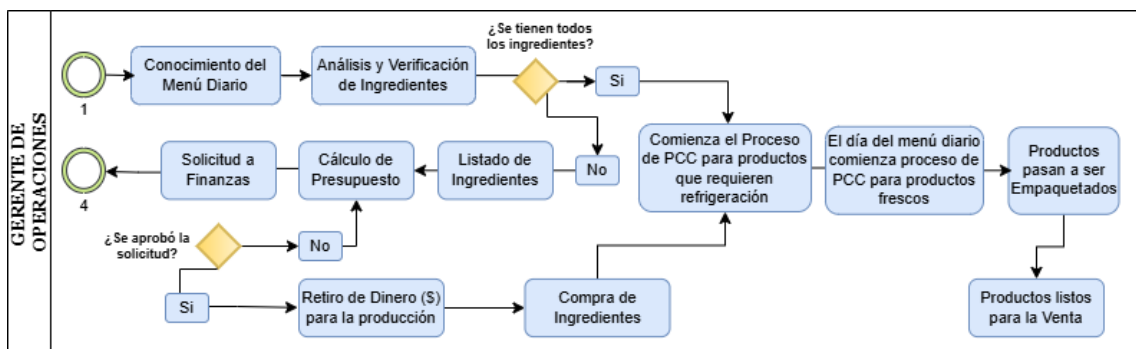
*Ilustración 3 Procesos Gerente de Marketing*



Una vez el menú diario es socializado el Gerente de Marketing se encarga de la elaboración del material de promoción del mismo, se envía al *Call Center* el material elaborado y se procede a socializar a los clientes a través de diferentes plataformas de comunicación sobre los productos que saldrán al siguiente día como “menú diario”, también se promociona el mismo día el menú, se reciben y confirman los pedidos y se envía el listado al Gerente Comercial.

**Gerente de Operaciones:**

*Ilustración 4 Procesos Gerente de Operaciones*

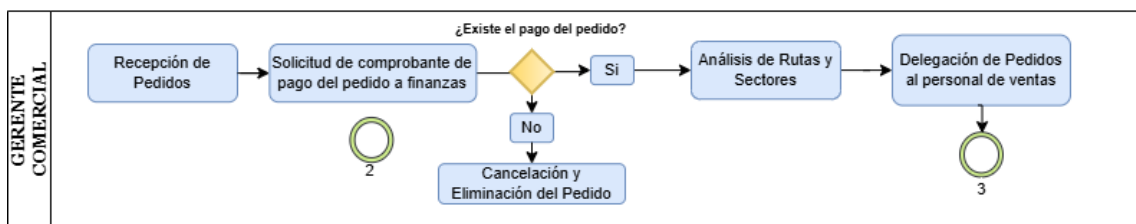


El Gerente de Operaciones una vez que recibe la confirmación del menú diario por parte de la Gerencia, comienza a verificar los ingredientes necesarios para el menú diario seleccionado, para esto en caso de no contar con todos los ingredientes se realiza un

presupuesto con el monto que se necesitaría para cubrir el menú tomando en cuenta todos los recursos, desde materia prima hasta materiales para empaquetar los productos, una vez se socializa y aprueba el presupuesto presentado al Gerente Administrativo – Financiero se procede a realizar las compras correspondientes, una vez el Gerente de Operaciones tiene todos los ingredientes necesarios procese a la elaboración de los productos que requieran cierto grado de refrigeración el día anterior y el mismo día del menú se elaboran todos los productos frescos para precautelar la calidad de los ingredientes y producto final, después de la elaboración de todos los productos se procede a empaquetarlos para así una vez terminado todo el proceso los productos están listos para la venta y se realiza la entrega al Gerente Comercial.

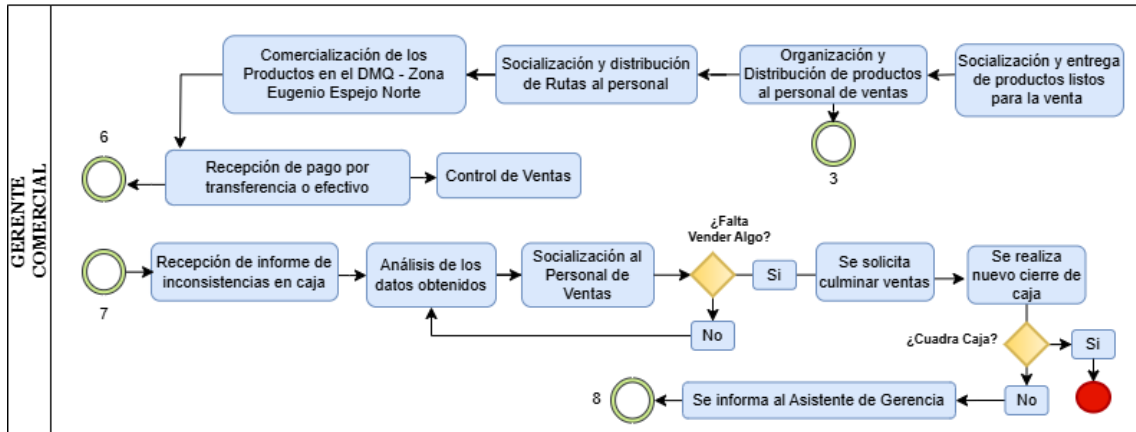
**Gerente Comercial:**

*Ilustración 5 Procesos Gerente Comercial - Intervención 1*



El Gerente Comercial dentro del flujo de procesos tiene dos intervenciones claves en diferentes fases del proceso productivo, su primera intervención clave está en la recepción de pedidos notificados por el Gerente de Marketing, se realiza la verificación del pago del pedido ya sea en su totalidad o por reserva, una vez se confirmado el pago se procede a realizar el análisis y elaboración de las rutas o sectores para así delegar los pedidos al personal de ventas.

**Ilustración 6** Procesos Gerente Comercial - Intervención 2

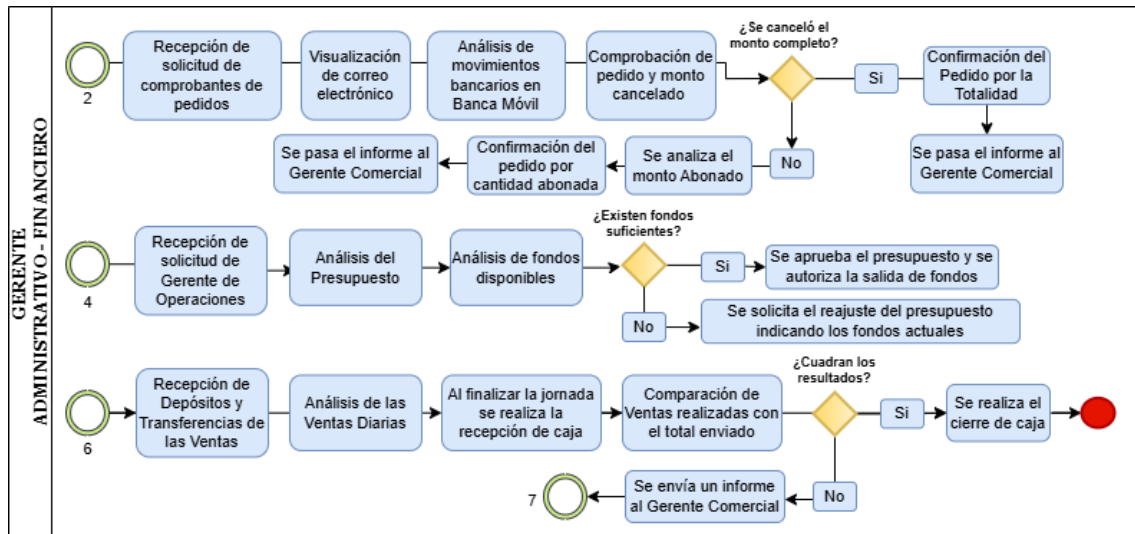


La segunda intervención clave del Gerente Comercial se encuentra en la recepción de los productos listos para la venta diaria, estas dos intervenciones están altamente relacionadas ya que se realiza un solo análisis de rutas y sectores junto con la delegación de pedidos y productos para la venta diaria, una vez se socializa la estrategia o análisis al personal de ventas, comienza la comercialización de los productos en el Distrito Metropolitano de Quito en especial en la zona distrital Eugenio Espejo Norte, la recepción de los pagos se realizan a través de transferencia bancaria donde se le solicita a los compradores enviar los comprobantes de pago al *Call Center* y pagos en efectivo.

Además el Gerente Comercial está a cargo del control de ventas y solución de inconsistencias en caja, el gerente al haber algún problema con el cierre de caja del personal de ventas interviene y socializa este fallo al personal, busca soluciones y en caso de persistir la inconsistencia se informa al asistente de gerencia.

## Gerente Administrativo – Financiero:

*Ilustración 7 Procesos Gerente Administrativo - Financiero*

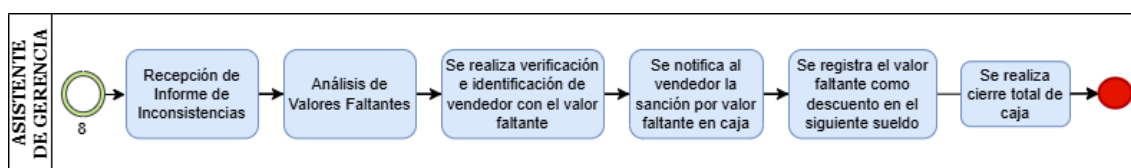


El Gerente Administrativo – Financiero está a cargo de tres actividades principales, la primera es la recepción, verificación y comprobación de los pedidos y montos cancelados para informarle al gerente comercial, la segunda actividad principal es la recepción de la propuesta o presupuesto del Gerente de Operaciones para la compra de ingredientes y recursos, analiza y verifica los fondos para poder realizar las compras correspondientes, en caso de no existir fondos suficientes se pide hacer al Gerente de Operaciones un reajuste, pero en caso de si existir los fondos suficientes se autoriza la salida de fondos.

La tercera actividad principal del Gerente Administrativo – Financiero es la recepción de los depósitos, comprobantes de pagos para corroborar toda la información, analiza y compara el monto enviado y el monto recibido por parte del personal de ventas en el cierre de caja, en caso de estar todo correcto se hace el cierre definitivo de caja y el proceso productivo se termina, sin embargo, en caso de existir alguna inconsistencia se informa al gerente comercial para que realice el seguimiento correspondiente.

## Asistente de Gerencia:

*Ilustración 8 Procesos Asistente de Gerencia*



Al finalizar todo el proceso de elaboración y ventas del producto, al momento de continuar con inconsistencias sobre el monto enviado y el monto recibido de las ventas diarias el Asistente de Gerencia se encarga de analizar los valores, identificar al personal y notificar sobre la inconsistencia de su cierre de caja, en caso de que no exista una justificación aceptable sobre el monto faltante se le notifica sobre la sanción estipulada por la empresa para estos casos que es el descuento del monto faltante en el siguiente sueldo y se realiza el cierre de caja.

### 2.2.3. Cadena de Valor

Todas las actividades dentro de una organización se combinan internamente para formar una cadena de valor, como menciona Thompson (2012) el objetivo principal de una cadena de valor es crear valor para los compradores, para lograr esto dentro de la cadena se definen dos categorías de actividades, las actividades primarias que son las que crean el valor para los clientes de forma directa y las actividades de apoyo o de soporte que son las que facilitan y mejoran el desempeño como tal de las actividades primarias.

La importancia de analizar la cadena de valor de una organización se basa en la identificación de las actividades de una empresa y la eficiencia y eficacia que esta tiene al momento de entregar valor a los clientes en comparación con sus competidores, revelando así diferencias competitivas clave para las empresas. (Thompson et al., 2012)

Tras la investigación y análisis se ha establecido la siguiente cadena de valor para la empresa:

## **Actividades Primarias**

### ***Logística Interna***

La empresa coordina y recibe los ingredientes y suministros de proveedores locales y los almacena en espacios adecuados, la empresa tiene un proceso riguroso en higiene y presentación comenzando con la recepción de insumos controlando así la calidad de sus productos, además de la selección de proveedores, la compra de materia prima y la adquisición de suministros para empaquetamiento del producto.

### ***Operaciones***

La empresa cuenta con un proceso estandarizado de preparación de recetas y presentación de los productos que ofrecen, contando con un buen nivel de cumplimiento de normas sanitarias y calidad, actualmente la capacidad instalada de la empresa es limitada lo cual limita mucho en la producción de grandes volúmenes de productos para eventos o venta diaria, a pesar de esto existe una buena capacidad de innovación de productos.

### ***Logística Externa***

Dentro de la actividad de logística se puede identificar una limitada cobertura geográfica debido al modelo tradicional de entrega de productos que la empresa mantiene en la actualidad, sin embargo existe una buena relación postventa y mecanismos como sorteos o diferentes actividades que incrementan la fidelización del cliente. La creación de la página web de la empresa para la captación de pedidos y creación de rutas de ventas ha demostrado baja aceptación y uso por parte de los clientes.

### ***Marketing y Ventas***

Tras años de trabajo la empresa cuenta con una imagen empresarial sólida y profesional, existe un nivel medio - alto de creación de material para promocionar y publicitar la empresa a través de sus diferentes medios de comunicación, donde se realiza varias actividades de socialización del menú diario a toda la base de clientes. La empresa también ha desarrollado diferentes programas básicos de fidelización del cliente y mantienen una buena interacción interpersonal, sin embargo no se ha explotado en su totalidad en los diferentes canales digitales.

### ***Servicios Postventa***

Existe una comunicación cercana con el equipo de trabajo y el cliente, sin embargo al momento de recibir retroalimentaciones la empresa no cuenta con un canal sistematizado para recoger esta información. Actualmente la empresa para solventar dudas o cotizar pedidos no cuenta con un modelo establecido produciendo tardanzas en la respuesta.

### **Actividades de Apoyo**

#### ***Infraestructura de la empresa***

Existe una estructura organizacional bien definida, con roles claros, y responsabilidades socializadas al personal, además cuenta con instalaciones y equipos básicos necesarios para la preparación y entrega de los productos.

#### ***Gestión de Talento Humano***

La empresa cuenta con un buen clima organizacional gracias a la comunicación abierta, liderazgo cercano y aprendizaje continuo mediante capacitaciones. La empresa contrata y capacita al personal en base a los valores y alineamientos sobre la preparación y entrega de los productos.

#### ***Desarrollo Tecnológico***

La empresa hace uso de plataformas digitales como redes sociales para la socialización de los productos y cuenta con una página web para la recepción de pedidos, donde se adapta el menú según tendencias y necesidades específicas del cliente.

#### ***Abastecimiento***

La empresa cuenta con una relación estable con proveedores confiables, adquiriendo todos los ingredientes y suministros necesarios para el proceso productivo controlando costos específicos por acuerdos establecidos, pero siempre manteniendo altos estándares de calidad.

#### **2.2.4. Evaluación de Factores Internos**

Para la evaluación de factores internos de la empresa se utilizó la matriz de evaluación de factores internos (EFI), esta herramienta como menciona Katsioloudes (2011) brinda una base para identificar las fortalezas y debilidades de una empresa por áreas funcionales.

Antes de comenzar con la evaluación de la matriz, se deben identificar cuáles son las fortalezas y debilidades clave o con mayor grado de priorización para la empresa, es por esto que en base a las áreas funcionales se realiza primero un análisis de perfil de capacidades internas (PCI), donde a cada fortaleza y debilidad identificada se le asigna una calificación en una escala del 1 al 3, donde 1 es bajo y 3 alto. Para este análisis se han identificado factores claves y se clasificó cada factor como fortaleza o debilidad, las categorías principales de estos factores fueron: administrativo, finanzas, mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo y sistemas de investigación.

Los criterios a calificar en las fortalezas buscan identificar qué tan buena o eficiente es esa fortaleza para la organización, en base a la escala antes mencionada se calificará el nivel de importancia que tiene esa fortaleza en la organización o qué nivel de relevancia estratégica tiene y la magnitud de la fortaleza que es el grado de dominio o desempeño de esta dentro de la organización.

Para las debilidades identificadas se utiliza la misma escala de calificación sin embargo se busca identificar que tan mala o problemática es la debilidad y qué tan difícil o urgente es abordarla, para ello se analizarán los criterios de capacidad de actuación donde se evalúa la facilidad o dificultad de corrección o mitigación y la magnitud donde se analiza el impacto negativo o gravedad para el desempeño de la organización.

Se realiza las calificaciones por criterio a cada una de las fortalezas y debilidades identificadas y luego para ver el grado de priorización se multiplican ambos criterios, donde existieron resultados entre 4 y 9 puntos, para la matriz de evaluación de factores internos de la empresa FoodLovers únicamente se tomaron en cuenta aquellas fortalezas y debilidad cuyo grado de priorización fue igual a 9.

Una vez identificada las fortalezas y debilidades clave, a cada una de ellas se les asigna un peso que muestra la importancia relativa de cada fortaleza o debilidad dentro de la industria en la que se encuentra la empresa, en este caso en la industria de servicios de catering, este peso varía entre 0 (nada importante) y 1 (muy importante), sin embargo la

suma total de todos los pesos asignados debe ser igual a 1. Adicional a esto también se debe asignar a las fortalezas y debilidades una calificación en una escala del 1 al 4 donde 1 es debilidad alta, 2 debilidad media, 3 fortaleza media y 4 fortaleza alta.

Tras ponderar y calificar las fortalezas y debilidades clave se multiplican ambos criterios para así obtener una calificación ponderada, tras realizar este paso se han identificado 4 fortalezas con mayor peso para la organización contando con una calificación ponderada entre 0,24 y 0,28. La primera fortaleza identificada con 0,24 trata sobre la estructura organizacional bien definida con roles y responsabilidades de cada área de trabajo establecidos y socializados, la segunda fortaleza con la misma calificación muestra que la empresa ha demostrado tener una adaptación rápida al cambio durante imprevistos. Las dos fortalezas con mayor calificación mencionan que la empresa ha logrado construir una imagen muy sólida y profesional asociados con el servicio que ofrecen y que gracias a los conocimientos adquiridos por los años, la empresa ha consolidado varios programas o mecanismos efectivos para la fidelización de sus clientes.

En cuanto a las debilidades, se han identificado tres con una calificación alta de 0,12, estas debilidades tienen temas en común ya que se menciona que la empresa no ha tenido interés en acceder a otros medios de financiamiento para sus operaciones o expansión y esto ha su vez ha desencadenado que la instalación actual de la empresa presente una limitación en términos de espacio, tecnología y almacenamiento para atender volúmenes altos de producción, por lo cual la empresa ha demostrado también demora en ampliar su portafolio de productos, *Ver Anexo 2*.

Pese a las debilidades identificadas en la organización se puede evidenciar que la empresa cuenta con bases muy sólidas para su crecimiento a largo plazo en el mercado actual.

### **2.3. Evaluación de Factores Externos**

El mundo actualmente se caracteriza por ser bastante cambiante por lo cual todas las empresas deben estar preparadas para responder brevemente a aquellos factores externos que influyen en el desempeño de las organizaciones, para esto existen herramientas útiles para el análisis de estos factores y así facilitar la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de corto, mediano y largo plazo. (Lull Noguera & Galdón Salvador, n.d.)

Una de las herramientas más implementadas es el análisis PESTAL que permite según Amador (2022) monitorizar los factores macro ambientales que tienen impacto y relevancia en la organización así como también permite determinar las oportunidades y amenazas más importantes para las empresas en diferentes factores como Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal. A continuación se detallará el análisis de los diferentes factores identificados para la empresa FoodLovers.

### **2.3.1. Factores Políticos**

Como factores políticos entendemos son aquellas intervenciones y decisiones gubernamentales que podrían afectar el funcionamiento y desempeño de la empresa, toda ley política que afecte a la empresa tanto a nivel nacional, regional e internacional. (Amador, 2022)

Para la empresa FoodLovers se han identificado dentro de este factor como oportunidades a los programas y espacios impulsados por el municipio para PYMES, las políticas gubernamentales que brindan apoyo a las PYMES y los incentivos o beneficios para el sector alimenticio. Como amenazas principales se identificaron a los cambios en las normativas tributarias para PYMES, la inestabilidad política y las reformas laborales que aumenten el costo operativo.

### **2.3.2. Factores Económicos**

Los factores económicos contemplan todas aquellas variables macro y microeconómicas a nivel nacional e internacional que podrían favorecer o dificultar el desempeño de la empresa, considerando también los diferentes ciclos económicos que podrían suceder entorno a la empresa. (Amador, 2022)

Dentro del factor económico se determinaron como oportunidades clave para la empresa FoodLovers el crecimiento de la demanda de compra por *delivery*, las opciones de financiamiento por entidades bancarias para PYMES y la predisposición de las empresas por generar “bienestar laboral” ofreciendo alimentación para sus empleados.

Por parte de las amenazas se determinó la pérdida del poder adquisitivo del consumidor, el incremento sostenido de los precios de materias primas y el alto número de competidores con propuestas similares de negocio.

### **2.3.3. Factores Sociales**

Como factores sociales entendemos aquellas creencias, hábitos, intereses y preferencias de las personas que llegan afectar de manera directa o indirecta a los resultados que las empresas desean lograr, todo esto debido al cambio y creación de tendencias. (Amador, 2022)

Como oportunidades dentro del factor social se reconoció el incremento de apoyo a marcas locales debido a la creación de diversas campañas por el municipio de Quito para pequeñas y medianas empresas y la tendencia creciente en contratación de servicios personalizados para reuniones o celebraciones.

En cuanto a las amenazas principales para la empresa en la parte social se reconoció la sensibilidad del consumidor ante problemas de higiene en los alimentos, y la exigencia del cliente en servicio de entregas considerando como variables principales el valor a cobrar, el tiempo de entrega y la calidad de los alimentos.

### **2.3.4. Factores Tecnológicos**

Actualmente los avances y herramientas tecnológicas son vitales para cualquier empresa dado a los niveles de innovación que están experimentando los mercados actuales, es por esto que toda organización debe adaptarse a los cambios tecnológicos y aprovechar los beneficios que ofrece y evitar así quedar con una infraestructura y funcionamiento obsoleto. (Amador, 2022)

Dentro de los factores tecnológicos se identificó como oportunidades principales al desarrollo de apps propias o integración con apps locales de delivery, las diferentes herramientas disponibles para automatización de pedidos como plataformas de pedidos en línea, sistemas de puntos de ventas físicos y en línea con aplicaciones o softwares especializados, agregadores de pedidos de múltiples plataformas y también el uso de redes sociales y plataformas digitales como canal directo de socialización y promoción de los productos.

Por parte de las amenazas principales se identificó el escaso uso de plataformas independientes para pedidos en línea, la saturación de publicidad digital que genera fatiga al consumidor y las propuestas de marketing digital atractivas por parte de los competidores que dificulta las posibilidades de destacar en el mercado.

### **2.3.5. Factores Ambientales**

Entendemos como factores ambientales a todas las actividades relacionadas directa o indirectamente con el medioambiente, como regulaciones gubernamentales, tendencias sociales sobre la protección y conservación, gestión de residuos, entre otros, que podrían afectar a la empresa.(Amador, 2022)

Para FoodLovers se ha determinado como oportunidad clave el actual cuidado de la salud de grupos de edad avanzada y jóvenes deportistas que en están en la búsqueda de un menú saludable y asequible, también se ha determinado las nuevas tendencias de consumo de productos sostenibles con empaques *eco-friendly* así como también el acceso a materias primas orgánicas para la preparación de los alimentos.

Sin embargo, las amenazas detectadas tratan sobre los altos costos asociados a la compra de materiales *eco-friendly* para el empaquetamiento de los productos que repercutiría en el precio final del producto haciendo el portafolio de productos ofrecidos por la empresa menos llamativo para el consumidor y también se determinó la presencia de fenómenos climáticos que puedan llegar afectar la disponibilidad de materia prima natural indispensable para la correcta elaboración de los productos ofrecidos por la empresa.

### **2.3.6. Factores Legal**

Los aspectos legales son todas las leyes que la empresa se ve obligada a cumplir, estas normativas pueden perjudicar o beneficiar el desempeño de la empresa en diferentes áreas, este factor puede influir tanto nacional como internacionalmente de manera directa o indirecta. (Amador, 2022)

En el caso de la empresa FoodLovers al estar dentro del segmento de PYMES se han identificado como oportunidades principales a las normativas que promueven en el Ecuador la formalización de servicios alimenticios pequeños, las normativas que promueven la calidad de los productos alimenticios como la BPM (buenas prácticas de manipulación de alimentos) así como las regulaciones realizadas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), así mismo se ha identificado las leyes de protección de marcas registradas y de propiedad intelectual que permiten a la empresa poder apropiarse de una identidad y marca propia.

Sin embargo como amenazas se han reconocido las leyes sobre protección y uso de datos de los clientes que puede ser muy riguroso y poco flexible así como también la

prohibición actual de venta de alimentos en entidades del sector público dentro de las instalaciones siendo una gran limitante para la correcta venta y distribución del producto, y alcance de la empresa.

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas por factor, se procede a realizar una valoración tomando en cuenta dos criterios principales. Para las oportunidades se valorará la capacidad de aprovechamiento, refiriéndose al grado en que la empresa está preparada para beneficiarse y tomar correctamente esa oportunidad, así como también se valorará la probabilidad de ocurrencia que representa la probabilidad de que esta oportunidad realmente se presente y qué tan factible es que esta se materialice. Para las amenazas los dos criterios principales a valorar es el impacto, que busca representar la magnitud de las consecuencias negativas que tendría una amenaza si llegara realmente a ocurrir y la probabilidad de ocurrencia que busca medir la posibilidad real de que una amenaza suceda en el corto o mediano plazo. Tanto para los factores de oportunidades y amenazas se tomarán en cuenta una escala de valoración del 1 al 3 donde: 1 es bajo, 2 medio y 3 alto.

Una vez valorados ambos criterios se identifica el nivel de priorización tanto para oportunidades como amenazas a través de la multiplicación de ambas valoraciones, dando como resultado una escala del 1 al 9, para análisis de este caso se tomó en cuenta únicamente las oportunidades y amenazas cuya priorización dieron igual a 9 puntos.

Tras la valoración e identificación de las oportunidades y amenazas clave para la empresa se implementará una herramienta que permitirá identificar, valorar y priorizar aquellas oportunidades y amenazas con mayor peso en el sector de catering que ayudará a la creación de estrategias eficaces para el crecimiento de la empresa. La herramienta implementada es la matriz de evaluación de factores externos (EFE) que permite evaluar el grado de impacto que tienen ciertos factores externos sobre la organización, permitiendo reconocer aquellas oportunidades que la empresa debería aprovechar, así como también las amenazas que podrían perjudicarla. (Lima Ipatzi, 2023)

Para esto se deberá realizar dos tipos de valoración, la primera es una ponderación tanto de oportunidades como amenazas donde varía entre 0 (nada importante) y 1 (muy importante), la suma total de todos los pesos asignados debe ser igual a 1. La segunda valoración es una calificación individual en una escala del 1 al 4 donde 1 es amenaza alta, 2 amenaza media, 3 oportunidad media y 4 oportunidad alta.

Tras multiplicar ambas valoraciones se obtiene una calificación ponderada que nos permitirá identificar aquellas oportunidades o amenazas a las que se les debe dar mayor importancia y atención, *Ver Anexo 3*.

En el caso de FoodLovers ha identificado dos oportunidades clave, la primera con una calificación de 0,52 pertenece al factor externo económico y menciona el crecimiento de la demanda de compra por *delivery*, la segunda oportunidad con una calificación de 0,48 pertenece al factor externo tecnológico y trata de las redes sociales y plataformas digitales como canal directo de socialización y promoción de productos. En cuanto a las amenazas de igual forma destacaron dos, la primera con una calificación de 0,16 pertenece al factor externo tecnológico mencionando la saturación de publicidad digital que genera fatiga al consumidor y la segunda amenaza con una calificación de 0,13 pertenece al factor externo económico y menciona la pérdida del poder adquisitivo del consumidor esta pérdida se debe al alza de los precios por causa de la inflación, ocasionando reducciones en la demanda ya que los clientes priorizarán bienes esenciales, a través del análisis del IPC (índice de precios al consumidor) se puede evidenciar la tendencia a la alza que tiene el valor de la canasta básica familiar. (Zamora Baque & Arteaga García, 2023).

Para evidenciar esta tendencia se presentan los datos del IPC 2024 de 112,49 con un valor de canasta familiar básica de \$795,75, actualmente la canasta familiar básica 2025 es de \$812,64 y un IPC de 114,16, lo cual demuestra un incremento significativo (INEC, 2025)

## **2.4. Análisis externo – 5 Fuerzas de Porter**

### **2.4.1. Poder de Negociación de los Clientes**

Dentro de los dos tipos de clientes identificados en Foodlovers (corporativos y generales) los que tienen mayor influencia y alto poder de decisión y negociación sobre la compra de productos es el cliente corporativo, debido a la amplia oferta de servicios similares con menor o igual formalidad identificados en diferentes sectores operativos, tomando en cuenta que el interés principal de los clientes es obtener los mejores precios, calidad y tiempo de entrega, todo esto acompañado con la alta exigencia en personalización, higiene y presentación del producto. La capacidad de los compradores de cambiar de producto afecta la demanda y rentabilidad, requiriendo estrategias de fidelización y satisfacción, esto sugiere que el poder de negociación de los clientes es alto.

#### **2.4.2. Poder de Negociación de Proveedores**

Los proveedores de ingredientes pueden influir altamente en la calidad del producto, por lo que la empresa para asegurar un alto estándar de calidad busca los proveedores más confiables, sin embargo, la negociación efectiva es crucial para mantener costos buenos en la empresa y no perder la calidad. Entre los principales proveedores se puede destacar:

Distribuidores de productos procesados:

- Corporación Favorita
- Supermaxi
- Mi Comisariato

Productores locales:

- Futuriplast
- Víveres Estelita

Actualmente existe cierta capacidad de cambiar de proveedor, pero algunos insumos especializados tienen menos oferta (materias primas saludables, empaques sostenibles), además en épocas de alta demanda o crisis, los proveedores pueden subir precios o limitar volúmenes lo cual afecta directamente en el sistema productivo de la empresa.

#### **2.4.3. Amenaza de Nuevos Competidores**

El sector de alimentos express y catering no tiene altas barreras de entrada, debido a que las nuevas empresas pueden surgir con baja inversión inicial, especialmente si se enfocan solo en *delivery*. Sin embargo, competir en el segmento corporativo y mantener estándares de calidad constantes sí requiere experiencia y reputación.

De igual forma la necesidad de reconocimiento de marca limitan la entrada de nuevos competidores. Las principales barreras de entrada son:

- Requerimientos de capital
- Competencia
- Tecnología
- Regulación
- Reputación

Es por eso que se reconoce que la entrada de nuevos competidores representa una amenaza muy alta para la empresa ya que al incrementar el número de empresas informales esto podría impactar en la imagen y marca de FoodLovers al ser considerado de igual manera una empresa informal.

#### **2.4.4. Amenaza de Productos Sustitutos**

La disponibilidad de alternativas de alimentación para oficinas o bajo pedido actualmente en el distrito metropolitano de Quito es alta, lo cual puede impactar fuertemente en la demanda de los productos de FoodLovers, ya que el consumidor puede cambiar rápidamente de opción si percibe mayor conveniencia, precio o calidad con otro servicio, la competencia en preferencias exige constante innovación y adaptación para retener a los clientes.

Algunos de los sustitutos más fuertes para la empresa son:

- Comerciantes informales
- Apps de delivery con descuentos y promociones
- Restaurantes con menús ejecutivos
- Tiendas de barrio
- Empresas de comida casera o saludable bajo suscripción
- Máquinas expendedoras y snacks gourmet en oficinas

Es por eso que los productos sustitutos representan una amenaza muy alta para la empresa debido a la variedad de alternativas que llegan a cubrir la misma necesidad con diferentes formatos, precios y accesibilidad.

#### **2.4.5. Rivalidad entre Competidores**

Existe un alto número de empresas en el sector alimenticio, especialmente en el ámbito de catering y *delivery*. Muchas empresas compiten por los mismos contratos corporativos o eventos, lo cual intensifica la guerra de precios y promociones. Además, competidores más nuevos utilizan estrategias de marketing digital agresivas, lo que dificulta destacar en el mercado.

Actualmente se pueden identificar 3 empresas en particular que representan una competencia y amenaza alta para FoodLovers, la primera es conocida como Tibidabo Catering y Eventos, es una empresa familiar con más de 25 años en el mercado, ofrece catering para eventos sociales y corporativos, además de comida para llevar con recetas

gourmet.(Tibidabo, n.d.) La segunda empresa es El Caldero Humeante, se especializan en lunchs ejecutivos, brunch y catering para eventos, prometiendo el “sabor de mamá” con entregas a domicilio gratuitas dentro de una zona definida de quito (El Caldero Humeante, n.d.). La tercera empresa es Caterexpress, especializados en desayunos, almuerzos, meriendas, cenas, box-lunch y refrigerios corporativos con énfasis en inocuidad y entrega organizada, con cobertura en zonas industriales de quito. (Caterexpress, n.d.)

## 2.5. Análisis FODA de la empresa

Según Thompson (2012) el análisis FODA es una herramienta que podría considerarse sencilla sin embargo tiene un poder e influencia grande en las empresas, ya que pondera las fortalezas y debilidades de los recursos de la organización y sus oportunidades comerciales y las amenazas externas que podrían afectar el bienestar futuro generando un diagnóstico estratégico integral estableciendo líneas de acción prioritarias.

Tras el análisis interno y externo realizado, donde se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas principales, se realizó el planteamiento de 4 tipos de estrategias: FA, FO, DA, DO.

*Ilustración 9 Análisis FODA FoodLovers*



Las estrategias FO según Malpartida (n.d.) sirven a la organización para atacar, ya que la empresa podrá usar las fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas y así aprovechar las nuevas tendencias del mercado y mejorar, en el caso de FoodLovers se pudieron determinar 3 estrategias clave que ayudarían a la empresa a mejorar su posicionamiento en el mercado, estas estrategias plantean aprovechar la estructura organizacional bien definida y adaptación rápida al cambio implementando nuevos canales de promoción y venta digital, usar la imagen corporativa sólida para realizar campañas digitales y posicionar y aumentar el alcance de la marca y poder potenciar programas de fidelización de sus clientes aprovechando las nuevas herramientas digitales que proporcionan las redes sociales.

Las estrategias DO por otro lado son estrategias para movilizar, esto quiere decir que se pretende superar las debilidades internas o barreras reconocidas aprovechando las oportunidades externas (Malpartida, n.d.). Para el caso de FoodLovers de igual manera se determinaron 3 estrategias que buscan minimizar las limitaciones actuales como el financiamiento donde se propone hacer planes de financiamiento progresivo, realizar campañas digitales más estructuradas y planificadas para poder aumentar el volumen recibido de pedidos para gestionar mejor el flujo operativo, así como también hacer lanzamientos piloto en redes sociales para medir el nivel de aceptación de productos actuales de interés, actualizando así el portafolio actual de la empresa.

Las estrategias FA según Malpartida (n.d.) son estrategias planteadas para defender a la empresa aprovechando sus fortalezas para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas, para FoodLovers se han planteado 3 estrategias clave que buscan aprovechar sus fortalezas clave y busca potenciar su imagen corporativa a través de campañas de contenido orgánico combatiendo el desinterés del cliente al destacar de una forma más humana y cercana, también la empresa debería aprovechar su estructura organizacional bien definida para implementar procesos internos eficientes que permitan mantener precios competitivos sin sacrificar la calidad del producto, así como también se plantea reforzar sus programas de fidelización con incentivos personalizados para la retención de clientes actuales, combatiendo el poco interés de los consumidores en gastar en servicios alimenticios que no son esenciales.

Las estrategias DA como menciona Malpartida (n.d.) son estrategias para reforzar a la organización, estas son tácticas defensivas que disminuyen las debilidades internas y procuran evitar las amenazas del entorno, para FoodLovers se plantearon 3 estrategias que se basan en buscar oportunidades, aprovechando las plataformas de financiamiento colaborativo y capacitar a los directivos para superar la falta de interés o el temor presentado en la empresa, desarrollando un portafolio escalable con productos flexibles que no demanden gran capacidad productiva inicial y evitar la demora en la diversificación de la oferta y también se plantea implementar campañas promocionales no invasivas planificadas con cupos limitados o “pre-pedidos” que permitan controlar y aprovechar pedidos con mayor volumen de producción de una manera más organizada evitando también la saturación o fatiga al consumidor. En total se han planteado 12 estrategias que solventarían los problemas actuales de la empresa y mejoraría su gestión, sin embargo se pudo evidenciar que estas estrategias comparten un alto grado de similitud en 3 categorías principales, la primera es el impulso en su posicionamiento digital a través de campañas estratégicas, la segunda categoría es la diversificación progresiva del portafolio con control operativo y la tercera categoría es el financiamiento adaptado y sostenibilidad en crecimiento. Recopilando toda la información y englobando las tres categorías principales identificadas se desarrollaron las siguientes estrategias:

- Desarrollar campañas digitales planificadas mediante redes sociales, orientadas a promocionar productos, fidelizar clientes y posicionar la marca FoodLovers como opción preferida en catering “express”, buscando proporcionar contenido más humano y cercano al cliente, aprovechando su imagen profesional y los canales digitales disponibles.
- Ampliar el portafolio de productos de forma controlada y escalonada, priorizando la rentabilidad y viabilidad operativa, mediante herramientas digitales que permitan medir la demanda real e implementar los “pre-pedidos”, ofertas limitadas y lanzamientos con enfoque *lean*.
- Estructurar propuestas de financiamiento progresivo y alianzas estratégicas, enfocadas en pequeñas inversiones para infraestructura, automatización digital o expansión operativa, que no comprometan la estabilidad financiera, pero sí permitan aprovechar el crecimiento sostenido de la demanda y enfrentar la competencia.

## **CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y DESARROLLO ESTRATÉGICO**

### **3.1. Investigación de Campo**

#### **3.1.1. Campo de la Investigación**

FoodLovers es una Empresa Ecuatoriana dedicada a la preparación y comercialización de alimentos bajo las modalidades de: Venta Diaria y Venta bajo Pedidos, actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Quito cuya población es de 2.679.722 de acuerdo con la información emitida por la Alcaldía de Quito con datos del último censo 2022 (*Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Del Distrito*, n.d.)

El estudio se realizó en la Administración Zonal Eugenio Espejo Norte cuyas parroquias urbanas son: La Concepción, Cochapamba, Kennedy, El Inca, Jipijapa, Belisario Quevedo, Rumipamba, Iñaquito y Mariscal Sucre (*Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Del Distrito*, n.d.). Esta administración zonal concentra la mayoría de la actividad económica de la empresa, en las zonas mencionadas.

Se consideraron dos segmentos clave de la población objetivo, se analizaron las particularidades de consumo de ambos grupos, sus preferencias y necesidades como insumos para diseñar de manera correcta las estrategias.

- Cliente Corporativo: Son profesionales que trabajan en zonas empresariales o comerciales, actualmente es el público principal de FoodLovers.
- Cliente General: Es el segmento que se busca alcanzar a través de diferentes estrategias y así ampliar el alcance de la empresa.

El tipo de investigación es cuantitativa utilizando encuestas a una muestra de 404 personas, con base en el cálculo de la muestra que se detalla posteriormente. El tipo de muestreo que se implementó es el no probabilístico por conveniencia (Hernández Sampieri, 2010).

La población total de la administración zonal Eugenio Espejo Norte según (Sánchez, 2024) es de 395.492 habitantes donde 188.101 son hombres y 207.391 son mujeres.

Para el cálculo de la muestra para población finita se usó la siguiente ecuación y datos:

- Población (N): 395.492 (Administración Zonal Eugenio Espejo)
- Nivel de Confianza (z): 95% (z= 1,96)
- Margen de Error (e): 5% o 0,05
- Proporción Esperada (p): 50% o 0,5

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

Reemplazando los datos el cálculo quedaría de la siguiente manera:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 395492}{(0,05)^2 \cdot (395492 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 \cdot 0,25 \cdot 395.492}{0,0025 \cdot 395.491 + 0,9604}$$

$$n = \frac{379.830,52}{988,73 + 0,9604}$$

$$n = \frac{379.830,52}{989,69}$$

$$n \approx 383,79$$

Tras el cálculo realizado se determinó un tamaño de muestra de 384 personas, en el trabajo de campo se logró superar el número de participantes con datos válidos.

### 3.1.2. Tipo de Estudio

#### 3.1.2.1. Metodologías aplicadas

- *Estudio exploratorio*: Según (Hernández Sampieri, 2010) este tipo de estudio ayuda más a “preparar el terreno” ya que este se realiza cuando se desea examinar un tema poco estudiado, lo cual queda muy bien con esta investigación ya que la empresa no ha realizado previamente un análisis estratégico a profundidad y las problemáticas presentadas son muy recientes.
- *Estudio Descriptivo*: Este estudio lo que busca es más describir situaciones, contextos y perfiles de personas, lo que permite medir o recoger información ya sea de manera independiente o en conjunto (Hernández Sampieri, 2010). Siendo este

un tipo de estudio adecuado para lograr identificar de mejor manera el perfil de consumidor de la empresa, si bien sabemos que esta se divide en dos categorías (corporativo y general) este tipo de estudio nos permitirá conocer a mayor profundidad los hábitos de consumo de ambos permitiéndonos relacionar su comportamiento de compra con la gestión y comercialización de la empresa.

### **3.1.2.2. Instrumentos de Recolección**

Para la parte descriptiva de la investigación se utilizaron algunas herramientas como:

- Entrevista: Esta herramienta recolectó información cualitativa directa sobre la perspectiva real y experiencia que tiene tanto el gerente general como el gerente comercial en el funcionamiento diario de la empresa, esta información permite identificar puntos clave sobre la percepción de los problemas estratégicos descritos, determinando así ideas clave para el diseño de propuestas alineadas con la capacidad y visión organizacional, ver *anexo 4 y 5*.
- Encuestas: El objetivo principal de esta herramienta es la recolección de datos cuantificables sobre tres aspectos clave: percepción de la marca en caso de conocerla, hábitos de consumo y preferencias en los servicios alimenticios, esto con el fin de contrastar y validar las problemáticas planteadas y lograr definir acciones estratégicas acordes a las necesidades del mercado, ver *anexo 6*.
- Ficha de observación: Con esta herramienta se analizó de manera directa las estrategias de atención, canales de comunicación y venta, los procesos de entrega y tácticas de marketing empleadas por empresas en el sector de catering y alimentos en la ciudad de Quito, con el fin de identificar prácticas exitosas, ventajas competitivas y oportunidades de mejora para la empresa, ver *anexo 7*.

### **3.1.3. Resultados**

#### **3.1.3.1. Entrevista a Expertos**

##### **Gerente General**

En la entrevista al gerente general Carlos Yáñez (comunicación personal, 14 de junio 2025) cuya ficha de entrevista se puede observar en el *anexo 4*, reconoce dos fortalezas principales de la empresa como el tema de la buena organización y colaboración interna, así como la calidad del producto, sin embargo, como acciones concretas para mejorar destaca el uso de redes sociales para campañas de promoción y educación sobre el tema del “catering express” término único y diferenciador de la empresa.

Considera que el portafolio de productos ofertados por la empresa cumple o satisface las necesidades del cliente, sin embargo, ve las posibilidades de ampliar el portafolio para satisfacer otros gustos, superando las barreras organizacionales y procesos burocráticos que llevan las empresas. Así mismo, considera importante buscar una solución para solventar esta gran problemática que no permite a la empresa crecer correctamente.

Manifiesta la necesidad de estrategias de marketing para la promoción y captación de nuevos clientes, tiene previsto mejorar sus canales digitales comenzando con el uso de redes sociales así como la creación de campañas menos invasivas para el cliente y así evitar el rechazo por saturación de publicidad. Actualmente la creación de productos nuevos de la empresa se basa en la línea tradicional de productos, así como lanzamientos especiales por temporada.

Anteriormente la empresa tuvo un plan de marketing elaborado para el lanzamiento de los “lunch ejecutivos” y se hizo en seguimiento a mediano plazo, sin embargo no existe ningún plan establecido para toda la organización.

En la actualidad con todas las circunstancias que ha enfrentado la empresa el gerente general menciona que no considera que FoodLovers esté preparada para expandirse a nuevos segmentos con eventos masivos dado a la falta de conocimiento financiero para acceder a opciones que permitan tener la indumentaria y capacidad necesaria, sin embargo reconoce que el tener un espacio físico podría ser el primer paso que la empresa necesitaría para empezar a producir y vender a mayor escala y lograr aumentar su alcance.

## **Gerente Comercial**

En cuanto al gerente comercial Cristian Muñoz (comunicación personal, 14 de junio de 2025) cuya ficha de entrevista se puede observar en el *Anexo 5*, mencionó que una de las fortalezas más grandes de la empresa son sus valores, la disciplina y el crecimiento que se busca constantemente permite que internamente la organización funcione correctamente, también menciona que si piensa que la variedad de productos ofrecidos en el portafolio de la venta diaria es correcta ya que permite la rotación de productos ofreciendo variedad, sin embargo en cuanto al tema de logística el gerente comercial, destaca la importancia de implementar como acción concreta para el crecimiento de la empresa un punto físico de venta o distribución del producto, esto se debe al limitante de tiempo y número de personal actualmente disponible para realizar las entregas de los pedidos.

El gerente comercial indicó que la empresa debería centrarse en la planificación de diferentes proyectos en el ámbito de crecimiento y alianzas estratégicas como en el ámbito de marketing y promoción. En cuanto al primer ámbito menciona la burocracia y cruce de intereses que se presentan día a día en las organizaciones tanto públicas como privadas para la venta de productos dentro de las instalaciones como barrera principal para el crecimiento de FoodLovers, además también menciona que por el tema de la rotación del personal es difícil mantener un acuerdo y permiso de entrada, por lo cual propone el realizar este proyecto dirigido a los altos directivos o personal permanente de la empresa.

En cuanto al ámbito de marketing y promoción dice que sí se lleva un buen manejo audiovisual, sin embargo, la practicidad del material utilizado no es el indicado, así como también el tema de la coordinación del cronograma de eventos especiales o campañas específicas. Dado a este correcto manejo audiovisual el gerente comercial propone utilizar diferentes medios de comunicación y aprovechar las herramientas que estas tienen, sin tomar en cuenta ya como canal oficial la página web, ya que esta describe que actualmente sólo tendría la función de informar sobre la empresa, sin embargo el medio para receptor pedidos será por redes sociales. También menciona el hecho de la demora en la respuesta a cotizaciones, la gente ahora está interesada en el trato personalizado y las respuestas inmediatas a los pedidos.

Actualmente según el criterio del gerente comercial la empresa no se encuentra en condiciones de dar el siguiente paso a eventos masivos ya que existen ciertas áreas que se deben fortalecer bien primero dentro de la empresa para poder hacerlo correctamente.

### 3.1.3.2. Encuestas

La muestra calculada esperada fue de 384 personas, sin embargo, como ya se mencionó se logró recopilar 404 encuestas de personas que cumplen con el perfil. Se realizó la encuesta tanto a clientes como a personas generales, alcanzando un levantamiento bastante parejo, un 52% de los encuestados son clientes y el 48% no.

*Ilustración 10* Pregunta 3 Encuesta FoodLovers

3. ¿Es usted cliente FoodLovers?



*Ilustración 11* Pregunta 4 Encuesta FoodLovers

4. ¿Cómo conoció a la empresa?



Con el objetivo de evidenciar la percepción de la marca y de los productos por parte de los clientes actuales de la empresa, se encontró que un 85% de los encuestados menciona haber conocido a la empresa a través de las ventas diarias y un 23% por un referido, pudiendo concluir que la empresa no ha tenido una gran influencia en redes y plataformas

propias para darse a conocer, sino que la mayoría de sus clientes han surgido por la venta directa y personal.

**Ilustración 12** *Pregunta 5 Encuesta FoodLovers*

5. ¿Desde qué contexto ha consumido productos de FoodLovers?

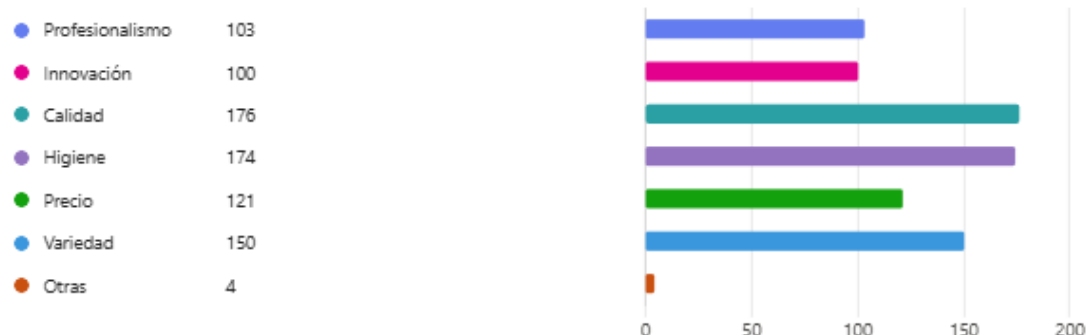


En relación con la pregunta anterior dado a que la mayoría de los encuestados conoce a la empresa por las ventas diarias un 80% menciona que ha consumido los productos de FoodLovers únicamente en su lugar de trabajo y uno 35% lo ha hecho tanto en su trabajo como de manera personal, demostrando que la empresa actualmente tiene una fuerte dependencia del mercado corporativo para la distribución y venta de sus productos lo que limita significativamente el alcance a otros segmentos de mercado y demuestra una presencia débil de marca fuera de un entorno laboral.

**Ilustración 13** *Pregunta 6 Encuesta FoodLovers*

6. ¿Qué palabras asociaría con FoodLovers?

(Seleccione las que apliquen)



En cuanto a la percepción en general de la empresa se les solicitó a los clientes que seleccionen las palabras con las que asociarían a la empresa donde, entre los resultados más destacables, 176 personas asociaron la marca con calidad, 174 con higiene y 150 con variedad, sin embargo se puede evidenciar en el gráfico que estuvo muy pareja la votación, analizando este resultado nos permite evidenciar que la empresa tiene buena percepción en general tanto del producto como del servicio que ofrece.

**Ilustración 14** *Pregunta 7 Encuesta FoodLovers*

7. ¿Recomendaría FoodLovers a otras personas o empresas?



El 71% de los clientes dijo que definitivamente si recomendaría a la empresa y el 23% probablemente si, esto nos permite identificar que la empresa podría tener la oportunidad de expandir su base de clientes a través de referidos y así poder tener un mejor posicionamiento y alcanzar nuevos mercados.

### **Resultados de preguntas dirigidas a clientes y no clientes.**

**Ilustración 15** *Pregunta 8 Encuesta FoodLovers*

8. ¿Utiliza el servicio de delivery para pedir comida para su oficina o su hogar?



El 80% de los clientes potenciales menciona que sí utilizan el servicio de delivery para solicitar comida a su oficina o domicilio, lo que permite identificar que estas personas tienen conocimiento en el manejo de plataformas para pedir comida y sobre todo están familiarizadas con ese servicio en general.

**Ilustración 16** Pregunta 9 Encuesta FoodLovers

9. ¿Qué medio utiliza para su servicio de delivery o servicio a domicilio?



En relación a la pregunta anterior, para aquellas personas que respondieron que si utilizan el servicio de delivery se les preguntó el medio por el cuál solicitan este servicio, donde el 49% de encuestados utilizan aplicaciones directas de delivery como Uber Eats, Rappi, etc. y el 34% menciona que solicitan este servicio a través de WhatsApp o mensajes directos, una de las observaciones principales al realizar las encuestas fueron los comentarios recibidos acerca de la importancia del tiempo en cuanto a la respuesta y confirmación del pedido y la facilidad de estos medios.

**Ilustración 17** Pregunta 10 Encuesta FoodLovers

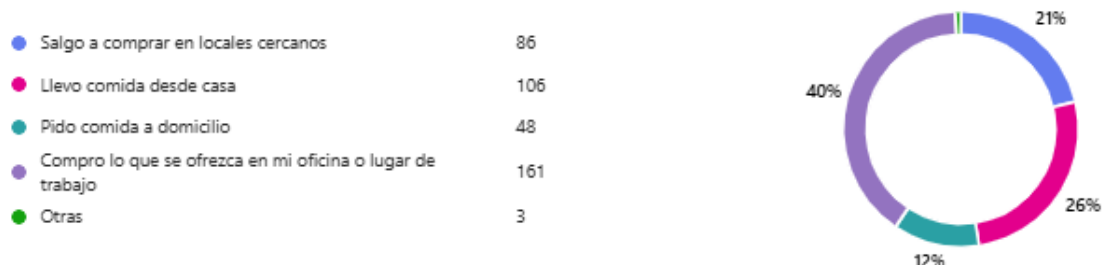
10. ¿Con qué frecuencia solicita servicios de entrega a domicilio?



El 31% de los encuestados solicitan servicios a domicilio los fines de semana para compartir en familia, el 25% solicita el servicio entre semana por trabajo, reuniones, etc. y el 21% únicamente en eventos especiales, lo cual nos permite reconocer que las persona actualmente no tienen como prioridad principal el comprar y pedir comida todos los días, este resultado se evidencia con mayor profundidad en las respuestas de la siguiente pregunta.

### Ilustración 18 Pregunta 11 Encuesta FoodLovers

11. ¿Cómo suele adquirir sus alimentos o snacks durante su jornada laboral o en el día a día? (Seleccione una opción principal)



En relación con la pregunta anterior, se les preguntó a los encuestados cómo adquieren alimentos en el día a día, donde el 40% menciona que compra lo que se le ofrece en su lugar de trabajo, el 26% lleva comida desde casa y el 21% sale a comprar en locales cercanos, lo que permite evidenciar que el hábito de consumo de alimentos en el día a día de las personas no se centra en el servicio de delivery, sino que buscan soluciones más prácticas por su horario laboral y disponibilidad económica.

### Ilustración 19 Pregunta 12 Encuesta FoodLovers

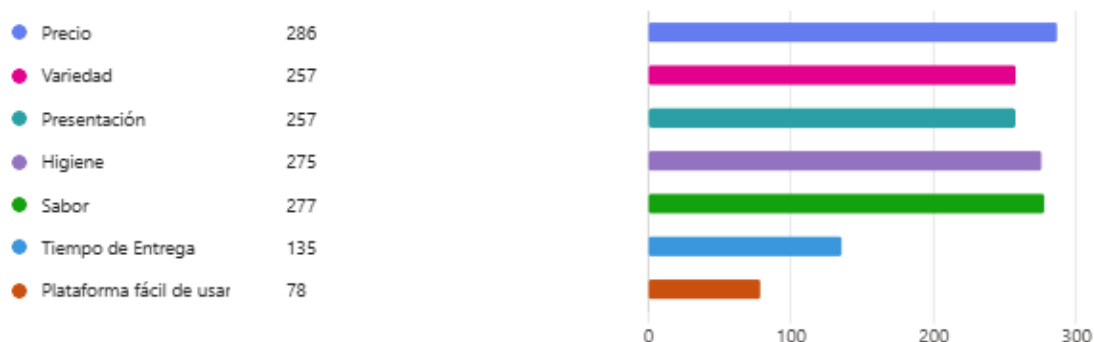
12. ¿Qué tan interesado(a) estaría en conocer nuevas opciones de alimentación que le ofrezcan calidad, presentación profesional y entrega directa a su oficina o domicilio?



En cuanto al interés por parte de los encuestados en conocer más opciones de alimentación que ofrezcan calidad, presentación y entrega directa en su oficina o domicilio, se obtuvo una clasificación promedio de 4.41 puntos sobre 5, donde 232 personas calificaron con 5 puntos y 122 personas calificaron con 4 puntos, lo que permite reconocer que las personas tienen interés y se encuentran abiertas a conocer nuevas alternativas de alimentación que les proporcione seguridad y practicidad.

### *Ilustración 20 Pregunta 13 Encuesta FoodLovers*

13. ¿Qué factores influyen más en su decisión de compra de comida preparada?  
(Seleccione varias alternativas)



Sobre los factores que influyen directamente en la decisión de compra de comida preparada, las alternativas que fueron más seleccionadas son: el precio con 286 personas, el sabor con 277, la higiene con 275 y con un empate con 257 personas la variedad y presentación, nuevamente se observa el gráfico muy parejo en cuanto a la selección de influencias, lo que nos permite inferir que los clientes se dejan influir desde la perspectiva visual y también a través de la satisfacción interna del consumidor.

### *Ilustración 21 Pregunta 14 Encuesta FoodLovers*

14. ¿Qué tan importante le parece la presencia digital de una empresa de alimentos (web, redes sociales, menú on line)? [Más detalles](#)

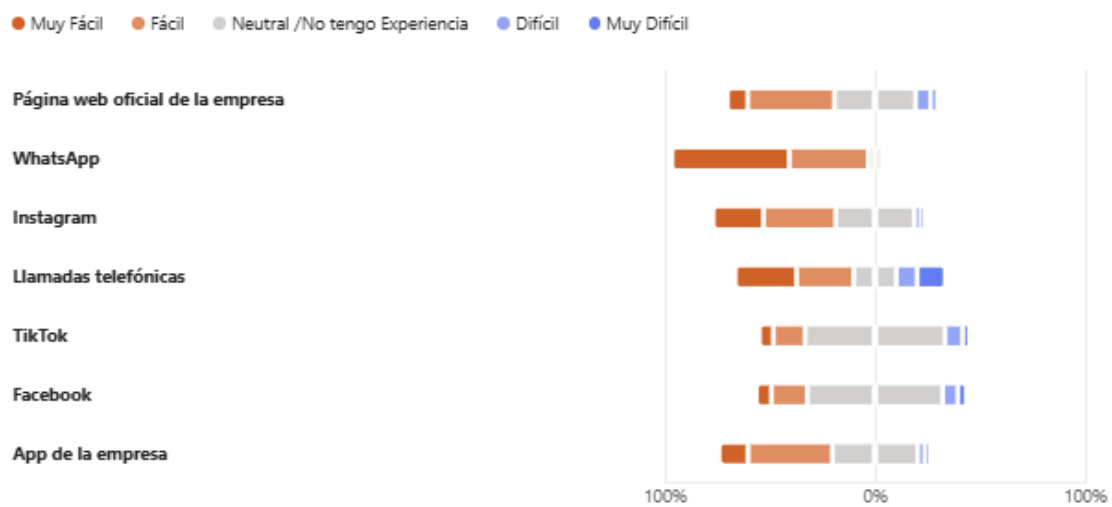


En una escala del 1 al 5 donde 5 es muy importante y 1 nada importante existe una calificación promedio de 4,48 cuando se habla de la importancia de la presencia digital de una empresa de alimentos, siendo esta una puntuación alta permite reconocer que la presencia en redes sociales o en diferentes plataformas digitales da mayor credibilidad y confiabilidad a una empresa de alimentos, ya que actualmente los consumidores se centran más en eso.

**Ilustración 22** *Pregunta 15 Encuesta FoodLovers*

15. ¿Qué tan fácil o difícil le resulta usar los siguientes medios para hacer pedidos de comida?

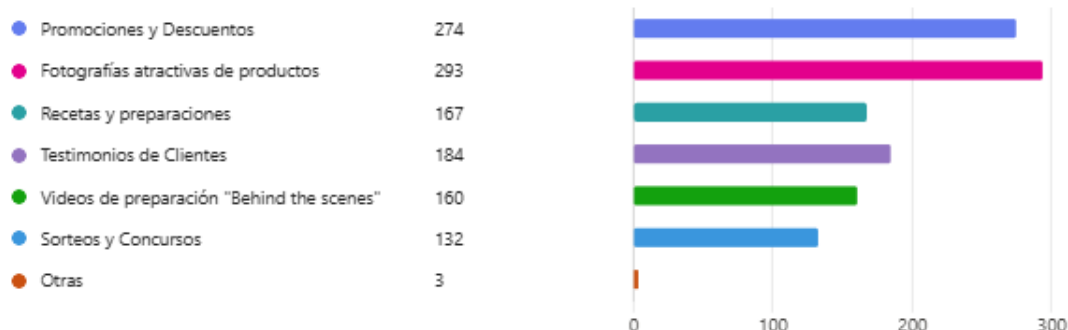
[Mé](#)



En cuanto a la facilidad o dificultad de uso sobre diferentes medios para hacer pedidos se identificaron 4 medios principales que resultan bastante fáciles de usar para las personas, en primer puesto se encuentra WhatsApp con un 55,9% en la opción “Muy Fácil”, le sigue la opción de App de la empresa con un 40,1% en la opción “Fácil”, con 41,3% en la opción “Fácil” se encuentra la opción de página web de la empresa, sin embargo a través de los comentarios de los encuestados se pudo observar que si bien es fácil de usar no encuentran a esta opción práctica, por último Instagram no se queda atrás con un 34,4% en la opción “Fácil”

### Ilustración 23 Pregunta 16 Encuesta FoodLovers

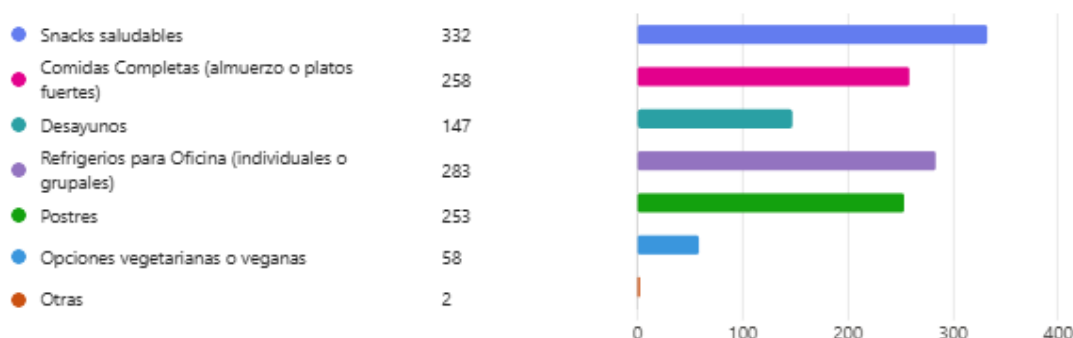
16. ¿Qué tipo de contenido le llama más la atención en redes sociales relacionadas con alimentos? (Seleccione todos los que apliquen)



En cuanto al tipo de contenido que más le llamaría la atención relacionado con alimentos las alternativas que más puntuación tuvieron fueron: las fotografías atractivas de los productos con 293 personas, las promociones o descuentos en redes con 274 personas y los testimonios de los clientes con 184 personas, lo que nos permite una vez más reconocer que las personas actualmente confían y consumen productos de empresas que muestren veracidad, experiencias reales y alimentos de buena calidad en redes sociales.

### Ilustración 24 Pregunta 17 Encuesta FoodLovers

17. ¿Qué tipo de productos le gustaría encontrar en un servicio de catering o venta de snacks/comidas rápidas? (5 elecciones todos los que apliquen)



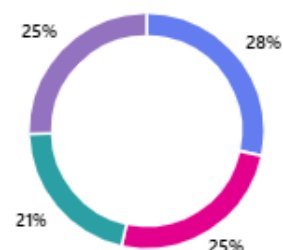
Pasando ahora al análisis de preferencias de servicios alimenticios se les preguntó a los encuestados sobre el tipo de producto que le gustaría encontrar en un servicio de catering donde las opciones que más destacaron fueron: Snacks saludables con 332 personas, los refrigerios para oficina ya sean individuales o grupales con 283 personas y comidas completas como almuerzos o platos fuertes con 258 personas, también destaca la opción de

postres con 253 personas, estos resultados nos permite identificar que el interés más fuerte actual de los consumidores se basa en la comida saludable y opciones rápidas y fáciles de comer, sin embargo la empresa con estos resultados podría considerar potenciar otros segmentos actuales de interés.

### *Ilustración 25 Pregunta 18 Encuesta FoodLovers*

18. ¿Qué tipo de productos de FoodLovers le resultan más atractivos o consumiría con mayor frecuencia? (Seleccione todo los que apliquen)

● Snacks (Bolones – Humitas – Cevichochos – Quimbolitos – Sánduches – Empanadas, Buñuelos)	324
● Lunchs Ejecutivos (Pollo entero y ¼ de Pollo asado, Mexican Lunch, Lasaña, Charlie Burguer, Nuggets y...	286
● Ensaladas (Ensalada Verde de la Casa, Ensalada especial, Ensalada de futas)	242
● Postres (Postre de Café y Chocolate, Tortas mojadas, Mousse de Maracuyá, Tres Leches, Panqué de...	290



Centrándonos más sobre la oferta de la empresa, se preguntó a los encuestados sobre los tipos de productos que según su opinión suenan más atractivos o estaría dispuesto a consumir con mayor frecuencia, donde se obtuvo resultados bastante parejos lo que refleja que las categorías – portafolio de la empresa actualmente si resulta atractivo tanto para clientes como para personas que no conocen a la empresa, siendo con un 28% la categoría de snacks como la variable más seleccionada, con un 25% se obtuvo un empate entre las variables de postres y lunchs ejecutivos, y con un 21% la categoría de ensaladas.

Por último a todos los encuestado se les mencionó que en base a la presentación del portafolio de productos de le empresa exhibido en la pregunta anterior, seleccione si estaría dispuesto a probar los productos de FoodLovers, donde el 55% dijo que definitivamente si y el 35% probablemente si, lo que indica que la empresa si es atractiva para el consumidor y podría lograr tener un mayor alcance en el mercado.

**Ilustración 26** Pregunta 19 Encuesta FoodLovers

19. Con la presentación del portafolio de productos de la empresa exhibido en la pregunta anterior ¿Estaría dispuesto(a) a probar productos de FoodLovers?



**3.1.3.3. Ficha de Observación**

A partir del análisis externo de la empresa, se pudo identificar 3 competidores clave que representan una amenaza alta. Se realizó una ficha de observación tomando en cuenta las tres empresas (Tibidabo, El Caldero Humeante, Caterexpress), se hizo el análisis en 4 categorías principales que permitió comprender mejor la situación actual de la empresa frente a sus competidores y las cualidades únicas que se podría aprovechar.

**Ilustración 27** Información General del Servicio

1. Información general del servicio			
Variable	Tibidabo	El Caldero Humeante	CaterExpress
Tipo de servicio	Catering para eventos sociales/corporativos, comida para llevar	Catering, lunch ejecutivo, brunch, bocaditos, eventos	Catering corporativo: desayunos, almuerzos, meriendas, cenas, lunch-box, refrigerios
Segmento objetivo	Corporativo y social	Ejecutivos y eventos	Corporativo
Canales de atención	Web, email, teléfono	Página web, WhatsApp, redes sociales, teléfono	Web, teléfono, email
Canales de distribución	Entrega propia para entregas y eventos	Entrega a domicilio gratuita	Entrega propia desde planta de producción industrial
Zona de cobertura	Quito	Quito Norte (enfocado en	Sector Carcelén Industrial, Quito

La primera categoría se basa en la información general del servicio que ofrecen las 3 empresas, analizando el tipo de servicio donde todas las empresas ofrecen servicios similares, pero con toques distintivos, su segmento objetivo es el corporativo y cuentan con varios canales de atención, sin embargo se observa canales más tradicionales como email o llamada telefónica directa, además las empresas tienen una cobertura muy específica y limitada en su gran mayoría.

### Ilustración 28 Portafolio y Oferta de Productos

2. Portafolio y oferta de productos			
Variable	Tibidabo	El Caldero Humeante	CaterExpress
Variedad	Comida gourmet (paellas, postres, bocaditos); amplia oferta	Lunchs ejecutivos, brunch, catering social y corporativo	Desayunos, almuerzos, meriendas, lunch box, dietas, refrigerios
Personalización	Menús para grandes eventos; asesorías culinarias	Menús vegetarianos, veganos, temáticos	Menús balanceados y nutritivos, proteínas variadas, dietas
Presentación / empaque	Profesional, formato buffet o por catering	Empaques ejecutivos con énfasis en sabor casero	Orientado a industria; lunch box y empaques funcionales
Precio promedio	Premium (platos gourmet)	Competitivo para ejecutivos (lunch ~3,50 USD)	Precio corporativo estándar; costos adaptados a volumen

La segunda categoría analizada fue el portafolio y oferta de productos actuales donde las tres empresas presentan una amplia oferta de productos con un alto nivel de personalización con buena presentación, sin embargo, se puede observar una diferencia significativa en los precios de sus productos a pesar de que su público objetivo es medianamente similar.

### Ilustración 29 Marketing y Presencia Digital

3. Marketing y presencia digital			
Variable	Tibidabo	El Caldero Humeante	CaterExpress
Página web	Sí, funcional y con catálogo online	Sí, permite ordenar desde allí	Sí, sitio corporativo básico
Redes sociales	Instagram y Facebook con testimonios	Facebook, Instagram con publicaciones y testimonios	Presencia no visible claramente
Promociones / campañas	Testimonios y enfoque evento-céntrico	Aperitivo gratis, campañas para menus vegetales	Certificaciones de calidad como estrategia reputacional
Opiniones / reseñas	Varios testimonios en web	Testimonios en web y redes	Cientes corporativos destacan calidad e inocuidad

La tercera categoría buscó identificar el marketing y presencia digital de las empresas, donde se evidencia un alto uso de su propia página web, sin embargo, la presencia en redes sociales es muy baja, a pesar de esto elaboran promociones o campañas llamativas con alto peso e influencia en el consumidor, así como buenas opiniones o reseñas de sus servicios.

### Ilustración 30 Atención y Logística de Servicio

4. Atención y logística de servicio			
Variable	Tibidabo	El Caldero Humeante	CaterExpress
Respuesta a pedidos	Teléfono y email rápido	Web, WhatsApp con respuesta oportuna	Central telefónica activa
Sistema de entrega	Propio o aliado vía terceros	Entrega gratuita en zona norte	Sistema propio desde planta + distribución zonal
Puntualidad / cumplimiento	Enfoque profesional para eventos; testimonios positivos	Destaca puntualidad y sabor	Certificaciones BPM/HACCP sugieren consistencia y E.P.
Atención al cliente	Personal personalizado	Orientado al cliente ejecutivo y calidad humana	Atención corporativa eficiente, credibilidad alta

La última categoría analizada fue la atención y logística de servicio, donde muestran una respuesta a pedidos oportuna, con un llamativo sistema de entregas y alto grado de puntualidad y cumplimiento, además están orientados a la atención al cliente de manera personalizada con una credibilidad alta.

Tras la observación de las tres empresas se pudo reconocer las siguientes fortalezas y debilidades:

#### ***Tibidabo***

- *Fortaleza:* Trayectoria de 25 años, oferta gourmet y asesoría culinaria, imagen profesional
- *Debilidad:* Poca visibilidad en redes sociales, limitada interacción digital

#### ***El Caldero Humeante***

- *Fortaleza:* Sabor casero para ejecutivos, entrega gratuita, opciones saludables, campañas gratuitas
- *Debilidad:* Enfoque limitado a la zona norte de Quito, no muy atractivo para eventos grandes

#### ***Caterexpress***

- *Fortaleza:* Certificaciones en inocuidad, cobertura industrial, variedad en menús corporativos
- *Debilidad:* Presencia digital menos agresiva, sin promociones claras en línea.

La observación de los competidores directos de la empresa permitió reconocer una gran oportunidad que FoodLovers debería aprovechar en el tema de diferenciación, se evidencia que en el tema de precios existe una diferencia que se podría tomar en cuenta para ser más competitivos en el mercado, así como buscar un enfoque de marketing más innovador y un portafolio más llamativo.

### **3.2. Desarrollo de Plan Estratégico**

El plan estratégico según Chiavenato & Sapiro (2017) es un plan de acción a largo plazo que formula objetivos, propone estrategias para la creación de valor y se ejecuta superando cualquier barrera con el fin de expresar una dirección futura con resultados estratégicos y financieros como meta de la empresa.

Para esto se tomará en cuenta los resultados obtenidos en el análisis interno y externo de FoodLovers, se detallará la filosofía organizacional, se determinarán los objetivos estratégicos, se formularán las estrategias y se propondrá un plan de acción.

### **3.2.1.1. Filosofía Organizacional**

#### **Misión y Visión**

Dentro de la planificación estratégica desarrollar la visión y misión de una empresa es fundamental, la visión estratégica según Thompson (2012) muestra el rumbo hacia dónde va la empresa a largo plazo, describe las aspiraciones futuras y diseña un curso estratégico. En cuanto a la misión estratégica, esta describe el propósito y actividad actual de la empresa, demostrando a través de un lenguaje específico la identidad propia de la organización (Thompson et al., 2012) .

#### **Visión FoodLovers**

FoodLovers busca posicionarse en el mercado de catering y ventas diarias ofreciendo su servicio a múltiples empresas y clientes en Quito, siendo reconocida por muchos más “amantes de la comida” por su variedad de productos, eficiencia operativa, innovación, compromiso con la sostenibilidad y capacidad de adaptación a nuevas demandas del mercado digital y corporativo.

#### **Misión FoodLovers**

FoodLovers es una empresa que se dedica a la producción y distribución diaria de alimentos en toda la ciudad de Quito a través del servicio de Catering express, su enfoque principal es ofrecer a sus clientes alimentos frescos, saludables y de alta calidad, preparados con ingredientes de primera junto con un servicio de calidad y un enfoque en la atención al detalle y la satisfacción del cliente, busca constantemente la mejora continua en sus procesos para ofrecer nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes generando experiencias positivas.

## Valores

Los valores de una empresa según Thompson (2012) son las creencias, características o conductas que ayudan a cumplir correctamente con la misión y visión que tiene la empresa. Según FoodLovers (2025) los valores organizacionales que tienen son:

- Excelencia en el servicio al cliente
- Buena comunicación
- Transparencia
- Honestidad
- Responsabilidad

## Principios

Los principios organizacionales según Chiavenato & Sapiro (2017) son todos aquellos criterios fundamentales que la organización no estará dispuesta a ceder. La empresa sigue actualmente los siguientes principios (FoodLovers, 2025):

- *Calidad:*

FoodLovers trabaja bajo el principio de calidad en toda su experiencia de compra, comenzando desde la producción de los productos, al utilizar materiales de primera línea y frescos hasta el momento de su distribución. La empresa garantiza que llegue de manera óptima el producto a las manos del cliente.

- *Facilidad y Comodidad*

FoodLovers busca brindar una experiencia rápida, fácil y cómoda de compra, por lo que ofrece diferentes medios de comunicación para la recepción de pedidos y diferentes métodos de pago (regidos por normas y políticas de la empresa).

- *Servicio óptimo*

FoodLovers se caracteriza por brindar un excelente servicio al cliente, ya que busca siempre estar pendiente de sus necesidades, gustos y deseos, adaptarse a las nuevas tendencias de consumo buscando dejar y mejorar la imagen corporativa de la empresa.

- *Higiene y Salubridad*

La empresa garantiza la higiene tanto en su proceso productivo como en el proceso distribución de productos, además asegura que la manipulación de alimentos se realiza de la mejor manera posible con todo un protocolo estipulado, generando así un grado importante de confianza a todos sus clientes, en que su salud está a salvo con FoodLovers.

### **Canales de Recepción de Pedidos:**

FoodLovers para la recepción de sus pedidos utiliza diferentes canales de comunicación:

- **Página web:** Los clientes pueden realizar pedidos en línea a través de la página web oficial de la empresa.
- **WhatsApp:** La empresa cuenta con WhatsApp Business que permite presentar un catálogo y tiene una serie de herramientas para realizar pedidos.
- **Venta directa en oficinas:** La empresa cuenta con permisos en diferentes empresas tanto públicas como privadas para ingresar a diferentes oficinas y vender sus productos directamente a los empleados ofreciendo el menú diario.

### **Políticas de la Empresa**

Las políticas según Chiavenato & Sapiro (2017) son directrices que marcan los parámetros de las acciones que deben ocurrir dentro y fuera de la empresa, son decisiones que reducen tanto los conflictos internos como externos. A continuación, se presentan las políticas generales vigentes en la empresa FoodLovers (2025):

#### **Política de Pedidos**

##### *Para Pedidos del Menú Diario*

La recepción de pedidos del menú diario estará habilitada con 24 horas de anticipación y durante todo el día seleccionado, se confirmará el pedido de acuerdo con el stock que se mantenga hasta ese momento

##### *Para Pedidos del Menú General*

Se podrán realizar pedidos únicamente con 24hrs de anticipación en adelante y superiores a \$3. Al momento de realizar el pedido y enviar la información necesaria para la entrega

(día, dirección, número de contacto, nombre del titular del pedido, etc.) se enviará un correo donde se podrá realizar cualquier cambio y conocer los métodos de pago disponibles, una vez confirmado el pedido y realizado el pago, pasa a ser agendado. Todos los pedidos son realizados el mismo día de entrega, garantizando calidad e higiene.

El cliente podrá solicitar el estado de su pedido contactándose a los canales oficiales de comunicación presentando su número de pedido o a su vez en la página web en el Carrito en la sección "Estado del pedido"

### **Política de Entrega**

Al momento de ser agendado el pedido la entrega se realizará de acuerdo con los datos otorgados previamente, se realizará un recordatorio del pedido 12hrs antes de la entrega para garantizar y brindar un servicio completo.

Se realizará la entrega únicamente a la persona que hizo el pedido (Titular de la factura), en caso de que se requiera entregar a otra persona diferente, el titular deberá contactar a través de los canales de comunicación para otorgar su autorización junto con los datos de la nueva persona que va a recoger el pedido. Se realiza entregas a domicilio dentro y fuera de la ciudad de Quito (con recargo adicional dependiendo de los sectores).

### **Política de Pago**

Para realizar el pago del pedido se aceptan las siguientes opciones: transferencias, depósitos y efectivo únicamente sobre la totalidad del valor del pedido realizado en ese momento, en caso de no cumplir con el pago el pedido queda cancelado.

### **Política de Devoluciones**

Una vez realizado el pago y la entrega del pedido no existen devoluciones.

### **Política de Confidencialidad**

Todos los datos proporcionados al momento de registrarse en los diferentes medios de comunicación únicamente son utilizados para realizar pedidos, acceder a promociones y brindar una asistencia y servicio personalizado.

### 3.2.1.2. Objetivos Estratégicos

El propósito de plantear objetivos según Thompson (2012) es convertir la misión y visión de la empresa en metas de desempeño puntuales, estos objetivos deben ser específicos, cuantificables o medibles y tener una fecha límite. En el caso de FoodLovers se han planteado los siguientes objetivos:

- Establecer un punto físico de venta directa al público en el sector de la carolina hasta febrero 2026, con capacidad para atender al menos 50 pedidos diarios, con el fin de captar un nuevo segmento de clientes ejecutivos y generales y aumentar en un 25% las ventas mensuales.
- Diseñar e implementar una estrategia de marketing digital enfocada en redes sociales y canales de mensajería directa (Instagram, Tiktok, WhatsApp Business) desde septiembre 2025, con campañas mensuales segmentadas que permitan aumentar en un 40% la interacción y generar al menos 150 pedidos mensuales a través de estos medios hasta abril 2026.
- Desarrollar e iniciar tres campañas de vinculación empresarial público privada hasta marzo 2026, enfocada en el modelo B2B para contactar con las empresas mediante ferias, networking, con el objetivo de incrementar en un 20% la base de clientes corporativos actuales.
- Diversificar el portafolio de productos incorporando al menos 5 nuevas opciones de alimentos hasta abril 2026, con el fin de aumentar en un 15% la frecuencia de compra entre clientes actuales y atraer nuevos nichos.
- Elaborar un plan de financiamiento hasta febrero 2026 que permita acceder a un fondo de al menos \$20.000,00 destinado a la expansión operativa en espacio, almacenamiento, equipamiento, para aumentar en un 35% el volumen de producción mensual.
- Diseñar e implementar un plan de capacitación interna en habilidades operativas, digitales y de servicio al cliente, que beneficie al 100% del personal actual de la empresa entre septiembre y noviembre de 2025, con el fin de fortalecer las competencias clave para el crecimiento sostenido de FoodLovers.

### 3.2.1.3. Formulación Estratégica

Una vez identificado los objetivos se realizó la formulación de estrategias. La estrategia es un plan de acción que brinda opciones para competir y mejorar el desempeño, haciendo crecer a la empresa (Thompson et al., 2012). Para FoodLovers se han planteado las siguientes estrategias:

- Desarrollar campañas digitales planificadas mediante redes sociales, orientadas a promocionar productos, fidelizar clientes y posicionar la marca FoodLovers como opción preferida en catering “express” educando al cliente sobre este nuevo término, buscando proporcionar contenido más humano y cercano al cliente, aprovechando su imagen profesional y los canales digitales disponibles.
- Ampliar el portafolio de productos de forma controlada y escalonada, priorizando la rentabilidad y viabilidad operativa, mediante herramientas digitales que permitan medir la demanda real e implementar los “pre-pedidos”, ofertas limitadas y lanzamientos con enfoque *lean*.
- Estructurar propuestas de financiamiento progresivo enfocadas en pequeñas inversiones para infraestructura, automatización digital o expansión operativa, que no comprometan la estabilidad financiera, pero si permitan aprovechar el crecimiento sostenido de la demanda y enfrentar la competencia.
- Establecer un punto de venta físico en el sector corporativo de “La Carolina” en un punto céntrico corporativo, con el fin de ampliar el canal de ventas diarias, facilitar el consumo directo de clientes con hábitos tradicionales, fortalecer el posicionamiento de la marca y diversificar la oferta de productos, alineado a un modelo de operación escalonado y sostenible
- Desarrollar campañas de relacionamiento directo con empresas y organizaciones público – privadas mediante ferias, rondas de negocios, visitas corporativas y eventos sectoriales, generando confianza y posicionamiento al presentar propuestas de catering empresarial, solicitar permisos de acceso y cerrar contratos periódicos.
- Implementar un plan integral de formación continua para el personal y administrativos, enfocado en habilidades técnicas, competencias digitales, innovación en productos y habilidades blandas, con seguimiento mediante indicadores de desempeño.

#### **3.2.1.4. Plan de Acción Estratégicas**

A partir de cada estrategia planteada se ha propuesto de 2 a 4 actividades en el plan operativo para organizar y ejecutar de forma concreta acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa con el menor costo y uso de recursos posible, convirtiendo la planificación estratégica en una guía donde se detallaron: la estrategia a la que corresponde el plan, la actividad principal, su descripción breve, fecha de inicio, fecha de finalización, responsable de la actividad, recursos, el costo promedio de dicha actividad, los beneficios tanto monetarios como no monetarios y los indicadores KPI's. Ver *Anexo 7* para visualizar el análisis completo.

- Para la estrategia de campañas digitales se propuso realizar un diseño de línea gráfica y estilo comunicacional, y una vez definido esta realizar un calendario de planificación de contenidos para así establecer la fecha de lanzamiento y ejecución de las campañas, todo este proceso está previsto para realizarse desde septiembre 2025 hasta abril 2026, con un costo promedio de \$220.
- Para la ampliación del portafolio de productos se propone realizar primero un investigación de preferencias actuales a través de encuestas digitales para así desarrollar los productos pilotos y lanzarlos como “ofertas limitadas”, una vez se identifique los productos con mayor acogida se añadirán estos al menú oficial, todo este proceso está considerado en realizarse desde enero hasta abril del 2026 con un costo promedio estimado de \$180 por el uso de recursos y tiempo requerido para el levantamiento de resultados.
- En cuanto a la estrategia de buscar un financiamiento progresivo y encontrar el mayor número de beneficios económicos para la empresa se recomendó primero identificar las necesidades de inversión por fases, una vez identificadas estas necesidades se buscarán beneficios económicos, programas o plataformas que se ajusten a las necesidades de la empresa para así presentar las mejores propuestas al directivo para la inversión a corto y mediano plazo con el menor riesgo posible, este análisis y presentación completa están programadas desde septiembre hasta diciembre 2025.
- Para el establecimiento de un punto de venta físico se detalló que primero se debería realizar un estudio de ubicación y flujo de personas, ya que la empresa debería centrarse en buscar un lugar estratégico que le permita a la empresa tener bastante visibilidad y estar al alcance de sus clientes actuales y de nuevos clientes,

una vez identificado el mejor lugar y realizado la selección del local deberá proceder con la adecuación y equipamiento del lugar en base a su imagen corporativa y una vez listos, se deberá hacer una pequeña inauguración y promoción del nuevo local, esta estrategia está establecida para realizarse desde septiembre 2025 hasta febrero 2026 con un costo estimado de \$8.450,00 para todo el tema de adecuación, renta, promoción y más.

- Sobre las campañas para el relacionamiento directo con las empresas se propuso 3 tipos de actividades, la una es la participación en ferias o eventos corporativos, la otra es el realizar rondas de negocio y visitas B2B y la última es una campaña institucional de vinculación, estas tres actividades se realizarán desde septiembre 2025 hasta marzo 2026 con el objetivo de incrementar los convenios, posicionamiento de marca y permisos otorgados desde los altos directivos para la comercialización de los productos de la empresa, estas campañas tienen un costo promedio estimado de \$800 destinados entre otras cosas a la preparación de material promocional físico y digital.
- Por último no hay que dejar a un lado que todo el crecimiento de la empresa se ve directamente relacionado con el crecimiento del personal, es por eso que para la estrategia de capacitación del personal se propone primero realizar un diagnóstico de las habilidades actuales del personal para así en base a la visión y metas propuestas se diseñará un plan de capacitación adaptado a las necesidades de la empresa, definiendo contenidos y más para así pasar a la ejecución con el uso de tecnología, plataformas y reuniones presenciales, una vez se haya ejecutado las capacitaciones se deberá hacer un proceso de evaluación y seguimiento para conocer el impacto y éxito del plan de capacitación, esto se llevará a cabo desde septiembre hasta noviembre de 2025, con un costo estimado de \$450.

### 3.2.1.5. Análisis Financiero

Para poder sustentar la viabilidad y rentabilidad del plan operativo propuesto, se realizó el análisis financiero de las estrategias determinadas, para entender mejor el contexto de la empresa se identificaron los siguientes datos base:

- *Tiempo de Implementación del Plan:* 8 meses
- *Ingresos Mensuales:* \$3.000,00
- *Costos Mensuales:* \$1.430,00
- *Utilidad Neta:* \$1.570
- *15% Reserva:* \$236
- *Capital Inicial Disponible:* \$1.335

A partir de esta información se pasó a realizar el cálculo de los costos totales del plan operativo, ver **Anexo 8**, donde se identificó que el costo total es de \$10.100, sin embargo es necesario tomar en cuenta un porcentaje de contingencia del 4% para cubrir imprevistos que puedan surgir, por lo cual tomando en cuenta este porcentaje el costo total del plan operativo es de \$10.504,00.

En cuanto a los beneficios monetarios que este plan traería a la empresa se identificaron dos categorías:

**Beneficio Monetario Directo:** Estrategias cuyo beneficio es palpable cuantitativamente, en este caso las estrategias que clasifican en esta categoría son:

- Campañas digitales en redes sociales con un beneficio final de \$3.980 en 4 meses de implementación, ver **Anexo 9**
- Ampliación de portafolio de productos con un beneficio final de \$420 en 2 meses de implementación, ver **Anexo 10**
- Campañas de relacionamiento directo con empresas con un beneficio final de \$2.350 en 7 meses de implementación, ver **Anexo 11**

El beneficio total de las tres estrategias es de \$6.750 con un costo de \$1.200 dólares que se encontraría cubierto con el 10% de capital interno, esto nos permite calcular un flujo neto positivo de \$5.550 lo que nos permite reconocer que al implementar estas estrategias la inversión se recupera ampliamente y produce un retorno tangible para la empresa.

**Beneficio Monetario Indirecto:** Estrategias que no reflejan ingresos instantáneos o ventas directas pero si apoyan a la generación de ingresos futuros, dentro de esta categoría se encuentran las siguientes estrategias:

- Financiamiento Progresivo y Beneficios Económicos, esta estrategia es un punto fundamental para poder alcanzar los objetivos planteados de crecimiento para la empresa, se estableció un monto de capital externo de \$9.500 con una tasa de interés promedio de 12%, teniendo como estructura de capital para todo el plan operativo de 90% Capital externo y 10% Capital interno, ver *Anexo 12*
- Establecimiento del punto de venta físico, esta estrategia es la que genera mayor costo en el plan operativo, debido a que se considera una inversión a largo plazo ya que el beneficio económico en el lapso de 2 meses y medio de implementación del punto físico no generaría un valor positivo, sin embargo se calculó el periodo de recuperación de esta inversión “Payback” y se determinó que en 19 meses toda la inversión se recuperaría, ver *Anexo 13*
- Capacitación del personal, una de las estrategias fundamentales para que todo el crecimiento de la empresa sea eficiente y sostenible a largo plazo, al incrementar la eficiencia en un 15% existe un beneficio simbólico en las ventas e ingresos de la empresa de aproximadamente \$900 tras implementar las campañas de capacitación, ver *Anexo 14*

El análisis financiero realizado demuestra que el plan operativo es financieramente viable, pese a que no se calcularon indicadores globales como el VAN o el TIR para evitar sobreestimar la rentabilidad del plan dado a que tres estrategias generan beneficios indirectos que no se traducen inmediatamente en ingresos cuantificables.

El capital propio disponible de la empresa estimado en \$1.335 dólares permiten cubrir la totalidad de las estrategias con beneficios directos, mientras que el 90% de inversión se proyecta financiar mediante recursos externos lo que permite que las estrategias con beneficio indirecto se puedan ejecutar sin comprometer el flujo operativo. Esta estructura permite una ejecución gradual, sostenible y eficiente, asegurando la continuidad de las operaciones y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1.1. Conclusiones**

En base a los objetivos planteados para esta investigación y una vez analizados los resultados a partir de la recolección de información en los capítulos anteriores se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

FoodLovers actualmente cuenta con una buena imagen corporativa y presenta un potencial de crecimiento mediante la mejora en su gestión tanto interna como externa alineando todos sus procesos en las nuevas tendencias de consumo. Es por eso que se logró desarrollar un plan estratégico integral que responde a las principales problemáticas detectadas.

El análisis del entorno tanto interno como externo de la empresa permitió identificar los problemas claves en la gestión y comercialización de sus productos que afectan tanto directa como indirectamente su competitividad en el mercado, por lo cual se definieron estrategias clave que según el análisis de preferencias de servicios alimenticios aumentará el alcance de la empresa al cubrir otros segmentos.

Las preferencias actuales de los consumidores y sus hábitos de consumo priorizan la agilidad en los pedidos, valoran mucho más una atención personalizada y presencia activa en redes sociales como WhatsApp e Instagram, dejando a un lado a la página web por falta de practicidad y comodidad. Esto marca un cambio en la manera de interactuar con el cliente por su dinamismo, habilidad tecnológica y por su actual interés en una interacción más humana y menos invasiva por ejemplo buscan ver testimonios, promociones, fotos de calidad y actividades que reflejen confiabilidad y transparencia en una empresa de alimentos.

Las estrategias de marketing desarrolladas están enfocadas en conectar con nuevos segmentos, romper barreras organizacionales y crecer progresivamente, por lo cual se definieron dos propuestas claves, la primera es la implementación de un punto de venta físico y el segundo la necesidad de replantear el uso de la página web, en lugar de realizar pedidos, esta debería ser un medio informativo, de soporte institucional y que de respaldo a las campañas digitales, abriendo campo al uso de herramientas proporcionadas por las mismas redes sociales, opciones de promoción y alcance masivo.

## **1.2. Recomendaciones**

Se recomienda utilizar el plan operativo como una guía de ejecución estratégica, ya que contiene a detalle las actividades, costos, responsables, beneficios y más que permitirá establecer cronogramas claros, líneas de tiempo y mecanismos de seguimiento, facilitando así la implementación efectiva del plan estratégico propuesto.

Se recomienda que FoodLovers explore opciones de financiamiento escalonado que le permita avanzar gradualmente hacia su crecimiento, priorizando la sostenibilidad económica y operativa de cada etapa.

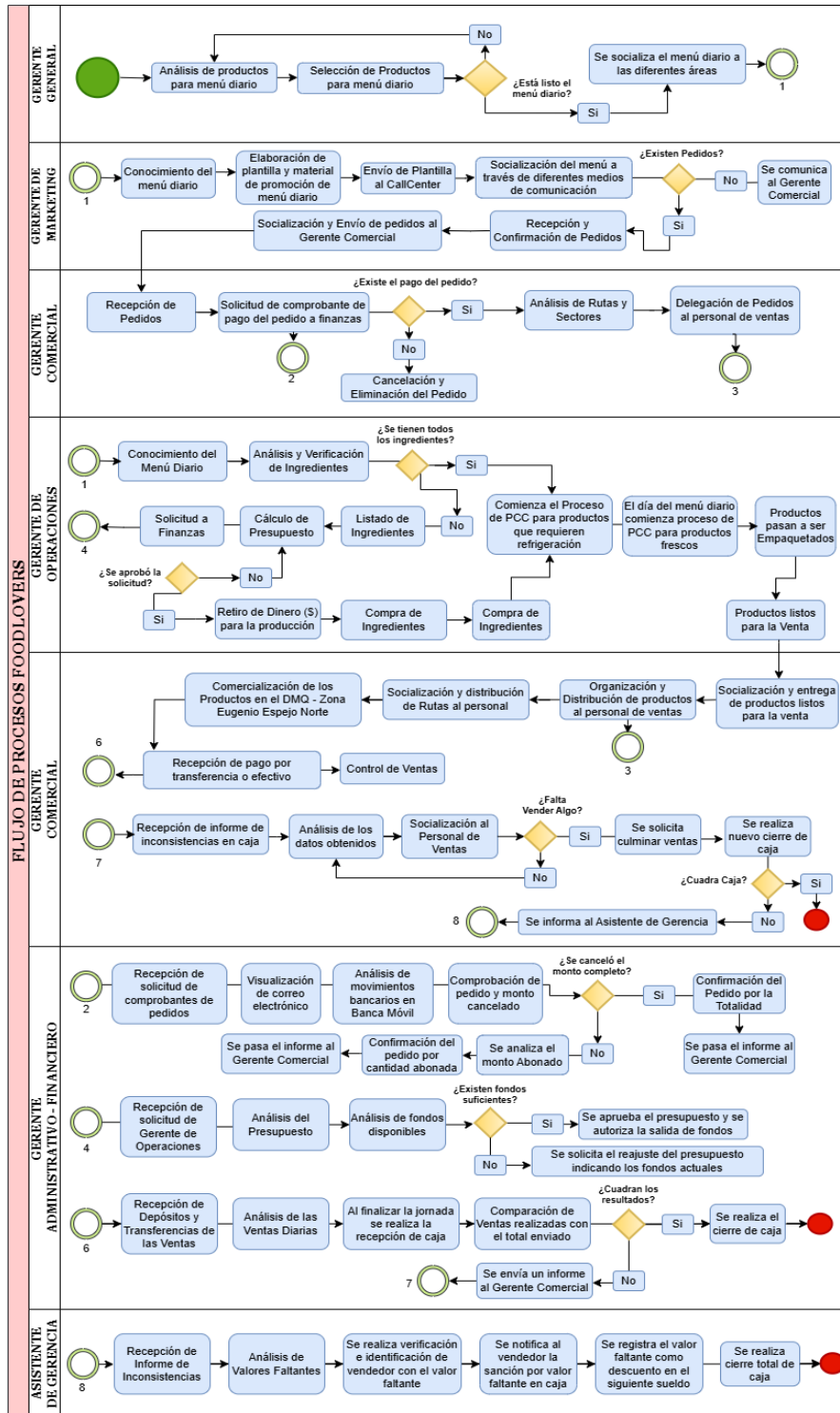
Como parte de su proceso de expansión, se sugiere dar el primer paso al abrir un punto de venta físico tomando en cuenta las zonas de mayor afluencia, analizando todos los beneficios y concentración de clientes actuales en la zona seleccionada, esto fortalecería la presencia de la marca y diversificarían sus canales de venta actual, logrando así un mayor alcance.

Sin embargo este crecimiento gradual de la empresa no tendría los mismos resultados si la empresa no invierte en la capacitación del equipo de trabajo en temas como atención al cliente y marketing digital garantizando la implementación eficiente de las nuevas estrategias planteadas.

También se recomienda a la empresa mantenerse al tanto de las nuevas tendencias del mercado y los hábitos de consumo emergentes, crear contenido más dinámico y entretenido, adaptando su comunicación, promoción y portafolio de productos a las necesidades cambiantes de los consumidores.

# ANEXOS

## Anexo 1 Flujo de Procesos FoodLovers



## Anexo 2 Matriz de Evaluación de Factores Internos FoodLovers

MATRIZ EFI FOODLOVERS			
FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CAL.PONDERADA
<b>Fortalezas</b>			
La empresa cuenta con una estructural organizacional bien definida con los roles y responsabilidades de cada área de trabajo establecidos y socializados	0,06	4	0,24
La gerencia mantiene una comunicación cercana con su equipo lo que ha creado un ambiente de trabajo colaborativo buscando la mejora continua, aprendizaje y correcciones a tiempo.	0,07	3	0,21
FoodLovers cuenta con una rentabilidad estable con tendencia positiva en el segmento corporativo por la regularidad de pedidos recibidos y la demanda creciente en fechas importantes/festividades.	0,06	3	0,18
La empresa ha logrado construir una imagen sólida y profesional asociada a los servicios de catering "express"	0,07	4	0,28
Gracias a los conocimientos adquiridos por los años la empresa ha consolidado varios programas o mecanismos efectivos para mantener relaciones sólidas con sus clientes a través de la personalización, experiencias positivas, sorteos, etc.	0,07	4	0,28
La empresa sigue un proceso estandarizado y riguroso en la elaboración, empaquetado y distribución del producto que aseguran el cumplimiento de estándares de higiene, presentación y calidad del producto final.	0,05	3	0,15
La empresa ha demostrado un nivel aceptable de adaptación a tendencias, presentando propuestas novedosas dentro del menú en fechas especiales o personalizando ciertos productos bajo una necesidad específica requerida por el cliente.	0,06	3	0,18
FoodLovers ha demostrado tener una adaptación rápida al cambio durante imprevistos como alta o baja demanda, requerimientos especiales, etc	0,06	4	0,24
<b>Debilidades</b>			1,76
La empresa no ha tenido interés en acceder a otros medios de financiamiento para sus operaciones o expansión, principalmente por los intereses ofrecidos por entidades financieras, las barreras regulatorias y falta de análisis de beneficios a largo plazo.	0,06	2	0,12
El Capital de trabajo de la empresa es ajustado, lo que limita la capacidad de inversión en producción o crecimiento, además de no tener un monto de reserva para responder ante imprevistos financieros.	0,07	1	0,07
FoodLovers presenta una limitada diversificación en sus canales de distribución, centrándose más en las entregas "tradicionales" dejando a un lado y limitando su alcance en otros segmentos como: consumidores generales, eventos y llegada en otras zonas del distrito metropolitano dequito.	0,06	1	0,06
Ha existido poca inversión, planificación estratégica y designación de recursos para la promoción digital de la empresa, reduciendo significativamente la visibilidad y alcance de la marca en otros segmentos.	0,07	1	0,07
La instalación actual de la empresa representa una limitación en términos de espacio, tecnología y almacenamiento para atender volúmenes altos de producción.	0,06	2	0,12
La capacidad operativa de la empresa actualmente no permite atender un volumen mayor de pedidos y ventas diarias, lo cual limita la posibilidad de escalar el negocio en otro tipo de servicios, eventos corporativos grandes, etc.	0,06	1	0,06
La empresa ha demostrado demora en ampliar su portafolio de productos debido a diferentes obstáculos presentados.	0,06	2	0,12
Apesar de haber desarrollado su página web con varias funcionalidades útiles para el cliente, esto no ha respondido de la manera esperada y no ha usado esta plataforma como canal abierto para venta y atención al cliente	0,06	1	0,06
			0,68
1			

## Anexo 3 Matriz de Evaluación de Factores Externos FoodLovers

MATRIZ EFE FOODLOVERS			
FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CAL.PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Crecimiento de la demanda de compra por delivery o consumo "express"	0,13	4	0,52
Predisposición de empresas por generar "bienestar laboral" ofreciendo alimentación para sus empleados	0,12	3	0,36
Herramientas disponibles para automatización de pedidos	0,08	3	0,24
Redes sociales y plataformas digitales como canal directo de socialización y promoción de los productos	0,12	4	0,48
Desarrollo de apps propias o integración en apps locales de delivery	0,10	3	0,3
			<b>1,9</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Pérdida del poder adquisitivo del consumidor	0,13	1	0,13
Alto número de competidores con propuestas similares de negocio	0,11	1	0,11
Saturación de publicidad digital que genera fatiga al consumidor	0,08	2	0,16
Escaso uso de plataformas de pedido en línea	0,06	2	0,12
Competidores con propuestas de marketing digital atractivas que dificulta destacar	0,07	1	0,07
			<b>0,59</b>
1,00			

## **Anexo 4** *Ficha de Entrevista – Gerente General*

### **Introducción (Breve y cordial)**

- Presentación del entrevistador y propósito de la investigación.
- Confidencialidad de las respuestas.
- Solicitud de consentimiento para grabar y brindar información personal, está de acuerdo si o no.

### **Preguntas**

1. ¿Cuáles cree que son las fortalezas más relevantes de la empresa?
2. ¿Existen acciones concretas considera necesarias para el crecimiento de la empresa?
3. ¿Considera que la variedad de productos ofrecidos responde a las necesidades del mercado? ¿Por qué?
4. ¿Cómo ha enfrentado la empresa las restricciones burocráticas y las exigencias de exclusividad por parte de potenciales clientes corporativos?
5. ¿Qué tan efectiva considera que ha sido la estrategia de marketing y promoción implementada hasta ahora?
6. ¿Qué criterios siguen actualmente para el diseño e innovación de nuevos productos?
7. ¿Tienen previsto invertir o mejorar sus canales digitales? ¿Cómo? GERENTE
8. ¿Existen recursos o un plan estratégico asignado para marketing? ¿Se evalúa su efectividad?
9. ¿Considera que la empresa está preparada para expandirse a nuevos segmentos (eventos sociales, público masivo, etc.)?

## **Anexo 5 Ficha de Entrevista – Gerente Comercial**

### **Introducción (Breve y cordial)**

- Presentación del entrevistador y propósito de la investigación.
- Confidencialidad de las respuestas.
- Solicitud de consentimiento para grabar y brindar información personal, está de acuerdo si o no.

### **Preguntas**

1. ¿Cuáles cree que son las fortalezas más relevantes de la empresa?
2. ¿Existen acciones concretas considera necesarias para el crecimiento de la empresa?
3. ¿Considera que la variedad de productos ofrecidos responde a las necesidades del mercado? ¿Por qué?
4. ¿Qué limitaciones se presentan para el crecimiento de las ventas? o ¿Qué dificultades enfrentan actualmente para ingresar a nuevas organizaciones?
5. ¿Qué tan efectiva considera que ha sido la estrategia de marketing y promoción implementada hasta ahora?
6. ¿Qué tan importante han sido las plataformas digitales en la operación y captación de clientes?
7. ¿Cuál ha sido el uso y desempeño de la página web desde su implementación?
8. ¿Qué tipo de cambios o innovaciones se consideran necesarios para mejorar la experiencia del cliente?
9. ¿Considera que la empresa está preparada para expandirse a nuevos segmentos (eventos sociales, público masivo, etc.)?

## Anexo 6 Formato de Encuestas

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado/a participante:

Le agradecemos por dedicar unos minutos para responder esta encuesta. La presente investigación forma parte de un Proyecto de Titulación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador cuyo objetivo es elaborar un Plan Estratégico para la empresa **FoodLovers**, dedicada al servicio de catering y venta de alimentos en entornos corporativos y público general.

Toda la información recopilada será utilizada **únicamente con fines académicos** para el análisis interno del caso de estudio y será tratada de manera confidencial, respetando su privacidad en cumplimiento con la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales vigente en Ecuador.

Por eso le informamos que:

- Los datos recolectados serán tratados con total confidencialidad.
- No se recopilarán nombres ni datos sensibles, únicamente se solicitará su dirección de correo electrónico para garantizar la autenticidad de las respuestas y evitar duplicados. Este dato no será utilizado para identificarle ni contactarle posteriormente.
- Su participación es voluntaria y usted puede decidir no continuar en cualquier momento.

Al continuar con esta encuesta, usted autoriza el uso de la información proporcionada exclusivamente para fines académicos y de análisis del presente estudio, reconociendo que ha sido informado/a de manera clara y transparente.

**¿Está de acuerdo con participar en esta encuesta bajo las condiciones antes mencionadas?**

- Si, acepto participar voluntariamente
- No, no deseo participar

**Por favor coloque su correo electrónico** \_\_\_\_\_

**1. ¿Es usted cliente Foodlovers?**

- Si (si responde sí se despliegan las preguntas 2- 5)
- No (va directo a la pregunta 6)

**2. ¿Cómo conoció a la empresa?**

- Por un Referido
- Redes Sociales
- Página Web
- Venta Diaria

**3. ¿Desde qué contexto ha consumido productos de FoodLovers?**

- En mi lugar de trabajo (durante reuniones, snacks de oficina, almuerzos laborales, etc.)
- De forma personal (para mí o mi familia, en casa o fuera del trabajo)
- En mi trabajo y de forma personal

**4. ¿Qué palabras asociaría con FoodLovers? (marque hasta 3)**

- Profesionalismo
- Innovación
- Calidad
- Higiene
- Precio
- Variedad
- Otro: \_\_\_\_\_

**5. Recomendaría FoodLovers a otras personas o empresas?**

- Definitivamente Sí
- Probablemente Sí
- No estoy seguro(a)
- Probablemente No
- Definitivamente No

**6. ¿Utilizan el servicio de delivery para pedir comida para su oficina o su hogar?**

- Si (se despliega pregunta 7)
- No (va directo a la pregunta 8)

**7. ¿Qué medios utiliza para su servicio de delivery o servicio a domicilio?**

- Aplicaciones de delivery (Uber Eats, Rappi, etc.)
- WhatsApp o mensajes directos
- Llamadas telefónicas
- Página web de la empresa
- Redes sociales (Facebook, Instagram, etc.)

**8. ¿Con qué frecuencia solicita servicios de entrega a domicilio?**

- Entre semana
- Fines de semana
- Eventos especiales
- Actividades de entretenimiento

**9. ¿Cómo suele adquirir sus alimentos o snacks durante su jornada laboral o en el día a día? (Seleccione una opción principal)**

- Salgo a comprar en locales cercanos
- Llevo comida desde casa
- Pido comida a domicilio
- Compró lo que se ofrezca en mi oficina o lugar de trabajo
- Otro: \_\_\_\_\_

**10. ¿Qué tan interesado(a) estaría en conocer nuevas opciones de alimentación que le ofrezcan calidad, presentación profesional y entrega directa a su oficina o domicilio?**

- Muy interesado(a)
- Interesado(a)
- Neutro(a)
- Poco interesado(a)

- Nada interesado(a)

**11. ¿Qué factores influyen más en su decisión de compra de comida preparada?  
(Seleccione varias alternativas)**

- Precio
- Variedad
- Presentación
- Higiene
- Sabor
- Tiempo de entrega
- Plataforma fácil de usar

**12. ¿Qué tan importante la presencia digital de una empresa de alimentos (web, redes sociales, menú online)?**

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No es importante

**13. ¿Qué tan fácil o difícil le resulta usar los siguientes medios para hacer pedidos de comida?**

<i>MEDIO</i>	<i>MUY FÁCIL</i>	<i>FÁCIL</i>	<i>NEUTRAL/NO TENGO EXPERIENCIA</i>	<i>DIFÍCIL</i>	<i>MUY DIFÍCIL</i>
WhatsApp					
Instagram					
Facebook					
Tiktok					
Página Web					
App de la Empresa					
Llamadas Telefónicas					

**14. ¿Qué tipo de contenido le llama más la atención en redes sociales relacionadas con alimentos?**

*(Seleccione todos los que apliquen)*

- Promociones y descuentos
- Fotografías atractivas de productos
- Recetas y preparaciones
- Testimonios de clientes
- Videos de preparación o behind the scenes
- Sorteos y concursos
- Otro: \_\_\_\_\_

**15. ¿Qué tipo de productos le gustaría encontrar en un servicio de catering o venta de snacks/comidas rápidas? (Seleccione todos los que apliquen)**

- Snacks saludables
- Comidas completas (almuerzo o platos fuertes)
- Desayunos
- Refrigerios para oficina (individuales o grupales)
- Postres
- Opciones vegetarianas o veganas
- Otros: \_\_\_\_\_

**16. ¿Qué tipo de productos de FoodLovers le resultan más atractivos o consumiría con mayor frecuencia?**

- Snacks (Bolones – Humitas – Cevichochos – Quimbolitos – Sánduches – Empanadas, Buñuelos)
- Lunchs Ejecutivos (Pollo entero y ¼ de Pollo asado, Mexican Lunch, Lasaña, Charlie Burguer, Nuggets y ensalada)
- Ensaladas (Ensalada Verde de la Casa, Ensalada especial, Ensalada de futas)
- Postres (Postre de Café y Chocolate, Tortas mojadas, Mousse de Maracuyá, Tres Leches, Panqué de Naranja)

**17. Con la presentación del portafolio de productos de la empresa exhibido en la pregunta anterior ¿Estaría dispuesto(a) a probar productos de FoodLovers?**

- Definitivamente Sí
- Probablemente Sí
- No estoy seguro(a)
- Probablemente No
- Definitivamente No

## Anexo 7 Plan Operativo FoodLovers

PLAN OPERATIVO FOODLOVERS									BENEFICIO		INDICADORES KPI'S
ESTRATEGIA	N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	MONETARIO	NO MONETARIO	
Campañas digitales en redes sociales	1	Diseño de línea gráfica y estilo comunicacional	Desarrollar una línea gráfica de las campañas que busque educar al cliente sobre la palabra "catering express"	05 de Septiembre de 2025	05 de Octubre de 2025	Gerente de Marketing	Herramientas de Diseño, membresías premium	\$ 100,00	Aumento del 25% en el alcance inicial	Posicionamiento de marca	Engagement visual / consistencia visual
	2	Calendario y planificación de contenidos	Elaboración de un plan mensual con tipos de contenido (promocional, testimonios, etc.)	05 de Octubre de 2025	15 de Diciembre de 2025		Plataformas de Planificación (Trello, Notion)	\$ -	Optimización de Recursos	Eficiencia y organización Interna	Publicaciones programadas / cumplimiento de calendario
	3	Lanzamiento de Campañas	Publicaciones semanales con inversión en herramientas de promoción automática de Meta Ads	05 de Enero 2026	05 de Abril de 2026		Cuota básica de promoción en plataformas, contenido elaborado y programado	\$ 120,00	Incremento del 25% en pedidos, y 40% en alcance provenientes de redes sociales	Mayor alcance y visibilidad de la marca, mayor conexión emocional con la audiencia	CPC (Costo por Clic); Alcance total de publicaciones
Ampliación de Portafolio de productos	1	Encuestas digitales de preferencias	Crear y distribuir formularios a la base de datos para detectar demanda de productos potenciales	10 de Enero de 2026	30 de Enero de 2026	Gerente Comercial	Formulario de Microsoft forms, base de datos	\$ -	Identificación de productos con mayor demanda	Participación de cliente en la innovación del portafolio	Tasa de respuesta, Productos suferidos con mayor interés
	2	Desarrollo de productos piloto y validación	Crear muestras de nuevos productos y lanzarlos como "oferta limitada" para el testeo real	05 de Febrero de 2026	20 de Marzo de 2026	Gerente de Operaciones	Insumos, Pruebas de Cocina, empaques piloto	\$ 100,00	Validación real sin grandes inversiones	Retroalimentación directa del cliente	Ventas piloto, Nivel de Satisfacción
	3	Integración de productos validados al menú general	Añadir los productos más exitosos al portafolio estándar	25 de Marzo de 2026	15 de Abril de 2026		Actualización del menú digital, stock base	\$ 80,00	Nuevas fuentes de ingreso sostenible	Percepción de innovación continua, nuevos productos de interés y retención del cliente	Porcentaje de productos nuevos vs ventas totales
Financiamiento Progresivo y Beneficios Económicos	1	Identificación de necesidades de inversión por fases	Análisis financiero de puntos críticos; automatización, equipos, expansión	15 de Septiembre de 2025	25 de Octubre de 2025	Gerente General	Detalle de Necesidades actuales, informe financiero actual de la empresa	\$ -	Priorización eficiente de recursos	Visión clara para la toma de decisiones	Informe de necesidades por prioridad
	2	Búsqueda de beneficios económicos disponibles para la empresa	Investigación de plataformas de financiamiento, beneficios y oportunidades de reducción de costos con proveedores	27 de Octubre de 2025	15 de Noviembre de 2025	Gerente Financiero	Créditos para emprendedores, Distribuidoras al por mayor para emprendedores	\$ -	Acceso a capital con mejores condiciones, mayor rentabilidad en el mediano plazo	Mayor estabilidad operativa y reducción de riesgos financieros	N° de fuentes de financiamiento identificadas N° de Beneficios o incentivos identificados
	3	Presentación de micropropuestas para financiamiento por fases	Preparar y presentar propuestas pequeñas para inversión a corto y mediano plazo con menor riesgo	20 de Noviembre de 2025	20 de Diciembre de 2025		Plantilla de Presentación, Análisis y propuesta financiera progresiva	\$ -	Acceso a capital con mayor beneficio	Transparencia financiera y correcta toma de decisiones	N° Propuestas presentadas N° Propuestas aceptadas
Establecimiento de Punto de Venta Físico	1	Estudio de Ubicación y Análisis de flujo	Identificar y comparar locales en la zona distrital Eugenio Espejo Norte por visibilidad, afluencia y renta	23 de Septiembre 2025	23 de Octubre 2025	Gerente General	Ficha comparativa, análisis de inmobiliaria	\$ 50,00	Decisión estratégica con menor riesgo	Mayor posicionamiento y alcance a los dos tipos de clientes actuales	Comparativa de locales vs indicadores de flujo
	2	Adecuación y Equipamiento del lugar	Seleccionar el establecimiento y adaptar el espacio de acuerdo al branding y operación de la empresa.	1 de Noviembre	15 de Enero de 2026		Contratista, Mobiliario, Permisos	\$ 8.000,00	Nuevas ventas presenciales diarias	Mejora en la confianza del cliente "tradicional"	Afluencia inicial diaria
	3	Inauguración y Promoción del Local	Evento pequeño de apertura y difusión en redes sociales y volanteo corporativo	20 de Enero 2026	14 de Febrero 2026	Gerente de Marketing	Publicidad física y digital, decoración para evento, degustaciones	\$ 400,00	Alto tráfico inicial	Reputación e imagen de marca sólida	Asistencia al evento N° de primero pedidos
Campañas de relacionamiento directo con empresas	1	Participación en ferias y eventos corporativos	Inscripción y asistencia en al menos 2 ferias/eventos relacionados al sector empresarial, alimentos o networking	25 de Septiembre de 2025	22 de Diciembre de 2025	Gerente Comercial	Stand, Material promocional físico y digital, Muestras, Tarjetas	\$ 500,00	+15% Contactos Comerciales	Visibilidad Organizacional	N° Empresas Contactadas / N° Reuniones Concretadas
	2	Rondas de negocio y visitas B2B	Planificar y Ejecutar visitas comerciales a los altos mandos de las empresas objetivo en las zonas de mayor influencia	15 de Enero de 2026	05 de Marzo de 2026	Gerente General	Portafolio B2B, Propuesta de valor, Pitch Corporativo, Muestras	\$ 150,00	Posibles contratos recurrentes	Fortalecimiento de relaciones corporativas	N° de vistas / N° Propuestas enviadas
	3	Campaña Institucional de vinculación	Diseñar y ejecutar una campaña de relacionamiento directo con el fin de presentar los servicios de la empresa, destacar la propuesta de valor, etc	10 de Marzo de 2026	30 de Marzo de 2026	Gerente Comercial	Material Gráfico, Kís de degustación, Base de datos de empresas objetivo	\$ 150,00	Incremento en ventas por nuevos convenios en un 15%	Generación de relaciones sostenibles y permisos prolongados de acceso a empresas	N° de Convenios realizados
Capacitación del Personal	1	Diagnóstico de Capacidades	Evaluar las habilidades actuales del personal	05 de Septiembre de 2025	8 de Septiembre de 2025	Gerente Administrativo	Encuestas de Microsoft Forms, Entrevistas	\$ 50,00	Optimización de Recursos	Mejora de comunicación interna	Informe de diagnóstico completo
	2	Diseño del plan de capacitación	Definir contenidos, formatos y periodicidad de las capacitaciones	8 de Septiembre de 2025	20 de Septiembre de 2025		Plantillas, plataformas colaborativas, softwares	\$ 100,00	Estimación precisa de recursos necesarios	Promueve una cultura organizacional orientada a la mejora continua	Plan aprobado por la Dirección
	3	Ejecución de Capacitaciones	Realizar los talleres, cursos virtuales y actividades prácticas	22 de Septiembre de 2025	22 de Octubre de 2025		Plataformas digitales, Membresías, Salas de capacitación	\$ 250,00	Aumento de un 15% en la eficiencia operativa	Eleva el compromiso del equipo con la empresa	N° Sesiones completadas/ N° de capacitaciones
	4	Evaluación y Seguimiento	Medir impacto con evaluaciones antes y después y revisar si el plan de formación estuvo bien y mejoras posibles	23 de Octubre de 2025	05 de Noviembre de 2025		Formatos de evaluación, Reuniones, Encuestas	\$ 50,00	Medición del retorno sobre la inversión ROI de las capacitaciones	Identifica talentos para futuros cargos de liderazgo interno	Evaluación comparativa de desempeño

### Anexo 8 Análisis Financiero Costos por Estrategia

<b>COSTOS POR ESTRATEGIA</b>			
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTOS</b>	<b>TOTAL</b>
Campañas digitales en redes sociales	Diseño de línea gráfica y estilo comunicacional	\$ 100,00	\$ 220,00
	Calendario y planificación de contenidos	\$ -	
	Lanzamiento de Campañas	\$ 120,00	
Ampliación de Portafolio de productos	Encuestas digitales de preferencias	\$ -	\$ 180,00
	Desarrollo de productos piloto y validación	\$ 100,00	
	Integración de productos validados al menú general	\$ 80,00	
Financiamiento Progresivo y Beneficios Económicos	Identificación de necesidades de inversión por fases	\$ -	\$ -
	Búsqueda de beneficios económicos disponibles para la empresa	\$ -	
	Presentación de micropropuestas para financiamiento por fases	\$ -	
Establecimiento de Punto de Venta Físico	Estudio de Ubicación y Análisis de flujo	\$ 50,00	\$ 8.450,00
	Adecuación y Equipamiento del lugar	\$ 8.000,00	
	Inauguración y Promoción del Local	\$ 400,00	
Campañas de relacionamiento directo con empresas	Participación en ferias y eventos corporativos	\$ 500,00	\$ 800,00
	Rondas de negocio y visitas B2B	\$ 150,00	
	Campaña Institucional de vinculación	\$ 150,00	
Capacitación del Personal	Diagnóstico de Capacidades	\$ 50,00	\$ 450,00
	Diseño del plan de capacitación	\$ 100,00	
	Ejecución de Capacitaciones	\$ 250,00	
	Evaluación y Seguimiento	\$ 50,00	
<b>TOTAL COSTOS</b>		\$ 10.100,00	
<b>CONTINGENCIAS</b>		\$ 404,00	4%
<b>TOTAL COSTO FINAL</b>		\$ 10.504,00	
<b>CAPITAL</b>		\$ 1.050,40	10%
<b>DEUDA</b>		\$ 9.453,60	90%
<b>APROXIMADO DEUDA</b>		\$ 9.500,00	

**Anexo 9** *Análisis Beneficios Estrategia Campañas Digitales en Redes Sociales*

<b>ESTRATEGIA</b>	Campañas digitales en redes sociales	
<b>BENEFICIO</b>	Incremento del 25% en pedidos	
<i>Pedidos Diarios</i>	<i>Pedidos Semanales</i>	<i>Pedidos Mensuales</i>
12	60	240
<i>Incremento 25%</i>	<i>Pedido Total Mensual</i>	
60	300	
<i>Implementación</i>	<i>Pedidos Totales</i>	<i>Promedio de Pedidos</i>
4 Meses	1200	\$ 3,50
<i>Estrategia</i>	<i>Valor de Pedidos</i>	<i>Beneficio Monetario Estrategia</i>
\$ 220,00	\$ 4.200,00	\$ 3.980,00

**Anexo 10** *Análisis Beneficios Estrategia Ampliación de Portafolio de Productos*

<b>ESTRATEGIA</b>	Ampliación de Portafolio de productos	
<b>BENEFICIO</b>	Incremento de 10% en ingresos mensuales	
<i>Ventas Mensuales Actuales</i>	<i>Incremento Esperado</i>	<i>Periodo de Implementación</i>
\$ 3.000,00	\$ 300,00	2 Meses
<i>Incrementado</i>	<i>Costo de Estrategia</i>	<i>Beneficio Monetario Estrategia</i>
\$ 600,00	\$ 180,00	\$ 420,00

**Anexo 11** *Análisis Beneficios Estrategia Campañas de Relacionamento Directo*

<b>ESTRATEGIA</b>	Campañas de relacionamiento directo con empresas	
<b>BENEFICIO</b>	Incremento en ventas por nuevos convenios en un 15%	
<i>Ingresos Actuales Mensuales</i>	<i>Incremento Mensual Completo</i>	<i>Meses Considerados</i>
\$ 3.000,00	\$ 450,00	7 Meses
<i>Incremento</i>	<i>Costo de Estrategia</i>	<i>Beneficio Monetario Estrategia</i>
\$ 3.150,00	\$ 800,00	\$ 2.350,00

**Anexo 12 Análisis Beneficios Estrategia Financiamiento Progresivo**

<b>ESTRATEGIA</b>	Financiamiento Progresivo y Beneficios Eonómicos	
<b>BENEFICIO</b>	Beneficio Indirecto - Acceso a capital necesario	
<i>Monto Capital Asegurado</i>	<i>Tasa de Interés Promedio</i>	<i>Estructura del Capital</i>
\$ 9.500,00	12%	90% Deuda 10% Capital

**Anexo 13 Análisis Beneficios Estrategia Establecimiento de un Punto Físico**

<b>ESTRATEGIA</b>	Establecimiento de Punto de Venta Físico	
<b>BENEFICIO</b>	Incremento de 15% en ingresos mensuales	
<i>Ingresos Actuales Mensuales</i>	<i>Incremento Mensual Completo</i>	<i>Meses Considerados</i>
\$ 3.000,00	\$ 450,00	De Febrero Hasta Abril
<i>Ajuste por Fechas (Inauguración desde el 14 de Febrero) 1/2 del Mes</i>	<i>Operación Completa (Marzo y Abril)</i>	<i>Valor de Incremento</i>
\$ 225,00	\$ 900,00	\$ 1.125,00
	<i>Beneficio Monetario Estrategia</i>	<i>PayBack</i>
\$ 8.450,00	\$ -7.325,00	19 Meses

**Anexo 14 Análisis Beneficios Estrategia Capacitación del Personal**

<b>ESTRATEGIA</b>	Capacitación del Personal	
<b>BENEFICIO</b>	Beneficio Indirecto - Incremento 15% en la Eficiencia	
<i>Ingresos Actuales Mensuales</i>	<i>Incremento Mensual Completo</i>	<i>Meses Considerados</i>
\$ 3.000,00	\$ 450,00	3 Meses
	<i>o de Estrategia</i>	<i>Beneficio Monetario Estrategia</i>
\$ 1.350,00	\$ 450,00	\$ 900,00

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hernández Sampieri, R. 1965. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Martínez-Gómez, Jormaris. (2024). *Innovación y competitividad en las organizaciones*.
- Sánchez, D. (2024). “*ATLAS SOCIOECONÓMICO PARA EL GAD DMQ*” Director Ejecutivo.
- Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens*, 4(8), 1–2. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>
- Blanco Ariza, A., Vásquez García, Á., García Jiménez, R., & Melamed Varela, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(2), 133–147.
- Campos, A. (2017, March 2). *Estrategias de Marketing para alimentos - Multiplica las ventas del sector*. <https://incenta.com/insights/estrategias-de-marketing-para-alimentos/>
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). *ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y SU APLICACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL CATERING EN ECUADOR*.
- Caterexpress. (n.d.). *Caterexpress*. Retrieved July 8, 2025, from [https://www.caterexpress.com.ec/site/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.caterexpress.com.ec/site/?utm_source=chatgpt.com)
- Cedeño, J., Lindao, M. A., Ramos, J., Delgado, J., González, K., & Portalanza, A. (2019). *La Planeación Estratégica y la Creación de Valor en las Organizaciones* (F. Espinoza, Ed.; Primera). Universidad Espíritu Santo.
- Cervantes, J. (n.d.). *BARRERAS INTERNAS Y EXTERNAS A LAS QUE SE ENFRENTAN LOS EMPRENDEDORES*.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones* (Tercera). McGraw - Hill Education.
- El Caldero Humeante. (n.d.). *El Caldero Humeante*. Retrieved July 8, 2025, from [https://www.cateringcalderohumeante.com/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.cateringcalderohumeante.com/?utm_source=chatgpt.com)
- Eslava Sarmiento, L. Alexander. (2017). *Canales de distribución logístico comerciales*. Ediciones de la U.
- Guarneros Pérez, Israel. (2014). *Más competitivas que pequeñas : imagen corporativa a la medida de su empresa* (1a ed). Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Hecht, A. A., Perez, C. L., Polascek, M., Thorndike, A. N., Franckle, R. L., & Moran, A. J. (2020). Influence of food and beverage companies on retailer marketing strategies and consumer behavior. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Issue 20, pp. 1–34). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207381>
- Hernández Sampieri, R. 1965. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.

- J.Prieto. (2011). *Gestión Estratégica organizacional - Guía Práctica para el Diagnóstico Empresarial*. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents* (Tercera, Issue April). Ecoe Ediciones.
- Katsioloudes, Mario. (2011). *Strategic Management Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations*. Routledge Taylor and Francis Group.
- Lima Ipatzi, F. (2023). *MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS - EXTERNOS Y MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO*.
- Lull Noguera, J. J., & Galdón Salvador, J. L. (n.d.). *Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones*.
- Malpartida, G. (n.d.). *Estrategias: FA, FO, DA y DO*.
- Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Distrito*. (n.d.).
- Rodríguez, E., Taborda, A., Eula, M., Camisasso, M., & Maniaci, A. (2016). *Planificación estratégica. Fundamentos y herramientas de actuación*. In *Editorial Brujas* (Primera). Editorial Brujas.
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). *Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas*. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(4), 465–475. <https://orcid.org/0000-0003-2427-3161>
- Sánchez, D. (2024). *“ATLAS SOCIOECONÓMICO PARA EL GAD DMQ” Director Ejecutivo*.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor* (8va ed). Pearson Educación.  
[https://books.google.com/books/about/Comportamiento\\_del\\_consumidor.html?hl=es&id=Wqj9hlxqW-IC](https://books.google.com/books/about/Comportamiento_del_consumidor.html?hl=es&id=Wqj9hlxqW-IC)
- Shum Xie, Y. M. (2023). *Marketing digital: herramientas, técnicas y estrategias* (2a ed). RA-MA Editorial.  
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/lc/bibliotecaups/titulos/230577>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica - Teoría y Casos* (18th ed.). The McGraw - Hill Companies.
- Tibidabo. (n.d.). *Tibidabo Catering y Eventos – Eventos y Catering en Quito*. Retrieved July 8, 2025, from [https://tibidabocateringeventos.com/?utm\\_source=chatgpt.com](https://tibidabocateringeventos.com/?utm_source=chatgpt.com)
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (n.d.). *Mapeo del Proceso* .
- Zamora Baque, J. J., & Arteaga García, M. E. (2023). *El impacto de la inflación y su repercusión en la canasta básica mediante el Índice de Precios de Consumo en Ecuador*. *ECA Sinergia*, 14(3), 77–90.  
<https://doi.org/10.33936/ECASINERGIA.V14I3.5741>