



UNIVERSIDAD  
BOLIVARIANA  
DEL ECUADOR

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

UNIVERSIDAD  
BOLIVARIANA  
DEL ECUADOR



**UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**TEMA**

**“DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
EMPRESA SOLUCIONES TECNOLÓGICAS ARCOS PERIODO 2024 – 2028**

**Autores**

**ING. LUZ JARAMILLO**

**LCDO. ALEJANDRO ARCOS**

**Tutor**

**GLEN FREDDY ROBAYO CABRERA**

**ECUADOR**

**2024**



La Universidad para todos



## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

- A la familia, por su amor, apoyo incondicional, sacrificio y motivación constante.

- A todos aquellos que buscan conocimiento y verdad y aquellos que luchan por hacer de este mundo un lugar mejor.

- A Dios, que nos dio los recursos, el tiempo, la salud la sabiduría, que nos enseñó a soñar, a luchar y nos recordó que no estamos solos.

Sin ustedes, este logro no hubiera sido posible. Gracias por creer en nosotros y por estar siempre a nuestro lado.

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a:

- PhD. Glen Robayo Cabrera, por su orientación, apoyo y guía constante a lo largo de este proceso.

- Universidad Bolivariana del Ecuador, por brindarnos la oportunidad de realizar este estudio.

- A nuestros compañeros de estudio, por su apoyo moral y académico.

- Nuestra familia, por su amor y paciencia inagotable.

- Dios, principalmente porque sabemos que, sin él, nada podemos hacer.

Este trabajo no hubiera sido posible sin la colaboración y el apoyo de todas estas personas. Agradecemos profundamente su contribución a nuestro crecimiento académico y personal.

Ing. Luz Jaramillo

Lcdo. Alejandro Arcos



## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo general diseñar la planificación estratégica para Soluciones Tecnológicas Arcos para el período 2024-2028, utilizando el modelo Canvas. El problema abordado es la necesidad de adaptar el modelo de negocio de la empresa a las condiciones cambiantes del mercado y mejorar su competitividad y sostenibilidad financiera. La metodología empleada combina enfoques cualitativos y cuantitativos. Se realizó una recolección de datos a través de entrevistas y encuestas a directivos, empleados y clientes, complementada con una revisión de literatura y estudios de mercado. La muestra incluye a 150 participantes, y se utilizó el alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de las encuestas, obteniendo un valor de 0.87, lo que indica una alta consistencia interna. El dato más importante es el Valor Actual Neto (VAN) de \$97,468.61, que sugiere una alta rentabilidad del proyecto, complementado por una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 50.75%. Además, el período de recuperación de la inversión (Payback) es de 28 meses, lo que refuerza la viabilidad económica del proyecto. La conclusión más importante es que Soluciones Tecnológicas Arcos está bien posicionada para capitalizar las oportunidades del mercado y superar los desafíos actuales mediante una planificación estratégica efectiva. Esto asegura su crecimiento sostenible y su liderazgo en el sector de servicios tecnológicos para cadenas de comida.

**Palabras clave:** Modelo de negocios, Lean Canvas, Estrategia de diferenciación, TIR, VAN.



## ABSTRACT

The general objective of this work is to design the strategic planning for Soluciones Tecnológicas Arcos for the period 2024-2028, using the Canvas model. The problem addressed is the need to adapt the company's business model to changing market conditions and improve its competitiveness and financial sustainability. The methodology used combines qualitative and quantitative approaches. Data collection was carried out through interviews and surveys with managers, employees and clients, complemented by a literature review and market studies. The sample includes 150 participants, and Cronbach's alpha was used to measure the reliability of the surveys, obtaining a value of 0.87, which indicates high internal consistency. The most important data is the Net Present Value (NPV) of \$97,468.61, which suggests a high profitability of the project, complemented by an Internal Rate of Return (IRR) of 50.75%. In addition, the investment recovery period (Payback) is 28 months, which reinforces the economic viability of the project. The most important conclusion is that Soluciones Tecnológica Arcos is well positioned to capitalize on market opportunities and overcome current challenges through effective strategic planning. This ensures its sustainable growth and leadership in the technological services sector for food chains.

**Keywords:** Business model, Lean Canvas, Differentiation strategy, IRR, NPV.



**ÍNDICE GENERAL**

Ficha Senescyt Para El Repositorio.....	ii
Copia informe de similitud (antiplagio) .....	iii
Certificación de autoría y cesión de derecho de autorES .....	iv
Aval del tutor de la tesis .....	v
Dedicatoria y agradecimientos.....	vi
Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
Índice general.....	ix
Índice de tablas.....	xiv
Índice de figuras .....	xvi
Índice de anexos .....	xvii
Introducción .....	1
Justificación del problema .....	4
Justificación Teórica.....	4
Justificación Metodológica.....	5
Justificación Práctica .....	6
Planteamiento del problema.....	6
Formulación del Problema.....	9
Problemática de la investigación.....	9
Precisión del tema .....	9
Objeto de investigación .....	10
Objetivos de investigación.....	10



Objetivos General.....	10
Objetivos Específicos .....	10
Planteamientos hipotéticos .....	11
Declaración de las variables.....	12
Variable Independiente.....	12
Variable Dependiente .....	12
Descripción de la metodología empleada .....	13
Métodos para emplear .....	14
Principales aportes.....	16
Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica .....	17
Descripción breve del contenido de los capítulos que integren el informe del trabajo de titulación. ....	18
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
1.1 Antecedentes investigativos.....	20
1.1.1 Enfoque Lean Startup y Metodologías Ágiles en Entornos Innovadores	20
1.1.2 Modelos de Negocio en Empresas Familiares .....	21
1.1.3 Running Lean como Estrategia de Negocio .....	22
1.1.4 Tendencias de Mercado y Comportamiento del Consumidor: Caso del Veganismo	22
1.2 Teorías sustantivas del modelo de negocio .....	25
1.2.1 Teoría de Innovación Disruptiva .....	25
1.2.2 Teoría del Océano Azul.....	25
1.2.3 Teoría de los Recursos y Capacidades .....	25
1.2.4 Teoría de la Estrategia de Precios .....	26



1.2.5	Teoría del Efecto de Red .....	26
1.2.6	Relevancia en el Entorno Empresarial Actual .....	26
1.3	Conceptualización de Modelo de Negocio .....	27
1.3.1	Enfoque en la innovación .....	28
1.3.2	Servicio integral .....	30
1.3.3	Flexibilidad .....	31
1.3.4	Orientación al cliente .....	31
1.3.5	Estructura de Precios .....	32
1.3.6	Canales de Distribución.....	33
1.3.7	Alianzas Estratégicas.....	34
1.3.8	Métodos de Comercialización .....	35
1.4	Conceptualización de diferenciación en el mercado .....	36
1.4.1	Innovación Tecnológica .....	37
1.4.2	Calidad del Servicio al Cliente .....	37
1.4.3	Personalización de las Soluciones.....	37
1.4.4	Reputación de la Empresa .....	37
1.5	Bases normativas y legales .....	38
1.5.1	Derecho al Trabajo y Emprendimiento (Art. 33 y 66) .....	38
1.5.2	Desarrollo Económico y Productivo (Art. 284 y 276) .....	38
1.5.3	Promoción de la Innovación y la Tecnología (Art. 385).....	39
1.5.4	Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social (Art. 396 y 283).....	39
1.5.5	Competitividad y Sostenibilidad Empresarial (Art. 304 y 313) .....	39
2	CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA .....	41
2.1	Enfoque de la Investigación.....	41



2.2	Alcance de la investigación .....	41
2.3	Declaración y justificación del diseño de investigación .....	41
2.4	Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación. ...	42
2.4.1	Métodos Teóricos.....	42
2.4.2	Métodos Empíricos .....	42
2.4.3	Métodos Matemáticos .....	43
2.4.4	Métodos Estadísticos.....	44
2.5	Instrumentos derivados de la metodología seleccionada .....	44
2.5.1	Conceptualización y operacionalización de las variables .....	44
2.6	Declaración de la población y la muestra.....	45
2.6.1	Muestra.....	46
2.6.2	Tipo de muestreo.....	46
2.6.3	Procedimientos de selección.....	47
2.7	Presentación de los resultados del estudio cuantitativo .....	48
2.8	Presentación de los resultados del estudio cualitativo (entrevistas) .....	63
2.8.1	Interpretación las entrevistas .....	65
2.9	Discusión de los resultados.....	67
3	CAPÍTULO 3: PROPUESTA.....	71
3.1	Fundamentación.....	71
3.1.1	Misión.....	73
3.1.2	Visión .....	73
3.2	Análisis del Entorno .....	73
3.2.1	Análisis FODA.....	73
3.2.2	Análisis PESTEL .....	78



3.3	Objetivos SMART .....	80
3.4	Planificación Estratégica .....	83
3.4.1	Metas y KPIs.....	84
3.4.2	Plan Operativo Anual .....	87
3.4.3	Estrategias específicas.....	88
3.5	Modelo Lienzo Canvas para Soluciones Tecnológicas Arcos.....	90
3.5.1	Propuesta de Valor .....	91
3.5.2	Segmentos de Clientes.....	92
3.5.3	Canales .....	93
3.5.4	Relación con los Clientes .....	94
3.5.5	Fuentes de Ingresos .....	94
3.5.6	Recursos Clave.....	98
3.5.7	Actividades Clave .....	99
3.5.8	Socios Clave .....	100
3.5.9	Estructura económica de la propuesta.....	102
3.6	Validación de la propuesta .....	113
	Conclusiones .....	114
	Recomendaciones.....	118
	Referencias.....	121
	Anexos .....	131



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cálculo muestral.....	46
Tabla 2 Muestreo estratificado .....	47
Tabla 3 Innovación en tecnología.....	48
Tabla 4 Tecnologías emergentes.....	49
Tabla 5 Calidad de servicio en atención.....	52
Tabla 6 Percepción en la mejora en la calidad de atención.....	54
Tabla 7 Personalización del servicio.....	56
Tabla 8 Personificación de las funcionalidades.....	58
Tabla 9 Reputación de la empresa .....	60
Tabla 10 Reputación en la decisión de compra .....	62
Tabla 11 Resumen de respuestas .....	64
Tabla 12 Análisis FODA.....	74
Tabla 13 Objetivos Smart.....	82
Tabla 14 Cuadro de Mando Integral .....	86
Tabla 15 <i>Costeo de estrategias</i> .....	88
Tabla 16 Fuentes de Ingresos .....	96
Tabla 17 Punto de equilibrio .....	96
Tabla 18 Financiamiento .....	102
Tabla 19 Costos variables.....	104



Tabla 20 Costos Fijos .....	105
Tabla 21 Costos Publicitarios y de estrategia .....	106
Tabla 22 Estado de resultados .....	108
Tabla 23 Flujo de caja Soluciones Tecnológicas Arcos.....	109
Tabla 24 Valoración de proyección financiera.....	111



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ingresos por industria tecnológica.....	3
Figura 2 <i>Árbol del problema</i> .....	9
Figura 3 Innovación en tecnología .....	48
Figura 4 Tecnologías emergentes.....	50
Figura 5 Calidad de servicio en atención.....	52
Figura 6 Percepción en la mejora en la calidad de atención.....	54
Figura 7 Personalización del servicio .....	56
Figura 8 Personificación de las funcionalidades .....	58
Figura 9 R Reputación de la empresa.....	60
Figura 10 Reputación en la decisión de compra .....	62



**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. Formato del cuestionario de la encuesta .....131

Anexo 2. Formato del cuestionario de la entrevista.....132

Anexo 3. Operacionalización de variables .....134

Anexo 4. Plan Operativo Anual POA .....135





## INTRODUCCIÓN

La disminución en ingresos había golpeado con fuerza a la empresa, especializada en brindar soluciones tecnológicas a cadenas de comida en diversas ciudades de Ecuador. En medio de la incertidumbre, el equipo directivo se encuentra en una encrucijada, buscando respuestas para navegar por estos tiempos difíciles. Primero y, ante todo, la investigación ofrece una brújula en un mar de incertidumbre. En tiempos de disminución de ingresos, donde las condiciones del mercado son volátiles y cambiantes, comprender profundamente el panorama competitivo y las tendencias del consumidor se convierte en una prioridad. La investigación de mercado proporciona datos objetivos y análisis críticos que permiten a la empresa tomar decisiones informadas. Desde identificar segmentos de clientes resilientes hasta evaluar la demanda de servicios tecnológicos en el sector de la comida, la investigación ofrece una visión clara que guía las estrategias comerciales.

Además, la investigación actúa como un escudo contra los riesgos comerciales. En momentos de disminución de ingresos, donde cada inversión cuenta, minimizar la incertidumbre y maximizar el retorno de la inversión es esencial. La investigación proporciona información valiosa sobre las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes, así como sobre las estrategias adoptadas por la competencia. Al comprender mejor el mercado, la empresa puede mitigar los riesgos asociados con nuevas iniciativas comerciales y asegurar que sus recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva (Barre, 2022).

Otro aspecto crucial es el papel que desempeña la investigación en la identificación de oportunidades de crecimiento. En medio de la disminución de ingresos, donde las empresas luchan por mantenerse a flote, identificar nuevas fuentes de ingresos se vuelve aún más importante (B. S. Alcívar & Sánchez, 2023). La investigación de mercado permite a "Soluciones Tecnológicas Arcos" identificar nichos no explotados en el mercado de servicios tecnológicos para cadenas de comida. Ya sea mediante la diversificación de servicios existentes o la expansión hacia nuevos



segmentos de mercado, la investigación proporciona el conocimiento necesario para capitalizar las oportunidades emergentes.

Además, la investigación es fundamental para la innovación empresarial. En un entorno económico difícil, la capacidad de innovar se convierte en un diferenciador clave entre el éxito y el fracaso. La investigación de mercado proporciona información sobre las últimas tendencias tecnológicas y las necesidades no satisfechas de los clientes. Al comprender mejor las demandas del mercado, la empresa puede desarrollar productos y servicios innovadores que agreguen valor a sus clientes y les den una ventaja competitiva. Por último, pero no menos importante, la investigación desempeña un papel vital en la construcción de la resiliencia empresarial (Cruz, 2023).

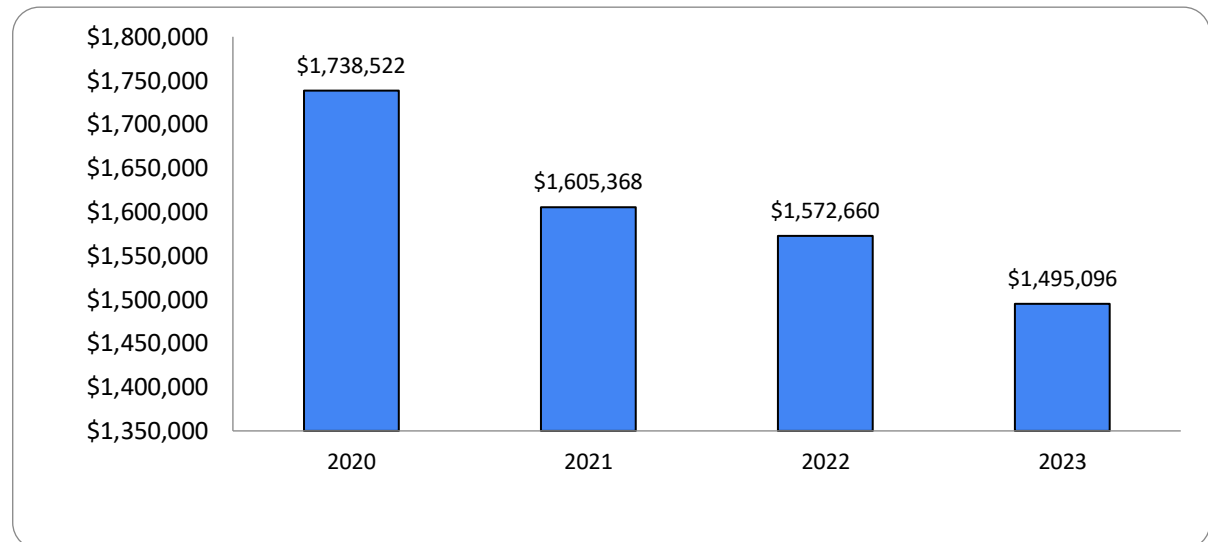
En tiempos de estancamiento (Figura 1), el diseño de una planificación estratégica eficaz se convierte en un factor crucial para asegurar la viabilidad y el éxito a largo plazo de las empresas. La capacidad de "Soluciones Tecnológicas Arcos" para ajustarse rápidamente a las condiciones del mercado depende de una planificación basada en una visión clara y bien estructurada. En lugar de centrarse únicamente en los beneficios de la investigación, la empresa debe priorizar la formulación de estrategias que le permitan anticipar y responder ágilmente a los cambios, apoyándose en información actualizada sobre tendencias del mercado y preferencias de los clientes (Andrade, et al., 2018).

Contar con una planificación estratégica sólida permite a la empresa ajustar sus objetivos y operaciones de manera eficiente, minimizando riesgos y optimizando recursos en función de las condiciones del entorno. Este enfoque no solo facilita la identificación de riesgos, sino también la detección de oportunidades emergentes, lo que fortalece su capacidad de adaptación en tiempos de incertidumbre. En definitiva, la clave para que "Soluciones Tecnológicas Arcos" navegue con éxito por la recesión radica en su capacidad para diseñar y ejecutar una planificación estratégica dinámica, que incorpore tanto la investigación como la previsión, garantizando así su capacidad de crecimiento y sostenibilidad en un mercado en constante evolución.



**Figura 1**

*Ingresos por industria tecnológica*



La figura 1 titulada Ingresos por industria tecnológica, muestra una clara tendencia decreciente en las utilidades de las empresas del sector tecnológico durante los años 2021, 2022 y 2023. En general, se observa una disminución constante en las ganancias de todas las compañías representadas, lo que indica que el mercado ha enfrentado un estancamiento o incluso una contracción durante este periodo.

La disminución en las utilidades es evidente en todas las empresas, aunque algunas han sido más afectadas que otras. Empresas como CyberTech y IT Services muestran caídas moderadas en sus utilidades, lo que podría sugerir una mejor capacidad para enfrentar las condiciones adversas del mercado. En contraste, compañías como Infocompu y CompuSoluciones exhiben reducciones más pronunciadas en sus ganancias, lo que refleja mayores desafíos para mantenerse competitivas en un entorno que se está volviendo más difícil.

Esta disminución generalizada de las utilidades sugiere que el sector tecnológico está atravesando un periodo de baja demanda o mayor competencia, lo que afecta la rentabilidad de las empresas. La caída constante en las ganancias pone de manifiesto la necesidad de que estas compañías adapten sus modelos de negocio, ya sea



diversificando sus servicios, optimizando costos o explorando nuevos mercados, para contrarrestar los efectos negativos de esta disminución de ingresos en el sector.

## Justificación del problema

### Justificación Teórica

En primer lugar, la teoría económica (Urteaga, 2009; Al Manei et al., 2018a; Buhalis & Volchek, 2020) nos enseña que los ciclos económicos, como las recesiones, son inevitables y pueden tener un impacto significativo en el desempeño de las empresas. Desde la teoría de la estrategia empresarial, se argumenta que las empresas que sobreviven y prosperan en tiempos de disminución de ingresos son aquellas que pueden anticipar y responder de manera efectiva a las demandas del mercado. La investigación de mercado permite a la organización, a identificar oportunidades emergentes, evaluar la competitividad de sus servicios y desarrollar estrategias adaptativas para mantener su relevancia en un entorno comercial en evolución (Volchek, 2020). Además, desde la perspectiva de la innovación empresarial, se reconoce que los estancamientos pueden ser catalizadores para la creatividad y el cambio. La investigación proporciona información sobre las necesidades no satisfechas de los clientes y las brechas en el mercado, lo que puede inspirar la generación de nuevas ideas y soluciones innovadoras. Al comprender mejor el contexto en el que opera, "Soluciones Tecnológicas Arcos" puede identificar oportunidades para diferenciarse de la competencia y crear valor para sus clientes.

Desde una perspectiva teórica, la investigación en tiempos de disminución de ingresos para "la empresa se justifica en base a los principios de la economía, la estrategia empresarial y la innovación. La investigación proporciona la información y la orientación necesarias para adaptarse a un entorno comercial en constante cambio, identificar oportunidades de crecimiento y mantener una ventaja competitiva sostenible.



### Justificación Metodológica

La justificación metodológica del diseño estratégico para "Soluciones Tecnológicas Arcos" radica en la necesidad de emplear enfoques rigurosos y efectivos que permitan la toma de decisiones informadas. Es fundamental seleccionar metodologías que capturen la complejidad y la dinámica del mercado en momentos de estancamiento. El diseño debe integrar técnicas cualitativas, como entrevistas en profundidad y grupos focales, que proporcionen información detallada sobre las necesidades de los clientes y las estrategias de la competencia. Por otro lado, el uso de técnicas cuantitativas, como encuestas y análisis estadísticos, permite obtener datos objetivos sobre el tamaño del mercado, tendencias de consumo y otros factores clave para una estrategia exitosa (Bohórquez et al., 2018).

El uso de herramientas de análisis avanzadas, como el análisis estadístico, el modelado predictivo y técnicas de minería de datos, es fundamental para identificar patrones y tendencias que guíen la toma de decisiones estratégicas. Estas técnicas proporcionan una base sólida para detectar oportunidades de mejora, asimismo, es crucial emplear herramientas avanzadas de análisis de datos, como el modelado predictivo y técnicas de minería de datos, para extraer patrones y tendencias ocultas que puedan guiar el desarrollo de estrategias comerciales más efectivas. El uso de técnicas de muestreo probabilístico asegura que los datos obtenidos representen de manera precisa a la población objetivo, garantizando así la validez y confiabilidad de las conclusiones obtenidas (Caminotti & Toppi, 2020).

Según Lee y Kotler (2019), Desde una perspectiva metodológica, el diseño estratégico implica un enfoque sistemático que optimiza la recopilación, análisis y uso de la información para guiar decisiones estratégicas. Esto incluye la selección de metodologías adaptadas a las particularidades del entorno, el uso de técnicas avanzadas de análisis y la aplicación de estrategias sólidas de muestreo para asegurar resultados válidos y confiables.



### **Justificación Práctica**

La teoría económica según varios (Urteaga, 2009; Al Manei et al., 2018a; Buhalis & Volchek, 2020) destaca que los ciclos económicos son inevitables y afectan significativamente el desempeño de las empresas. Por lo tanto, la adaptación estratégica se vuelve esencial para enfrentar las condiciones cambiantes del mercado. Desde el enfoque de la estrategia empresarial, las organizaciones que logran mantenerse competitivas son aquellas que anticipan y responden eficazmente a las demandas del mercado. A través de un diseño estratégico bien fundamentado, la empresa puede identificar oportunidades emergentes, evaluar la competitividad de sus servicios y desarrollar planes que le permitan seguir siendo relevante en un entorno comercial dinámico. Además, este tipo de situaciones pueden actuar como catalizadores para fomentar la creatividad y el cambio, impulsando la innovación en las soluciones que la empresa ofrece (Acuña et al., 2017).

La identificación de brechas en el mercado y las necesidades no satisfechas de los clientes permite a "Soluciones Tecnológicas Arcos" diferenciarse de sus competidores, generar valor adicional y consolidar su posicionamiento. Según Álava (2023), el diseño estratégico, en este contexto, ofrece las herramientas y la dirección necesarias para adaptarse a los desafíos del entorno comercial, identificar nuevas oportunidades de crecimiento y mantener una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

### **Planteamiento del problema**

La disminución en las ventas de la empresa Arcos está vinculada a la sensibilidad del mercado de comidas rápidas en restaurantes, que constituyen sus principales clientes (como se muestra en la figura 1). Esta caída se debe a una reducción en la capacidad de gasto de los consumidores que adquieren alimentos en los patios de comida de los centros comerciales, lo que ha provocado una menor demanda de servicios tecnológicos, afectando así directamente a Arcos.



En este contexto adverso, las preferencias y necesidades de los clientes experimentan cambios significativos. Los consumidores tienden a ser más cautelosos con sus gastos y priorizan las soluciones tecnológicas que ofrecen un valor añadido claro y una rápida recuperación de la inversión. Además, la demanda puede desplazarse hacia soluciones más económicas y eficientes que permitan a las cadenas de comida reducir costos y optimizar sus operaciones.

Soluciones Tecnológicas Arcos se enfrenta a diversas barreras y desafíos en medio de la disminución de ingresos. Entre ellos se incluyen la disminución de la inversión en tecnología por parte de las cadenas de comida, la competencia agresiva de otros proveedores de servicios tecnológicos y la reducción de los márgenes de ganancia debido a la presión sobre los precios. En el análisis FODA, se identifican debilidades relacionadas con la dependencia excesiva de un solo sector, así como amenazas asociadas con la falta de diversificación de clientes y la competencia desleal por parte de empresas más grandes.

La Figura 2 del árbol del problema describe de manera estructurada las causas y consecuencias de la disminución de ingresos y comercial que enfrenta la empresa. Este estancamiento se presenta como el problema central, resultado de una serie de factores interrelacionados tanto internos como externos, que limitan el crecimiento y la competitividad de la organización. El diagrama identifica factores operativos internos que agravan esta situación. Por un lado, la empresa cuenta con un personal limitado, lo que restringe su capacidad para innovar y crecer, ya que no tiene los recursos humanos necesarios para ejecutar nuevas estrategias o atender una mayor demanda.

Por otro lado, se enfrenta a una alta competencia en su mismo segmento de mercado, lo que genera una presión adicional sobre sus márgenes y dificulta su diferenciación en un entorno saturado de proveedores similares. Otro factor relevante es que la empresa no ha logrado identificar nuevos segmentos de mercado. Esto significa que no ha explorado o aprovechado nuevas oportunidades de negocio que le permitirían diversificar sus ingresos y reducir su dependencia de los clientes actuales. El estancamiento comercial de la empresa es consecuencia de la combinación de varios



factores, tanto externos como internos. Para superar este desafío, es fundamental que la organización reevalúe su estrategia de crecimiento, identificando nuevas oportunidades de mercado, mejorando sus capacidades internas y diferenciándose en un entorno competitivo. Estos pasos permitirían a la empresa romper con el ciclo de estancamiento y lograr un crecimiento sostenible en el futuro. En general se plantea que la empresa no ha logrado identificar nuevos segmentos de mercado. Esto significa que no ha explorado o aprovechado nuevas oportunidades de negocio que le permitirían diversificar sus ingresos y reducir su dependencia de los clientes actuales. El estancamiento comercial de la empresa es consecuencia de la combinación de varios factores, tanto externos como internos.

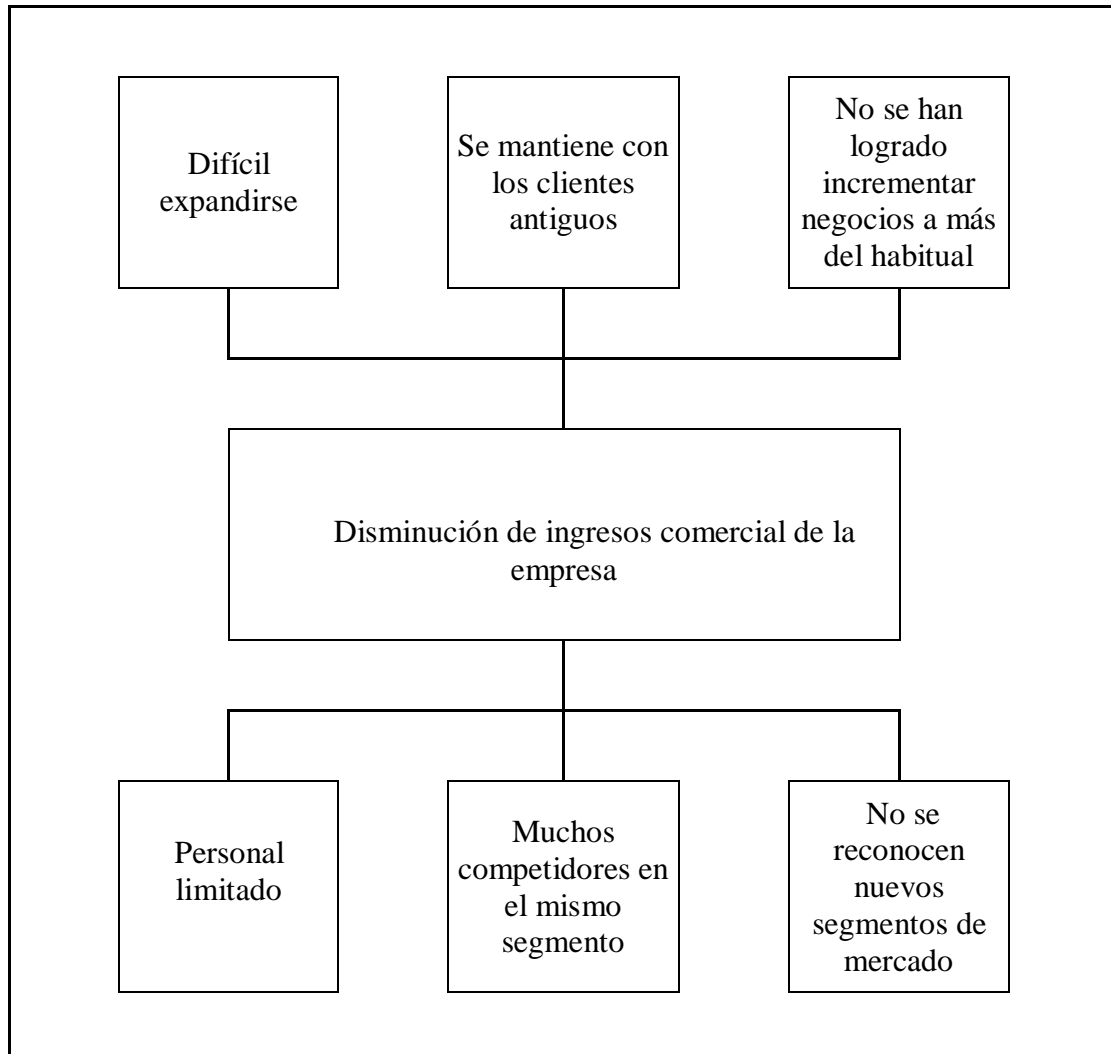
Para superar este desafío, es fundamental que la organización reevalúe su estrategia de crecimiento, identificando nuevas oportunidades de mercado, mejorando sus capacidades internas y diferenciándose en un entorno competitivo. Estos pasos permitirían a la empresa romper con el ciclo de estancamiento y lograr un crecimiento sostenible en el futuro. En el contexto actual de disminución de ingresos que enfrenta la empresa, es crucial identificar y abordar de manera precisa los desafíos que afectan su capacidad para ofrecer soluciones tecnológicas a cadenas de comida en diversas ciudades de Ecuador.

El análisis estratégico debe centrarse en las cuestiones clave que rodean el impacto de este estancamiento en el sector de servicios tecnológicos, así como en los obstáculos, oportunidades y estrategias que "Soluciones Tecnológicas Arcos" debe considerar en este entorno desafiante. Al profundizar en estos aspectos, se puede obtener una guía estratégica valiosa para que la empresa tome decisiones informadas que le permitan adaptarse y prosperar, incluso frente a las dificultades del entorno actual.



**Figura 2**

*Árbol del problema*



Nota: Realizado bajo revisión empírica de las autoras

### **Formulación del Problema**

### **Problemática de la investigación**

- ¿Qué modelo de diseño diferenciador para la empresa Soluciones Tecnológicas Arcos, según las exigencias del mercado?

### **Precisión del tema**

Además, el tema está delimitado a un contexto específico, es decir, la industria de servicios tecnológicos para cadenas de comida en Ecuador, lo que permite una



investigación enfocada y relevante para las necesidades de "Soluciones Tecnológicas Arcos", la precisión del tema en este caso es alta, ya que está claramente definido, se centra en un problema específico y relevante para la empresa, y proporciona una base sólida para la investigación. Esto garantiza que los resultados de la investigación sean pertinentes y útiles para abordar los desafíos actuales que enfrenta la empresa.

### **Objeto de investigación**

El objeto de esta investigación es primero a través de la comprensión del impacto de la disminución de ingresos comercial en "Soluciones Tecnológicas Arcos" entender la capacidad para diferenciarse en el mercado de servicios tecnológicos para cadenas de comida en Ecuador. En otras palabras, el objeto de estudio se centra en analizar cómo la empresa en términos de demanda de servicios, competencia, barreras y desafíos, así como en identificar oportunidades de crecimiento y estrategias puede mitigar los riesgos asociados con este contexto económico adverso. El objetivo es proporcionar información relevante y práctica que permita a la empresa adaptarse y prosperar en medio de la disminución de ingresos, manteniendo su competitividad y asegurando su viabilidad a largo plazo en el mercado de servicios tecnológicos para cadenas de comida en Ecuador.

### **Objetivos de investigación**

#### **Objetivos General**

Elaborar el diseño de la planificación estratégica para la empresa Soluciones Tecnológicas Arcos periodo 2024 – 2028

#### **Objetivos Específicos**

- Definir los enclaves teóricos en la revisión bibliográfica que hablan sobre la diferenciación de los negocios en mercados.
- Determinar los aspectos del contexto local del modelo de negocio y los factores diferenciales del negocio de Soluciones Tecnológicas Arcos y sus competidores en el contexto local.



- Diseñar los parámetros estratégicos con el modelo de negocios Lean Canvas, de los resultados de los instrumentos de investigación para la implementación y control del proyecto.
- Implementar el modelo de negocios con las alternativas encontradas en el estudio.
- Controlar los principales aspectos económicos que conllevan al bienestar de la empresa.

### **Delimitación**

- Establecimiento propio
- Nivel comercial
- Materia: Emprendimiento
- Población objetiva: Cartera de clientes que no adquieren servicios
- Aspecto: diferenciación y crecimiento

### **Planteamientos hipotéticos**

El planteamiento del problema de investigación se enfoca en identificar las siguientes interrogantes fundamentales:

- ¿Según la revisión de la literatura, cómo ha afectado la disminución de ingresos comercial al sector de servicios tecnológicos para cadenas de comida en Ecuador, y cómo han cambiado las preferencias y necesidades de los clientes en este contexto?
- ¿Cuáles son las principales barreras y desafíos que enfrenta "¿Soluciones Tecnológicas Arcos", y cómo se relacionan con la competencia y la disminución de la inversión en tecnología?
- ¿Qué oportunidades de crecimiento y diferenciación pueden surgir para "Soluciones Tecnológicas Arcos" y cómo puede la empresa capitalizar nichos de mercado no explotados?



- ¿Qué estrategias puede adoptar "Soluciones Tecnológicas Arcos" para mitigar los riesgos comerciales y maximizar las oportunidades en tiempos de disminución de ingresos?

### **Declaración de las variables**

#### **Variable Independiente**

- Plan estratégico

Un plan estratégico es una variable fundamental para el éxito de una organización, ya que determina la dirección y acciones necesarias para alcanzar los objetivos deseados. Como variable, influye directamente en el comportamiento organizacional, en la toma de decisiones y en la adaptación a cambios del entorno. Permite priorizar recursos, coordinar esfuerzos y establecer metas claras a largo plazo, haciendo posible la evaluación continua de resultados y ajustes necesarios. La naturaleza dinámica del plan estratégico lo convierte en un elemento flexible, que puede ser modificado conforme se desarrollan nuevas oportunidades y desafíos, impactando así en la efectividad de la empresa (Frade, 2019).

#### **Variable Dependiente**

- Diferenciación en el mercado

En este contexto, la diferenciación se refiere a la capacidad de "Soluciones Tecnológicas Arcos" para distinguirse de la competencia en el mercado de servicios tecnológicos para cadenas de comida en Ecuador. Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2020), la diferenciación puede manifestarse a través de características únicas de los servicios ofrecidos, como la innovación tecnológica, la calidad del servicio al cliente, la personalización de las soluciones y la reputación de la empresa. La variable de diferenciación es dependiente, ya que su éxito está influenciado por el modelo de negocio que la empresa ha elegido implementar. Un modelo de negocio efectivo puede facilitar la diferenciación exitosa de la empresa en el mercado, mientras que un modelo menos efectivo puede limitar su capacidad para destacarse entre la competencia.



- **Innovación Tecnológica:** Esta categoría se refiere a las características únicas y avanzadas de las soluciones tecnológicas ofrecidas por "Soluciones Tecnológicas Arcos". Esto puede incluir el uso de tecnologías emergentes, como inteligencia artificial, Internet de las cosas (IoT) o análisis de datos avanzados, para ofrecer soluciones innovadoras y de vanguardia (Bonanni et al., 2021).
- **Calidad del Servicio al Cliente:** Aquí se evalúa la excelencia en la atención a la cliente proporcionada por "Soluciones Tecnológicas Arcos". Esto puede incluir la rapidez en la respuesta a consultas o problemas, la disponibilidad de soporte técnico y la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de manera efectiva (Adinugroho & Nugraha, 2021).
- **Personalización de las Soluciones:** Esta categoría se refiere a la capacidad de la empresa para adaptar sus soluciones tecnológicas a las necesidades específicas de cada cliente. Esto puede incluir la personalización de características o funcionalidades, la flexibilidad en los términos de servicio y la capacidad de respuesta a los requisitos únicos de cada cadena de comida. (Zamora, 2021)
- **Reputación de la Empresa:** Aquí se considera la percepción general que tienen los clientes y otras partes interesadas sobre la empresa. Esto puede incluir la confiabilidad, la experiencia y la satisfacción del cliente previos, así como la percepción de la empresa en cuanto a su integridad, ética empresarial y compromiso con la calidad y la innovación (Yupa, 2020).

### **Descripción de la metodología empleada**

El enfoque mixto, se enmarca dentro del tipo de investigación descriptiva, que según Arias y Covinos (2021), busca comprender y explicar fenómenos específicos, en este caso, cómo la disminución de ingresos afecta las estrategias comerciales y la diferenciación competitiva de la empresa. La investigación descriptiva se caracteriza por recopilar datos de manera sistemática, utilizando métodos cualitativos y



cuantitativos, con el fin de proporcionar una representación detallada y precisa de la situación actual (Bao, 2019). En este sentido, se realizará una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con la disminución de ingresos comercial, los modelos de negocio en tiempos de crisis y las estrategias de diferenciación en el mercado de servicios tecnológicos. Los hallazgos de la investigación descriptiva proporcionarán una comprensión más profunda de cómo la disminución de ingresos afecta a "Soluciones Tecnológicas Arcos" y qué estrategias pueden adoptarse para adaptarse a este entorno económico desafiante. Además, contribuirá al cuerpo de conocimiento existente al proporcionar información relevante y actualizada sobre la gestión empresarial en tiempos de crisis económica.

Con el diseño no experimental, se recopilarán datos primarios mediante entrevistas estructuradas y encuestas dirigidas a directivos y empleados de "Soluciones Tecnológicas Arcos", así como a encuestas representantes de cadenas de comida y otros actores clave del sector. Estos datos se complementarán con información secundaria proveniente de fuentes confiables, como informes económicos, estadísticas del sector y estudios de mercado. El análisis de datos se llevará a cabo utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas, incluyendo análisis de contenido, análisis de regresión y técnicas de minería de datos. Esto permitirá identificar patrones, tendencias y relaciones significativas entre la disminución de ingresos comercial, el modelo de negocio de la empresa y su capacidad para diferenciarse en el mercado (Abreu, 2016).

### **Métodos para emplear**

El método inductivo basado en descubrimiento particulares para llegar a conclusiones generales (Andrade, et al., 2018), y que se aplicará en esta investigación sobre el impacto de la disminución de ingresos comercial en "Soluciones Tecnológicas Arcos" y su capacidad para diferenciarse en el mercado de servicios tecnológicos para cadenas de comida en Ecuador, se seguirían los siguientes pasos:

- Observación: Se comenzaría con la observación directa del fenómeno en cuestión, es decir, se analizarían los efectos de la disminución de



ingresos en el desempeño de la empresa y su capacidad para diferenciarse en el mercado. Se recopilarían datos sobre la disminución de la demanda de servicios tecnológicos, los cambios en las estrategias de la competencia y cualquier otro impacto observable en el entorno empresarial.

- **Identificación de Patrones:** A partir de la observación inicial, se buscarían patrones y tendencias emergentes en los datos recopilados. Esto implicaría identificar factores comunes que contribuyen al éxito o fracaso de las empresas en medio de la disminución de ingresos, así como las estrategias efectivas utilizadas por otras empresas en situaciones similares.
- **Formulación de Hipótesis:** Basándose en los patrones y tendencias identificados, se formularían hipótesis tentativas sobre las relaciones entre la disminución de ingresos, el modelo de negocio de "Soluciones Tecnológicas Arcos" y su capacidad para diferenciarse en el mercado. Por ejemplo, se podría hipotetizar que las empresas que adoptan estrategias de precios flexibles son más exitosas en tiempos de disminución de ingresos.
- **Recopilación de Datos:** Una vez formuladas las hipótesis, se recopilarían datos adicionales a través de métodos de investigación cualitativos y cuantitativos, como entrevistas, encuestas y análisis de datos secundarios. Estos datos se utilizarían para confirmar o refutar las hipótesis formuladas y profundizar en la comprensión del fenómeno estudiado.
- **Análisis de Datos:** Los datos recopilados se analizarían en busca de evidencia que respalde o contradiga las hipótesis formuladas. Se utilizarían técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo para identificar relaciones causales y patrones significativos en los datos.
- **Generalización:** Basándose en los hallazgos del análisis de datos, se realizarían generalizaciones sobre cómo la disminución de ingresos



afecta el modelo de negocio de "Soluciones Tecnológicas Arcos" y su capacidad para diferenciarse en el mercado. Estas generalizaciones se basarían en la evidencia empírica recopilada durante la investigación.

### Principales aportes

- Comprender el Impacto de la Disminución de ingresos Comercial: El estudio proporcionará una comprensión detallada del impacto específico de la disminución de ingresos comercial en "Soluciones Tecnológicas Arcos" y su capacidad para brindar soluciones tecnológicas a cadenas de comida en Ecuador. Esto ayudará a la empresa a identificar áreas críticas de vulnerabilidad y oportunidades de mejora en su modelo de negocio y estrategias de diferenciación (Álava, 2023).
- Identificar Estrategias de Adaptación: Los resultados de la investigación permitirán identificar estrategias efectivas que "Soluciones Tecnológicas Arcos" puede implementar para adaptarse a la disminución de ingresos y mantener su competitividad en el mercado. Esto incluirá recomendaciones específicas sobre ajustes en el modelo de negocio, estrategias de precios, canales de distribución y marketing, entre otros aspectos clave (Ascanio et al., 2020).
- Mejorar la Toma de Decisiones: La investigación proporcionará información valiosa y objetiva que ayudará a los directivos de "Soluciones Tecnológicas Arcos" a tomar decisiones informadas y estratégicas en medio de la incertidumbre económica. Esto incluirá datos sobre las preferencias del cliente, el comportamiento del mercado y las tendencias de la industria que pueden influir en las decisiones comerciales de la empresa (Mercado et al., 2019).
- Contribuir al Conocimiento Empresarial: El estudio contribuirá al cuerpo de conocimiento existente sobre la gestión empresarial en tiempos de crisis económica. Los hallazgos y conclusiones de la investigación proporcionarán información valiosa para académicos, investigadores y



profesionales interesados en entender cómo las empresas pueden adaptarse y prosperar en entornos económicos adversos (Cabanillas & Corcuera, 2019).

- Fomentar la Innovación y la Mejora Continua: Al identificar oportunidades de mejora y áreas de innovación, el proyecto de investigación ayudará a "Soluciones Tecnológicas Arcos" a fomentar un espíritu de innovación y mejora continua dentro de la organización. Esto puede llevar a la implementación de nuevas ideas y prácticas que fortalezcan la posición competitiva de la empresa y su capacidad para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado (Altamirano et al., 2020).

### **Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica**

La importancia de un proyecto de investigación como el propuesto radica en su capacidad para abordar un problema relevante y actual, y proporcionar soluciones y conocimientos que beneficien tanto a la empresa "Soluciones Tecnológicas Arcos" como al contexto social y científico en el que opera.

En primer lugar, la necesidad social de este proyecto es evidente dado el contexto de disminución de ingresos comercial que enfrenta no solo la empresa en cuestión, sino también muchas otras empresas en diversos sectores. La disminución de ingresos económica impacta negativamente en la estabilidad financiera y operativa de las organizaciones, lo que puede generar desafíos significativos para su supervivencia y crecimiento. En este sentido, comprender cómo la disminución de ingresos afecta a una empresa específica, como "Soluciones Tecnológicas Arcos", es crucial para identificar estrategias efectivas que permitan afrontar y superar estos desafíos económicos (Dehghanpouri et al., 2020).

La novedad y actualidad científica del proyecto se relacionan con la oportunidad de investigar un fenómeno en tiempo real y en un contexto económico cambiante. La disminución de ingresos comercial es un fenómeno complejo y dinámico que requiere



un enfoque científico riguroso para comprender sus efectos y consecuencias. Además, el estudio propuesto tiene la novedad de centrarse en una empresa específica del sector de servicios tecnológicos para cadenas de comida en Ecuador, lo cual puede ofrecer *insights* únicos y prácticos para otras empresas en situaciones similares (Azahari & Nayan, 2020).

Desde el punto de vista científico, este proyecto ofrece la oportunidad de contribuir al conocimiento existente sobre la gestión empresarial en tiempos de crisis económica. La recopilación y análisis de datos empíricos proporcionará información valiosa sobre cómo las empresas pueden adaptarse y responder a entornos económicos adversos. Esto puede enriquecer la literatura académica y científica relacionada con la gestión empresarial, así como proporcionar una base teórica sólida para futuras investigaciones en este campo (Burbano, 2020).

### **Descripción breve del contenido de los capítulos que integren el informe del trabajo de titulación.**

En el capítulo 1, Marco Teórico, explora las teorías sustantivas que sustentan el diseño de un modelo de negocio para "Soluciones Tecnológicas Arcos". Se analizan conceptos como la innovación disruptiva, la teoría del océano azul y la estrategia de precios. A través de este marco teórico, se busca proporcionar una base sólida para entender cómo la empresa puede crear valor, diferenciarse en el mercado y mantener su competitividad en un entorno económico cambiante. Estas teorías permiten contextualizar las decisiones estratégicas que se deben tomar en el diseño de su planificación.

El segundo capítulo se centra en la metodología empleada para la investigación. Se describe el enfoque cualitativo y cuantitativo utilizado, así como las técnicas de recolección de datos, incluyendo encuestas y entrevistas semiestructuradas con directivos, empleados y clientes de "Soluciones Tecnológicas Arcos". Se detalla el tamaño de la muestra y el procedimiento de análisis estadístico aplicado para evaluar la consistencia de los datos, lo que permite establecer los patrones clave que informarán



las decisiones estratégicas de la empresa para mejorar su competitividad y sostenibilidad.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta estratégica para "Soluciones Tecnológicas Arcos". El diseño estratégico se basa en el uso de la herramienta modelo Canvas, donde se delinean las actividades clave, los segmentos de clientes y las fuentes de ingresos que posicionarán a la empresa para capitalizar nuevas oportunidades de mercado y enfrentar los desafíos identificados. La propuesta está diseñada para garantizar el crecimiento sostenible y la diferenciación competitiva de la empresa en el período 2024-2028.



## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico tiene como objetivo profundizar en los elementos clave que sustentan el modelo de negocio. Se analizará en detalle la estructura de precios, los canales de distribución, las alianzas estratégicas y los métodos de comercialización empleados por la empresa, considerando su impacto en el éxito y la sostenibilidad del negocio (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

### 1.1 Antecedentes investigativos

La comprensión y aplicación de modelos de negocio y metodologías ágiles ha sido objeto de numerosos estudios que destacan su importancia en la competitividad y sostenibilidad de las empresas. En este estado del arte, se revisan y comparan las aportaciones de diversos autores en relación con la aplicación del enfoque Lean Startup y otras metodologías de gestión empresarial en distintos contextos, con el fin de establecer las bases conceptuales y prácticas que guían la investigación sobre la planificación estratégica y diferenciación empresarial.

#### 1.1.1 Enfoque Lean Startup y Metodologías Ágiles en Entornos Innovadores

Ruiz (2020), explora el enfoque Lean Startup combinado con metodologías ágiles para la gestión de proyectos en entornos innovadores. Su estudio se centra en cómo estos enfoques permiten a las empresas gestionar la incertidumbre y adaptarse rápidamente a cambios del mercado. Ruiz destaca que la implementación del Lean Startup se basa en el ciclo de “Construir-Medir-Aprender”, que fomenta la experimentación rápida y la iteración continua para validar ideas antes de grandes inversiones. Las metodologías ágiles complementan este enfoque, permitiendo la flexibilidad en el desarrollo de proyectos y productos, lo cual es crucial para empresas que operan en entornos cambiantes e innovadores.



Por otro lado, Viviescas (2020), analiza el uso de Lean Startup en la gestión documental en el sector de Seguridad y Salud en el Trabajo en empresas PYME del sector hotelero en Bucaramanga, Colombia. A diferencia de Ruiz, que aborda entornos puramente innovadores, Viviescas se centra en la mejora de procesos existentes, demostrando que Lean Startup no solo es aplicable a la creación de nuevos productos, sino también a la optimización de sistemas administrativos. En este caso, Lean Startup ayudó a simplificar procesos documentales, reduciendo tiempos y costos, y asegurando la calidad del servicio, lo que indica la versatilidad del enfoque para distintos sectores y tipos de procesos.

La comparación entre ambos estudios revela que el Lean Startup no está limitado a startups tecnológicas o productos innovadores; también es aplicable a empresas establecidas que buscan optimizar sus procesos y mejorar la eficiencia. La clave radica en la capacidad de las empresas para adoptar una mentalidad ágil que permita la adaptación continua y la mejora constante, algo que Ruiz (2020) y Viviescas (2020) enfatizan en sus investigaciones.

### **1.1.2 Modelos de Negocio en Empresas Familiares**

El estudio de Solarana (2020), aborda los modelos de negocio en empresas familiares, destacando los desafíos únicos que enfrentan estas empresas en términos de sostenibilidad y continuidad. A diferencia de los estudios de Ruiz (2020) y Viviescas (2020), que se centran en metodologías ágiles y Lean Startup, Solarana (2020) se enfoca en cómo las empresas familiares pueden diseñar y adaptar modelos de negocio para asegurar la supervivencia y el éxito a largo plazo. Uno de los puntos clave de su investigación es la importancia de la innovación y la adaptación para superar la rigidez estructural que a menudo caracteriza a las empresas familiares.

La adaptación de modelos de negocio en empresas familiares debe considerar factores como la sucesión generacional, la cultura organizacional y las dinámicas familiares, aspectos que no son tan prominentes en empresas startups o PYMEs tradicionales. Solarana (2020) propone que, aunque las empresas familiares pueden



beneficiarse de enfoques ágiles como Lean Startup, deben adaptar estos modelos a su estructura organizativa particular, asegurando que la flexibilidad y la innovación no socaven la cohesión y los valores familiares.

### **1.1.3 Running Lean como Estrategia de Negocio**

Vásquez (2020) presenta un estudio de caso sobre el uso de Running Lean, una variación del enfoque Lean Startup, aplicado a una guardería en Chiclayo. Este estudio se distingue por aplicar principios lean a un negocio tradicional, mostrando cómo la metodología puede ser efectiva en sectores que no suelen asociarse con la innovación tecnológica. A través de la implementación de Running Lean, la guardería pudo identificar sus segmentos de clientes clave, validar hipótesis sobre sus servicios y adaptar sus ofertas para satisfacer mejor las necesidades de las familias.

La investigación de Vásquez destaca que las metodologías Lean no son exclusivas de sectores tecnológicos o startups, sino que también son valiosas para empresas tradicionales que buscan mejorar sus modelos de negocio existentes. Running Lean, en este contexto, permitió a la empresa tomar decisiones informadas basadas en datos y feedback real de los clientes, reduciendo el riesgo de fracaso al introducir nuevos servicios.

Al comparar los estudios de Vásquez (2020) y Viviescas (2020), se puede observar que ambos utilizan enfoques Lean para resolver problemas específicos de gestión. Sin embargo, mientras que Viviescas (2020) se centra en la optimización de procesos internos (gestión documental), Vásquez (2020) aplica Running Lean para la mejora de la oferta de servicios, demostrando que el enfoque puede ser adaptado tanto para innovaciones internas como externas.

### **1.1.4 Tendencias de Mercado y Comportamiento del Consumidor: Caso del Veganismo**

VEGWORLD Magazine (2020) realiza un estudio que, aunque diferente en enfoque a los demás, proporciona insights relevantes sobre el comportamiento del



consumidor y las tendencias de mercado, específicamente en el contexto del veganismo en Estados Unidos. Este análisis se centra en las búsquedas en línea relacionadas con el veganismo a lo largo de 15 años, proporcionando datos útiles para las empresas que buscan identificar y capitalizar tendencias emergentes. El estudio de VEGWORLD es un ejemplo de cómo el análisis de datos puede ayudar a las empresas a anticipar cambios en las preferencias del consumidor y adaptar sus modelos de negocio en consecuencia. Aunque no aplica directamente el enfoque Lean, sí comparte la premisa de la adaptación continua a través del análisis de información y feedback del mercado, que es esencial en las metodologías ágiles y Lean Startup.

Comparando los estudios de Ruiz y VEGWORLD Magazine (2020), se observa que ambos enfatizan la importancia de la adaptación rápida y la respuesta a cambios en el mercado. Sin embargo, mientras que Ruiz se centra en metodologías específicas para el desarrollo de productos, VEGWORLD (2020) proporciona un enfoque más amplio sobre cómo las empresas pueden identificar tendencias a largo plazo para ajustar sus estrategias comerciales.

La revisión de los estudios permite identificar diferencias y similitudes en los enfoques y aplicaciones de metodologías ágiles y Lean Startup:

- Adaptabilidad y Versatilidad: Tanto Ruiz como Vasquez y Viviescas demuestran que Lean Startup es adaptable a diversos contextos, desde la creación de nuevos productos tecnológicos hasta la mejora de servicios tradicionales como la gestión documental y la educación infantil. Esta versatilidad es una de las principales fortalezas del enfoque Lean, que permite a las empresas experimentar y aprender rápidamente en diferentes escenarios.
- Enfoque en la Mejora Continua: Solarana introduce la perspectiva de la mejora continua en empresas familiares, subrayando la necesidad de innovar dentro de estructuras más rígidas. Aunque Lean Startup fomenta la flexibilidad, Solarana advierte que las empresas familiares deben encontrar un equilibrio entre innovación y preservación de valores familiares.



- **Análisis de Tendencias:** El estudio de VEGWORLD ofrece una perspectiva valiosa sobre cómo las empresas pueden utilizar datos de comportamiento del consumidor para informar sus estrategias. Mientras que Lean Startup y metodologías ágiles se centran en ciclos cortos de retroalimentación, el análisis de tendencias de largo plazo como el realizado por VEGWORLD puede complementar estos enfoques al proporcionar una visión macro del mercado.

Los estudios revisados ofrecen una visión integral de cómo las metodologías Lean y ágiles se pueden aplicar en diferentes contextos y sectores. La adaptación, flexibilidad y mejora continua son temas recurrentes en todos los estudios, subrayando la importancia de estas cualidades para el éxito empresarial en entornos competitivos y cambiantes. Sin embargo, también es evidente que la aplicación de estos enfoques requiere adaptaciones específicas según el tipo de empresa, el sector y el contexto cultural y económico.

Ruiz (2020) y Viviescas (2020) destacan el poder del Lean Startup para innovar y optimizar procesos, mientras que Vásquez (2020) muestra su utilidad en la validación y adaptación de servicios tradicionales. Solarana (2020), por otro lado, aporta una perspectiva crítica sobre cómo estos enfoques deben integrarse cuidadosamente en las empresas familiares para asegurar su viabilidad a largo plazo. Finalmente, VEGWORLD (2020) resalta la importancia de utilizar datos de comportamiento del consumidor para ajustar estrategias, lo cual puede ser una herramienta complementaria a las metodologías Lean.

En conjunto, estas investigaciones proporcionan una base sólida para entender cómo las metodologías ágiles y Lean Startup pueden facilitar la planificación estratégica y la diferenciación en empresas de diversos tipos y sectores. Esta comprensión es clave para desarrollar estrategias que permitan a las empresas adaptarse a las demandas del mercado, mejorar la eficiencia operativa y asegurar su crecimiento sostenible.



## 1.2 Teorías sustantivas del modelo de negocio

El modelo de negocio es una parte fundamental de cualquier empresa, ya que define cómo crea, entrega y captura valor. Las teorías sustantivas del modelo de negocio proporcionan un marco conceptual para comprender y analizar las diferentes estrategias empresariales. En este ensayo, exploraremos en profundidad varias teorías sustantivas del modelo de negocio y su relevancia en el entorno empresarial actual (Al Manei et al., 2018b).

### 1.2.1 Teoría de Innovación Disruptiva

La teoría de la innovación disruptiva, desarrollada por Clayton Christensen, sostiene que las empresas pueden ser desplazadas por competidores que introducen productos o servicios más simples, más convenientes o asequibles. Esta teoría resalta la importancia de la adaptación y la capacidad de respuesta al cambio en el entorno empresarial. Las empresas deben estar atentas a las innovaciones emergentes y ser capaces de ajustar sus modelos de negocio para mantener su relevancia y competitividad (Alrawahi et al., 2020).

### 1.2.2 Teoría del Océano Azul

La teoría del océano azul, propuesta por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, se centra en la creación de nuevos mercados o espacios de mercado no disputados, en lugar de competir en mercados existentes. Al identificar y aprovechar oportunidades no exploradas, las empresas pueden generar un crecimiento sostenible y evitar la competencia directa. Esta teoría destaca la importancia de la innovación en la diferenciación y la creación de valor único para los clientes (Bundtzen, 2021).

### 1.2.3 Teoría de los Recursos y Capacidades

La teoría de los recursos y capacidades, desarrollada por Jay Barney, se centra en los recursos internos de una empresa y cómo pueden utilizarse para obtener una ventaja competitiva sostenible. Esta teoría sugiere que las empresas deben identificar y aprovechar sus recursos únicos y capacidades distintivas para crear valor para los



clientes. Al desarrollar y proteger activos estratégicos, las empresas pueden mantener una posición sólida en el mercado a largo plazo .(Carroll, 2020)

#### **1.2.4 Teoría de la Estrategia de Precios**

La teoría de la estrategia de precios se enfoca en cómo una empresa puede maximizar sus ingresos y rentabilidad mediante la fijación de precios adecuada. Desde la fijación de precios de penetración hasta la fijación de precios de valor, las empresas deben considerar diversos factores, como la elasticidad de la demanda, los costos de producción y la percepción de valor del cliente. Una estrategia de precios efectiva puede influir significativamente en la rentabilidad y el éxito a largo plazo de una empresa (Bohórquez, 2022).

#### **1.2.5 Teoría del Efecto de Red**

La teoría del efecto de red se centra en el valor que una empresa obtiene de la interconexión de sus usuarios o clientes. Cuanto más grande sea la red, más valiosa se vuelve para cada participante. Esta teoría destaca la importancia de construir y cultivar una base de usuarios activa y comprometida. Las empresas que pueden crear y aprovechar efectos de red positivos pueden experimentar un crecimiento exponencial y una ventaja competitiva significativa (Najera et al., 2020).

#### **1.2.6 Relevancia en el Entorno Empresarial Actual**

En el entorno empresarial actual, caracterizado por la rápida evolución tecnológica, la globalización y la creciente competencia, las teorías sustantivas del modelo de negocio son más relevantes que nunca. Las empresas deben ser ágiles y estar dispuestas a adaptarse a un entorno en constante cambio. Las teorías mencionadas ofrecen enfoques estratégicos que pueden ayudar a las empresas a enfrentar estos desafíos y capitalizar las oportunidades emergentes. Por ejemplo, la teoría de la innovación disruptiva es especialmente relevante en industrias como la tecnología, donde la disrupción es común y las empresas deben estar constantemente innovando para mantenerse relevantes. Las empresas que no pueden adaptarse corren el riesgo de



quedar obsoletas. Del mismo modo, la teoría del océano azul ofrece una perspectiva valiosa para las empresas que buscan diferenciarse y crear nuevos mercados. En un entorno saturado de competidores, encontrar un espacio no disputado puede ser clave para el éxito a largo plazo. La teoría de los recursos y capacidades es fundamental para empresas de todos los tamaños y sectores (Suárez & Gálvez-García, 2017).

Al identificar y aprovechar los recursos internos únicos, las empresas pueden construir una base sólida para la ventaja competitiva y la innovación continua. La teoría de la estrategia de precios es relevante para empresas de todos los sectores, ya que la fijación de precios adecuada puede influir significativamente en la rentabilidad y el éxito a largo plazo. En un entorno cada vez más competitivo, las empresas deben ser conscientes de cómo sus decisiones de precios afectan su posición en el mercado (Torres & Jerelly, 2020).

La teoría del efecto de red es especialmente relevante en industrias impulsadas por la tecnología y la conectividad, como las redes sociales y las plataformas en línea. Las empresas que pueden cultivar y aprovechar efectos de red positivos pueden experimentar un crecimiento exponencial y una ventaja competitiva significativa. Las teorías sustantivas del modelo de negocio proporcionan un marco conceptual poderoso para comprender y analizar las estrategias empresariales. En un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo, las empresas deben ser ágiles y estar dispuestas a adaptarse a un entorno en constante cambio. Al aplicar las lecciones aprendidas de estas teorías, las empresas pueden aumentar su capacidad para innovar, diferenciarse y mantener una ventaja competitiva sostenible en el mercado global (Satalkina & Steiner, 2020).

### 1.3 Conceptualización de Modelo de Negocio

El modelo de negocio se basa en un enfoque estratégico y operativo que busca satisfacer las necesidades tecnológicas de las cadenas de comida ecuatorianas, se basa en una serie de elementos clave que le han permitido posicionarse como una empresa líder en el mercado de soluciones tecnológicas para cadenas de comida en Ecuador. La



empresa se caracteriza por su enfoque en la innovación, su servicio integral, su flexibilidad, su orientación al cliente y su estrategia de precios basada en el valor percibido (Osorio et al., 2020).

### **1.3.1 Enfoque en la innovación**

La empresa se centra en ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras y personalizadas que se ajustan a las necesidades específicas de cada cadena de comida. Según Altamirano et al. (2020), este enfoque se basa en tres pilares fundamentales:

#### ***1.3.1.1 Cultura de innovación***

La empresa fomenta una cultura que incentiva la creatividad, la búsqueda de nuevas soluciones y el aprendizaje continuo. De acuerdo con Arévalo et al. (2020), esto se logra mediante la implementación de diferentes estrategias, como:

- Programas de innovación: Se organizan concursos de ideas, talleres de creatividad y programas de formación para fomentar la generación de nuevas ideas y soluciones.
- Espacios de trabajo colaborativos: Se diseñan espacios de trabajo que faciliten la interacción y el intercambio de ideas entre los empleados.
- Reconocimiento del talento: Se premia y reconoce a los empleados que presentan ideas innovadoras y contribuyen al desarrollo de nuevas soluciones.

#### ***1.3.1.2 Adaptación a las tendencias***

Para Burgos (2021), la empresa se mantiene al día con las últimas tendencias tecnológicas para identificar oportunidades de innovación y desarrollar soluciones que respondan a las necesidades cambiantes del mercado. Para ello, se implementan las siguientes estrategias:

- Monitoreo de las tendencias: Se realiza un seguimiento constante de las nuevas tecnologías y tendencias del mercado a través de diferentes canales,



como publicaciones especializadas, eventos del sector y análisis de la competencia.

- Análisis del mercado: Se realizan estudios de mercado para comprender las necesidades y desafíos específicos de las cadenas de comida.
- Desarrollo de soluciones innovadoras: Se utilizan las últimas tecnologías para desarrollar soluciones innovadoras que satisfagan las necesidades del mercado.

### ***1.3.1.3 Investigación y desarrollo***

Para el Banco Interamericano de Desarrollo (2020), en su informe del 2019, indicó que las empresa moderna destina un porcentaje de sus ingresos a la investigación y desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas, lo que permite:

- Mantenerse a la vanguardia tecnológica: La empresa puede desarrollar soluciones tecnológicas de última generación que le permitan ofrecer un servicio más competitivo y atractivo a sus clientes.
- Proteger sus innovaciones: La empresa puede obtener patentes y licencias para proteger sus innovaciones y evitar que la competencia las copie.
- Colaborar con universidades y centros de investigación: La empresa puede establecer alianzas con universidades y centros de investigación para acceder a talento especializado y desarrollar proyectos de investigación conjuntos.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2020) indica que el enfoque en la innovación permite, ofrecer soluciones tecnológicas que se ajustan a las necesidades específicas de cada cadena de comida, lo que se traduce en una mayor satisfacción del cliente, una mejor competitividad en el mercado y un crecimiento sostenible del negocio.



#### **1.3.1.4 Ejemplos de innovación**

La obra de Altamirano et al. (2020), indica que hay varias formas de innovar que pueden presentarse en la empresa investigada:

- Desarrollo de software a medida: La empresa desarrolla software personalizado para las necesidades específicas de cada cadena de comida, lo que les permite optimizar sus procesos y mejorar su eficiencia.
- Implementación de sistemas de inteligencia artificial: La empresa implementa sistemas de inteligencia artificial para automatizar tareas, mejorar la toma de decisiones y ofrecer experiencias personalizadas a los clientes.
- Utilización de tecnologías de realidad aumentada y realidad virtual: La empresa utiliza tecnologías de realidad aumentada y realidad virtual para ofrecer experiencias innovadoras a los clientes de las cadenas de comida, como la visualización de menús interactivos o la realización de tours virtuales por los restaurantes.

El enfoque en la innovación es un elemento fundamental del modelo de negocio. La empresa se esfuerza por crear una cultura de innovación, adaptarse a las últimas tendencias tecnológicas e invertir en investigación y desarrollo. Esto le permite ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras y personalizadas que satisfacen las necesidades específicas de las cadenas de comida, lo que a su vez mejora la competitividad, aumenta la satisfacción del cliente y genera crecimiento para el negocio (Altamirano et al., 2020).

### **1.3.2 Servicio integral**

Para Alcívar y Muñoz (2018), esta filosofía asegura que los clientes no solo adquieran productos, sino que también reciban el respaldo y la asistencia necesaria para maximizar su inversión tecnológica. La consultoría inicial ayuda a entender las necesidades específicas de cada cliente, mientras que la implementación garantiza una integración fluida de las soluciones en su infraestructura existente. El soporte técnico



permanente asegura que cualquier problema que surja sea abordado de manera rápida y efectiva, minimizando el tiempo de inactividad y maximizando la productividad. Además, la capacitación continua proporciona a los usuarios el conocimiento necesario para aprovechar al máximo las soluciones tecnológicas disponibles. Es decir, no solo vende servicios, sino que también ofrece una asociación integral que se preocupa por el éxito a largo plazo de sus clientes.

### **1.3.3 Flexibilidad**

Una de las fortalezas principales de la compañía, radica en su capacidad para adaptarse a las diversas necesidades y circunstancias de las cadenas de comida, independientemente de su tamaño o presupuesto. Lo que indica Yépez et al. (2019), es que se debe ir reconociendo, que cada negocio tiene requerimientos únicos, la empresa se esfuerza por ofrecer soluciones escalables y modulares que se ajusten perfectamente a las operaciones existentes. Esta flexibilidad permite a las cadenas de comida personalizar su experiencia tecnológica según sus necesidades específicas, evitando así soluciones genéricas que podrían no ser adecuadas. Ya sea que se trate de una cadena establecida con múltiples ubicaciones o un restaurante independiente, la empresa debe estar preparada para ofrecer las herramientas necesarias para optimizar la eficiencia y mejorar la experiencia del cliente. Esta capacidad de adaptación garantiza que las soluciones tecnológicas no solo sean efectivas, sino también accesibles para una amplia gama de clientes, contribuyendo así al crecimiento y éxito continuo de sus negocios.

### **1.3.4 Orientación al cliente**

Para Dehghanpouri et al. (2020), desde el primer contacto hasta mucho después de la implementación inicial, se enfocan en comprender las necesidades individuales de cada cliente y trabajar en estrecha colaboración con ellos para garantizar que sus soluciones tecnológicas se adapten perfectamente a sus operaciones comerciales. Esta orientación al cliente se refleja en cada aspecto de su servicio, desde la atención personalizada hasta la atención meticulosa a los detalles. Además, la empresa está comprometida con la fidelización del cliente, buscando establecer relaciones a largo



plazo que se basen en la confianza mutua y los resultados consistentemente excepcionales. En la empresa, el cliente está en el centro de todo lo que hacen, y su satisfacción es el motor que impulsa cada aspecto de su negocio.

### 1.3.5 Estructura de Precios

La estructura de precios se fundamenta en una estrategia sólida de valor percibido, la cual reconoce que el precio de un producto o servicio debe reflejar el valor que aporta al cliente. En lugar de simplemente fijar precios en función de los costos de producción o los márgenes de ganancia deseados, la empresa se enfoca en comprender a fondo las necesidades y expectativas de sus clientes para determinar el valor real de sus soluciones tecnológicas. Este enfoque implica un análisis detallado de los beneficios y ventajas que ofrece cada producto o servicio en relación con las necesidades específicas del cliente, lo que permite establecer precios que sean justos y razonables para ambas partes (Feijóo & Arenal, 2020).

Además de considerar el valor percibido por el cliente, la empresa también examina cuidadosamente los precios de la competencia en el mercado. Esto les permite mantenerse competitivos y asegurarse de que sus precios estén alineados con las expectativas del mercado, sin comprometer la calidad o el valor de sus soluciones. Sin embargo, la empresa no se limita a igualar los precios de la competencia; en cambio, busca diferenciarse ofreciendo un valor añadido que justifique cualquier diferencia de precio y que resuene con las necesidades y preferencias de sus clientes (Delias & Nguyen, 2021).

Reconociendo que cada empresa tiene su propio conjunto único de desafíos y recursos, la empresa trabaja en estrecha colaboración con sus clientes para desarrollar soluciones personalizadas que se ajusten a sus presupuestos y objetivos comerciales. Esto puede implicar la creación de paquetes personalizados, la negociación de descuentos o la implementación de modelos de precios flexibles que se adapten a las necesidades cambiantes del cliente a lo largo del tiempo (Torres & Jerelly, 2020). Este



enfoque garantiza que los precios sean justos, competitivos y alineados con el valor real que ofrecen las soluciones tecnológicas de la empresa.

### **1.3.6 Canales de Distribución**

#### ***1.3.6.1 Venta directa***

La empresa emplea una estrategia de venta directa que involucra a un equipo dedicado de ventas internas. Este equipo está altamente capacitado y se encarga de establecer contacto directo con las cadenas de comida, presentándoles personalmente las soluciones tecnológicas que la empresa ofrece. Este enfoque personalizado permite una comunicación directa y efectiva con los clientes potenciales, lo que facilita la comprensión de sus necesidades específicas y la presentación de soluciones personalizadas que se ajusten perfectamente a sus requerimientos. Además, la venta directa ofrece la oportunidad de establecer relaciones sólidas con los clientes, lo que puede resultar en una mayor confianza y fidelización a largo plazo (Souto & Rodríguez, 2021).

#### ***1.3.6.2 Distribuidores***

. Según Ricci et al. (2020), esto es conveniente, porque se encargan de promocionar y comercializar las soluciones tecnológicas de la empresa en sus respectivas áreas geográficas, brindando acceso a clientes que de otro modo podrían ser difíciles de alcanzar. La colaboración con distribuidores autorizados no solo amplía la presencia de la empresa en el mercado, sino que también permite una mayor personalización y adaptación a las necesidades específicas de cada región. La empresa también aprovecha una red de distribuidores autorizados para expandir su alcance en diferentes regiones de Ecuador. Estos distribuidores son socios comerciales clave que tienen una comprensión profunda del mercado local y una sólida red de contactos en la industria de la comida



### ***1.3.6.3 Plataformas en línea***

La empresa como parte de su estrategia de marketing y ventas, hace uso activo de plataformas en línea para promocionar sus soluciones y facilitar el contacto con los clientes potenciales. Estas plataformas incluyen redes sociales, sitios web y otras herramientas digitales que permiten a la empresa llegar a una audiencia más amplia y generar interés en sus productos y servicios. Además de proporcionar información detallada sobre las soluciones disponibles, estas plataformas también sirven como canales de comunicación directa donde los clientes potenciales pueden hacer consultas, programar demostraciones o solicitar cotizaciones. Esta presencia en línea no solo aumenta la visibilidad de la empresa, sino que también brinda conveniencia y accesibilidad a los clientes que prefieren investigar y comunicarse a través de medios digitales (Akrajindanon, 2019).

### **1.3.7 Alianzas Estratégicas**

Molina (2020), considera que, a través de estas colaboraciones estratégicas, la empresa se posiciona como un socio confiable y capaz de proporcionar soluciones integrales que aborden los desafíos más apremiantes de sus clientes en el sector de la comida. Las alianzas estratégicas representan un pilar fundamental en su estrategia de crecimiento y posicionamiento en el mercado. Estas asociaciones estratégicas se han forjado con diferentes empresas clave, cada una aportando un valor único que fortalece la oferta de la empresa y amplía su alcance en la industria

#### ***1.3.7.1 Proveedores de tecnología***

Una de las alianzas más significativas de la organización es con proveedores de tecnología líderes en el mercado. Estas asociaciones permiten a la empresa acceder a las soluciones tecnológicas más avanzadas y a la vanguardia de la innovación. Al trabajar estrechamente con proveedores de renombre, la empresa puede ofrecer a sus clientes una amplia gama de productos y servicios de alta calidad que están respaldados por la última tecnología disponible en el mercado (Morales Bello, 2022). Esta



colaboración asegura que los clientes de la organización tengan acceso a soluciones confiables y eficientes que satisfagan sus necesidades tecnológicas más exigentes.

### ***1.3.7.2 Empresas de logística***

Al trabajar con empresas de logística confiables, la empresa puede garantizar una experiencia de entrega fluida y sin problemas para sus clientes, lo que contribuye a su satisfacción y fidelización a largo plazo. Otra alianza estratégica clave para la empresa es con empresas de logística especializadas en la entrega de bienes y servicios. Estas asociaciones garantizan que los productos de la empresa se entreguen de manera oportuna y eficiente a los clientes en todo el país (Canales, 2022). Cadenas de comida

Para Acosta (2020), estas asociaciones permiten a la empresa ofrecer soluciones tecnológicas integradas que se adaptan específicamente a las necesidades y desafíos únicos de la industria de la comida. Trabajando en estrecha colaboración con cadenas de comida, y puede desarrollar soluciones personalizadas que mejoren la eficiencia operativa, optimicen la experiencia del cliente e impulsen el crecimiento del negocio. Esta colaboración estratégica asegura que las soluciones tecnológicas de la empresa estén perfectamente alineadas con las demandas y expectativas del mercado de la comida.

## **1.3.8 Métodos de Comercialización**

La empresa emplea una combinación estratégica de métodos de comercialización para garantizar una amplia exposición y alcance a sus clientes potenciales. Estos métodos no solo les permiten promocionar sus soluciones tecnológicas de manera efectiva, sino que también les brindan la oportunidad de establecer conexiones significativas con su audiencia y posicionarse como líderes en el mercado (Villarruel & Villarruel, 2020).

### ***1.3.8.1 Marketing digital***

El marketing digital es una piedra angular de la estrategia de comercialización de toda organización. La empresa utiliza diversas herramientas y plataformas de marketing



en línea, como redes sociales, correo electrónico y contenido en línea, para llegar a su audiencia objetivo y promover sus soluciones tecnológicas. A través de campañas cuidadosamente diseñadas, la empresa puede generar leads cualificados y aumentar la conciencia de marca entre los profesionales de la industria de la comida. El marketing digital les permite llegar a una audiencia más amplia de manera rentable y medir el éxito de sus esfuerzos de marketing a través de análisis y métricas específicas (Ancín, 2021).

#### ***1.3.8.2 Participación en eventos***

La empresa reconoce el valor de la participación en eventos de la industria como una forma efectiva de promocionar sus soluciones tecnológicas y establecer contactos con clientes potenciales. La empresa asiste y exhibe en ferias comerciales, conferencias y eventos relacionados con la industria de la comida, donde tienen la oportunidad de presentar sus productos y servicios a una audiencia comprometida y receptiva. Estos eventos proporcionan un entorno propicio para el networking y la generación de leads, permitiendo a la empresa conectarse cara a cara con clientes potenciales y establecer relaciones comerciales sólidas (Aranguren, 2021).

#### ***1.3.8.3 Relaciones públicas***

Contreras (2022), considera que, a través de comunicados de prensa, entrevistas y artículos en medios especializados, la empresa puede destacar sus innovaciones tecnológicas, casos de éxito y participación en la industria. Esta exposición mediática no solo aumenta la visibilidad de la empresa, sino que también ayuda a construir credibilidad y confianza entre sus clientes potenciales y existentes.

### **1.4 Conceptualización de diferenciación en el mercado**

Según Molina (2020) ,esta diferenciación se manifiesta a través de una variedad de aspectos que contribuyen a la percepción única y distintiva de la empresa por parte de los clientes y otros actores del mercado.



#### **1.4.1 Innovación Tecnológica**

Implica la incorporación de tecnologías avanzadas y emergentes, como inteligencia artificial, Internet de las cosas (IoT) y análisis de datos avanzados, en sus soluciones tecnológicas. Al mantenerse a la vanguardia de la innovación, la empresa puede ofrecer soluciones tecnológicas que sean más eficientes, efectivas y adaptadas a las necesidades cambiantes de sus clientes en la industria de la comida (Aranguren, 2021).

#### **1.4.2 Calidad del Servicio al Cliente**

La empresa se esfuerza por proporcionar un servicio al cliente excepcional, caracterizado por una rápida respuesta a consultas y problemas, la disponibilidad de soporte técnico confiable y la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de manera efectiva. Esta atención al cliente de alta calidad contribuye a construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes, lo que a su vez fortalece la posición de la empresa en el mercado (Casavilca & Osis, 2021).

#### **1.4.3 Personalización de las Soluciones**

La empresa se esfuerza por adaptar sus productos y servicios para satisfacer los requisitos únicos de cada cadena de comida, lo que incluye la personalización de características, funcionalidades y términos de servicio según sea necesario. Esta flexibilidad y capacidad de respuesta a las necesidades individuales de los clientes contribuyen a establecer la empresa como un socio confiable y adaptable en la industria (Aquino, 2019).

#### **1.4.4 Reputación de la Empresa**

La reputación de la empresa es un aspecto fundamental de su diferenciación en el mercado. La percepción general que tienen los clientes y otras partes interesadas sobre la empresa, incluyendo su confiabilidad, experiencia previa y compromiso con la calidad y la innovación, juega un papel crucial en su posición en el mercado. Se trabaja constantemente para mantener y mejorar su reputación, asegurándose de cumplir con



altos estándares de integridad, ética empresarial y calidad en todas sus operaciones. Esta sólida reputación contribuye a la confianza y lealtad de los clientes, lo que fortalece aún más su diferenciación en el mercado (BID Soluciones, 2023).

## 1.5 Bases normativas y legales

La base legal de esta tesis se fundamenta en la Constitución de la República del Ecuador, la cual establece principios y normativas clave que respaldan la planificación estratégica y la diferenciación empresarial en el contexto económico y social del país. A continuación, se describen los artículos constitucionales relevantes que proporcionan el marco legal para esta investigación enfocada en "Soluciones Tecnológicas Arcos".

### 1.5.1 Derecho al Trabajo y Emprendimiento (Art. 33 y 66)

La Constitución del Ecuador (Tribunal Constituyente, 2019), reconoce el derecho al trabajo y al emprendimiento como fundamentales para el desarrollo personal y colectivo. El Artículo 33 establece que el trabajo es un derecho y un deber social que asegura una vida digna para las personas, mientras que el Artículo 66 garantiza el derecho a emprender y desarrollar actividades económicas. Esto crea un entorno favorable para las empresas como "Soluciones Tecnológicas Arcos", que busca mejorar su competitividad y sostenibilidad financiera mediante una planificación estratégica adecuada.

### 1.5.2 Desarrollo Económico y Productivo (Art. 284 y 276)

El Artículo 284 establece las políticas económicas para garantizar el desarrollo económico sustentable y justo del país. Entre sus objetivos se encuentran la diversificación de la producción y el fomento de la innovación tecnológica, aspectos directamente relacionados con las estrategias de diferenciación planteadas en esta tesis. Por otro lado, el Artículo 276 fomenta el desarrollo de sectores estratégicos y promueve el crecimiento económico con equidad social, lo que alienta a empresas a implementar planes estratégicos que generen un impacto positivo en la sociedad.



### **1.5.3 Promoción de la Innovación y la Tecnología (Art. 385)**

La Constitución establece en el Artículo 385 que el Estado promoverá la ciencia, la tecnología, la innovación y el conocimiento para el desarrollo del país. Esto proporciona un marco legal para que las empresas inviertan en tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el Internet de las cosas (IoT), para mejorar su competitividad, lo cual es un aspecto clave en la estrategia de diferenciación de "Soluciones Tecnológicas Arcos".

### **1.5.4 Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social (Art. 396 y 283)**

El Artículo 396 establece la obligación del Estado y las empresas de proteger el medio ambiente y promover prácticas sostenibles. En este sentido, las estrategias empresariales deben alinearse con el desarrollo sostenible, garantizando que sus actividades no perjudiquen al entorno. El Artículo 283 define el sistema económico como social y solidario, y promueve el respeto al medio ambiente, la inclusión social y la responsabilidad corporativa, principios que guían la elaboración de planes estratégicos y la diferenciación empresarial.

### **1.5.5 Competitividad y Sostenibilidad Empresarial (Art. 304 y 313)**

El Artículo 304 promueve la competitividad y la sostenibilidad de las empresas nacionales mediante el apoyo estatal a la innovación y la inversión productiva. Este artículo respalda los esfuerzos de empresas como "Soluciones Tecnológicas Arcos" para implementar modelos de negocio diferenciados y estratégicos que les permitan destacarse en el mercado tecnológico. Asimismo, el Artículo 313 menciona que el Estado debe fomentar el emprendimiento y la mejora continua de procesos empresariales para fortalecer la competitividad del sector productivo.

La Constitución de la República del Ecuador (Tribunal Constituyente, 2019) proporciona un marco legal sólido que apoya la planificación estratégica, la innovación tecnológica, la sostenibilidad y la competitividad empresarial. Estos principios constitucionales son fundamentales para que empresas como "Soluciones Tecnológicas



UNIVERSIDAD  
BOLIVARIANA  
DEL ECUADOR

## TRABAJO DE TITULACIÓN

Arcos" diseñen y ejecuten estrategias efectivas que les permitan adaptarse a las exigencias del mercado y asegurar su crecimiento sostenible en el largo plazo.



La Universidad para todos





## CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

En este capítulo se describen los elementos metodológicos utilizados en la investigación realizada para "Soluciones Tecnológicas Arcos". La metodología proporciona un marco claro para entender cómo se llevó a cabo la investigación, incluyendo el enfoque, el alcance, el diseño, los métodos, los instrumentos, la población y la muestra. Asimismo, se presentan los resultados del estudio diagnóstico inicial.

### 2.1 Enfoque de la Investigación

La presente investigación asume un enfoque mixto que combina elementos cualitativos y cuantitativos. Según Sampieri (2018), este enfoque es adecuado para obtener una comprensión integral de los fenómenos investigados, permitiendo complementar los datos numéricos con el contexto y las percepciones cualitativas. La ruta cualitativa se centra en explorar y comprender las experiencias y opiniones de los actores clave, mientras que la ruta cuantitativa se enfoca en medir y analizar variables específicas relacionadas con la eficacia y el impacto de las soluciones tecnológicas de la empresa.

### 2.2 Alcance de la investigación

Dado el enfoque mixto de esta investigación (al haber utilizado tanto métodos cualitativos como cuantitativos), se abordan tantos aspectos que según Arias y Covinos (2021), hay dos formas de clasificar el alcance:

- Descriptivo: Para detallar las características y funcionalidades de las soluciones tecnológicas ofrecidas por la empresa, así como la percepción y satisfacción de los clientes.

### 2.3 Declaración y justificación del diseño de investigación

El diseño de investigación adoptado es no experimental, debido a que no se manipularon variables de estudio y transversal por su delimitado período de investigación. Para Álvarez et al., (2017), este diseño es adecuado ya que permite observar y analizar las variables en un momento específico sin manipularlas, proporcionando una instantánea precisa de la situación actual de la empresa y sus clientes.



- Bibliográfica: Para revisar la literatura existente sobre modelos de negocio y soluciones tecnológicas en el sector de alimentos en cadenas de comidas rápidas.
- Documental: Para analizar documentos internos de la empresa, como informes de rendimiento y satisfacción del cliente.
- De campo: Para recolectar datos directamente de los clientes de las cadenas de comida.

## 2.4 Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación.

### 2.4.1 Métodos Teóricos

Los métodos teóricos se centraron en el análisis de la literatura existente y en la revisión de teorías relevantes para el diseño estratégico y la diferenciación en el mercado. Estos métodos permitieron construir el marco conceptual de la investigación, estableciendo una base sólida para comprender las relaciones entre las variables y formular hipótesis claras y coherentes. A través del estudio de conceptos como la planificación estratégica, la innovación tecnológica y las estrategias de diferenciación, se logró definir los parámetros teóricos que guiaron el desarrollo de la investigación y el análisis de los resultados.

### 2.4.2 Métodos Empíricos

Los métodos empíricos incluyeron entrevistas semiestructuradas, encuestas y observación directa, los cuales permitieron la recopilación de datos reales y específicos sobre el comportamiento y percepción de los clientes y empleados de la empresa "Soluciones Tecnológicas Arcos".

- Entrevistas Semiestructuradas: Se llevaron a cabo con directivos y empleados clave para obtener información detallada sobre el plan estratégico y los desafíos en la implementación de estrategias de diferenciación. Las entrevistas permitieron explorar en profundidad aspectos específicos que no se pueden captar a través de métodos cuantitativos.
- Encuestas: Se realizaron encuestas a clientes actuales y potenciales para recopilar datos cuantitativos sobre la percepción de la calidad del servicio, la innovación tecnológica y la reputación de la empresa. Este método permitió



obtener una visión más amplia de las necesidades y expectativas del mercado, así como evaluar la efectividad de las estrategias actuales.

#### **2.4.2.1 Entrevistas semiestructuradas**

Se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas con gerentes y empleados de diversas cadenas de comida. Este método cualitativo permitió obtener información detallada y profunda sobre la implementación y el impacto de las soluciones tecnológicas de "Soluciones Tecnológicas Arcos". Las entrevistas se diseñaron para ser flexibles, permitiendo a los entrevistados expresar sus opiniones y experiencias de manera libre. Esto facilitó la obtención de *insights* valiosos sobre la funcionalidad, los desafíos y los beneficios percibidos de las tecnologías implementadas.

#### **2.4.2.2 Encuestas**

Se aplicaron encuestas estructuradas a clientes y empleados de las cadenas de comida. Este método cuantitativo permitió recolectar datos sobre la satisfacción y percepción de las soluciones tecnológicas. Las encuestas incluyeron solamente preguntas cerradas y escalas de valoración de Likert (1 muy en desacuerdo...5 muy de acuerdo), que facilitaron el análisis estadístico de las respuestas. Los datos obtenidos proporcionaron una visión general de cómo las soluciones tecnológicas afectan la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa desde la perspectiva de los usuarios finales y los empleados. La validez del instrumento se la hizo por el cálculo de Alfa de Cronbach (confiabilidad del instrumento de encuesta) con el resultado de 0,8999.

### **2.4.3 Métodos Matemáticos**

Los métodos matemáticos se aplicaron para el procesamiento y análisis de los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas y la observación directa. Se emplearon herramientas para el análisis de regresión, que ayudaron a identificar relaciones entre las variables, permitiendo evaluar el impacto del plan estratégico en la diferenciación en el mercado. Estos métodos fueron fundamentales para validar las hipótesis planteadas y para cuantificar la efectividad de las estrategias implementadas.



#### 2.4.4 Métodos Estadísticos

Los métodos estadísticos se utilizaron para el análisis y la interpretación de los datos recolectados, asegurando la validez y confiabilidad de los resultados.

- **Análisis Descriptivo:** Se aplicaron técnicas de análisis descriptivo para presentar los datos de forma clara y concisa, utilizando gráficos y tablas que facilitaron la comprensión de la información obtenida.
- **Análisis de Consistencia Interna:** Se empleó el coeficiente de Cronbach para evaluar la fiabilidad de los instrumentos de medición, asegurando que los datos recolectados fueran consistentes y precisos.

En conjunto, la combinación de estos métodos permitió una aproximación integral al estudio, facilitando tanto la exploración teórica como la validación empírica de las estrategias de planificación y diferenciación de la empresa. Esta metodología mixta garantizó la recopilación de información valiosa para comprender mejor el contexto actual y proponer soluciones efectivas para el crecimiento de "Soluciones Tecnológicas Arcos".

### 2.5 Instrumentos derivados de la metodología seleccionada

#### 2.5.1 Conceptualización y operacionalización de las variables

La tabla de operacionalización (Anexo 3) presenta dos variables clave en el diseño estratégico de "Soluciones Tecnológicas Arcos": Plan Estratégico (variable independiente) y Diferenciación en el Mercado (variable dependiente).

##### 2.5.1.1 *Variable independiente*

La variable independiente, "Plan Estratégico", se define como el conjunto de acciones y directrices que guían a la organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo. Esta variable es fundamental porque permite a la empresa coordinar esfuerzos, priorizar recursos y adaptarse a cambios en el entorno. Las dimensiones de esta variable incluyen la dirección, coordinación y adaptación, que reflejan cómo se establece y ajusta el plan a lo largo del tiempo. Los indicadores propuestos para medir esta variable son la existencia de un plan



formal, la claridad de los objetivos y la flexibilidad para ajustarse a cambios externos. Para recolectar esta información, se sugiere utilizar entrevistas dirigidas a los líderes de la empresa, permitiendo una evaluación cualitativa de cómo se implementa y ajusta el plan estratégico.

### ***2.5.1.2 Variable dependiente***

Por otro lado, la variable dependiente, "Diferenciación en el Mercado" (Anexo 3), se centra en la capacidad de la empresa para destacar en un mercado competitivo a través de características únicas en sus servicios. Esta diferenciación se manifiesta en aspectos como la innovación tecnológica, la calidad del servicio, la personalización de soluciones y la reputación de la empresa. Las dimensiones reflejan estos aspectos clave, y los indicadores incluyen la presencia de tecnologías avanzadas, la satisfacción de los clientes, la flexibilidad en las soluciones ofrecidas y la percepción positiva de la marca. Para medir la efectividad de esta variable, se emplean encuestas a clientes y un análisis de mercado, permitiendo recoger datos que muestren cómo la empresa se percibe en comparación con sus competidores.

## **2.6 Declaración de la población y la muestra**

La población objetivo de la encuesta y de la entrevista, incluyen todas las cadenas de comida en Ecuador que utilizan servicios que pueden ser atendidos por "Soluciones Tecnológicas Arcos". Para llevar a cabo la investigación, se ha seleccionado a una población de 471 locales (marcas) de cadenas de comida ubicadas en distintas zonas y centros comerciales de las ciudades de Ecuador, incluyendo Machala, Manta, Guayaquil, Quito y Cuenca. Esta muestra abarca diferentes tamaños y ubicaciones geográficas para garantizar una representación diversa y precisa de la población objetivo. Para la entrevista se escogieron a 3 directores de cadenas de comida que tienen una relación con uno de los autores de este documento y que tras ofrecerse anonimato, procedieron a ayudar con la entrevista.



### 2.6.1 Muestra

Para llevar a cabo la investigación, se ha calculado una muestra representativa de 331 locales de cadenas de comida ubicadas en distintas ciudades de Ecuador, incluyendo Machala, Manta, Guayaquil, Quito y Cuenca. Esta muestra abarca diferentes tamaños y ubicaciones geográficas para garantizar una representación diversa y precisa de la población objetivo.

**Tabla 1**

*Cálculo muestral*

Criterio del cálculo	Valoración alfanumérica
Valor para Confianza (Z)	1,96
Error Muestral (e)	0,05
Proporción de Éxito (P)	0,5
Proporción de Fracaso (Q)	0,5
Población (N)	471
Muestra	n

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

$$n = \frac{1.96^2 * 471 * 0.5 * 0.5}{(0.056^2 * (471 - 1)) + (1.96^2 * 0.50 * 0.50)}$$

$$n = 331$$

### 2.6.2 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado (tabla 3) es el estratificado, una técnica que permite dividir la población en estratos o subgrupos homogéneos y luego seleccionar una muestra de cada estrato. En este caso, los estratos se definen según el tamaño de las cadenas de comida, garantizando la inclusión de tanto cadenas grandes como pequeñas en la muestra. Este enfoque estratificado ayuda a asegurar que se capturen las variaciones significativas entre los diferentes segmentos de clientes y se obtenga una imagen completa de las percepciones y necesidades en toda la industria de cadenas de comida en Ecuador.



**Tabla 2**

*Muestreo estratificado*

Ciudad	Equivalencia	Muestreo
Guayaquil	41%	137
Quito	37%	122
Cuenca	15%	47
Manta	5%	15
Machala	3%	10
Total	100%	331

### 2.6.3 Procedimientos de selección

Los procedimientos de selección implican la identificación de las unidades de análisis, que son las cadenas de comida, y los grupos de trabajo, que son los gerentes o encargados de cada local dentro de las cadenas seleccionadas. Este enfoque permite obtener información relevante y detallada de múltiples niveles dentro de cada cadena, desde la perspectiva de la gestión hasta la operativa en el día a día.

Al utilizar este enfoque de muestreo estratificado y establecer procedimientos claros de selección, se garantiza la representatividad y validez de los datos recopilados, lo que permite realizar análisis significativos y extraer conclusiones sólidas sobre las preferencias, expectativas y necesidades de los clientes en el contexto de las cadenas de comida en Ecuador.



altamente valoradas y consideradas cruciales para las soluciones tecnológicas implementadas en sus negocios.

Sin embargo, el 16.6% que está en desacuerdo o muy en desacuerdo, junto con el 1.8% que se mantiene neutral, representa una minoría que no percibe estas tecnologías como importantes. Esto puede indicar la necesidad de mayor educación o demostración de los beneficios de las tecnologías emergentes para este grupo específico de encuestados.

La empresa podría aprovechar esta información para ajustar sus estrategias de marketing y comunicación, enfatizando los beneficios y casos de uso exitosos de estas tecnologías para convencer a los más escépticos.



**Tabla 11**

*Resumen de respuestas*

Entrevistado	Innovación Tecnológica	Calidad del Servicio al Cliente	Personalización de Soluciones	Reputación de la Empresa	Observaciones Finales
Entrevistado 1	"Considero que las soluciones tecnológicas son buenas, pero faltan características innovadoras adaptadas a nuestras necesidades."	"El servicio al cliente es eficiente, pero necesita mejorar en tiempos de respuesta."	"Las soluciones tecnológicas no se personalizan completamente a nuestras necesidades."	"La reputación de la empresa es positiva, aunque debe mejorar en ciertos aspectos."	"Sería bueno ver mayor inversión en I+D."
Entrevistado 2	"Las soluciones necesitan más integración con tecnologías emergentes."	"El servicio ha mejorado, pero aún hay margen de mejora en la atención postventa."	"Se requiere más flexibilidad en las soluciones para personalizarlas."	"La reputación es buena, aunque no sobresale en comparación con otras empresas."	"Recomendaría mayor seguimiento a las necesidades específicas del cliente."
Entrevistado 3	"Las soluciones son satisfactorias, pero podrían ser más vanguardistas."	"El servicio técnico responde bien, aunque a veces tardan en resolver problemas."	"Las soluciones cubren nuestras necesidades básicas, pero falta personalización."	"Arcos tiene una reputación sólida, pero no es el líder en el mercado."	"Es fundamental mejorar la personalización de las soluciones ofrecidas."
Entrevistado 4	"Las tecnologías son buenas, pero no se ven mejoras innovadoras significativas."	"El soporte técnico es rápido, pero la atención al cliente podría mejorar."	"Necesitamos soluciones más personalizadas para nuestros procesos específicos."	"La empresa es conocida, pero podría trabajar en su posicionamiento."	"Mejorar la atención y la personalización aumentaría la satisfacción del cliente."
Entrevistado 5	"Las soluciones tecnológicas están bien, pero no son las más innovadoras del mercado."	"El servicio al cliente ha mejorado mucho, aunque falta perfeccionar detalles."	"Las soluciones tecnológicas requieren más flexibilidad y adaptación a cada negocio."	"Buena reputación, pero no se destaca lo suficiente."	"Se debería enfocar más en las necesidades puntuales de cada cliente."



### 2.8.1 Interpretación las entrevistas

Si bien la innovación y la tecnología son fundamentales en el ámbito de las soluciones tecnológicas para cadenas de comida rápida, la encuesta reveló algunas deficiencias en este aspecto. Algunos encuestados expresaron que la innovación tecnológica de Soluciones Tecnológicas Arcos podría ser más avanzada y adaptada a las necesidades específicas de sus negocios. En este sentido, es crucial que Arcos priorice la investigación y el desarrollo de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el análisis de datos avanzados, para ofrecer soluciones más innovadoras y personalizadas que satisfagan las demandas del mercado.

La diferencia en innovación entre Soluciones Tecnológicas Arcos y otros proveedores podría mejorar mediante una mayor inversión en investigación y desarrollo, así como una mayor colaboración con clientes para comprender mejor sus necesidades y desafíos. Arcos puede implementar estrategias de co-creación con clientes para desarrollar soluciones personalizadas que aborden problemas específicos de la industria alimentaria. Además, el establecimiento de alianzas con empresas de tecnología líderes podría proporcionar acceso a tecnologías de vanguardia y recursos adicionales para impulsar la innovación.

Aunque la experiencia con el servicio al cliente de Soluciones Tecnológicas Arcos ha sido mayormente positiva, la encuesta identificó áreas de mejora en la atención y la respuesta a las necesidades de los clientes. Algunos encuestados expresaron preocupaciones sobre la eficacia y la rapidez del soporte técnico proporcionado por Arcos en comparación con otros proveedores. Para abordar estas deficiencias, Arcos podría implementar programas de capacitación para su personal de atención al cliente, enfocados en mejorar la resolución de problemas y la comunicación con los clientes.

Al evaluar a un proveedor de soluciones tecnológicas, es crucial considerar aspectos como la capacidad de respuesta, la calidad del servicio y la disponibilidad de soporte técnico. Arcos puede mejorar la calidad de su servicio al cliente mediante la implementación de sistemas de seguimiento de solicitudes y la asignación de recursos



adicionales para garantizar tiempos de respuesta más rápidos. Además, establecer canales de comunicación efectivos y proporcionar recursos de autoservicio para los clientes pueden mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer las relaciones comerciales.

Las entrevistas revelaron que algunas soluciones tecnológicas ofrecidas por Soluciones Tecnológicas Arcos pueden no adaptarse completamente a las necesidades específicas de cada cadena de comida. Esto resalta la importancia de mejorar la capacidad de personalización de las soluciones para satisfacer las demandas únicas de cada cliente. Arcos podría implementar un proceso de consultoría más exhaustivo con cada cliente para identificar sus requisitos específicos y desarrollar soluciones personalizadas que aborden sus desafíos comerciales específicos.

Para mejorar la capacidad de personalización de sus soluciones, Arcos puede invertir en el desarrollo de plataformas tecnológicas más flexibles y adaptables. Además, establecer colaboraciones estratégicas con clientes clave puede proporcionar información valiosa sobre las necesidades del mercado y las tendencias emergentes, permitiendo a Arcos diseñar soluciones tecnológicas más innovadoras y personalizadas. Asimismo, la implementación de procesos de retroalimentación continua con los clientes puede ayudar a ajustar y mejorar las soluciones existentes para satisfacer mejor sus necesidades cambiantes.

Aunque la reputación de Soluciones Tecnológicas Arcos en la industria es generalmente positiva, la encuesta identificó áreas de oportunidad para fortalecer su posición en el mercado. Algunos encuestados expresaron inquietudes sobre la confiabilidad y la experiencia de Arcos en comparación con otros proveedores. Para mejorar su reputación, Arcos podría enfocarse en mejorar la calidad y la eficacia de sus soluciones tecnológicas, así como en demostrar su compromiso con la satisfacción del cliente y la excelencia en el servicio.

La reputación de un proveedor juega un papel crucial en la decisión de implementar sus soluciones tecnológicas en un local. Arcos puede mejorar su



reputación mediante la implementación de programas de garantía de calidad y la obtención de certificaciones y reconocimientos de la industria. Además, fomentar la transparencia y la comunicación abierta con los clientes puede ayudar a construir relaciones sólidas y de confianza.

## 2.9 Discusión de los resultados

A partir de la interpretación de los datos recopilados a través de las encuestas y entrevistas, se pueden extraer varias conclusiones clave sobre el desempeño de "Soluciones Tecnológicas Arcos" y su posición en el mercado de soluciones tecnológicas para cadenas de comida rápida en Ecuador. Al comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes, puede adaptar sus servicios para satisfacer las demandas cambiantes del mercado y mantener su relevancia en un entorno comercial en evolución. Esto no solo puede impulsar el crecimiento de la empresa, sino también fortalecer su posición competitiva frente a los competidores. Al proporcionar información objetiva y análisis rigurosos, la investigación puede ayudar a la empresa a evaluar la viabilidad de nuevas iniciativas comerciales, identificar posibles obstáculos y anticipar cambios en el mercado que

La mayoría de los encuestados (81.9%) se muestra de acuerdo o muy de acuerdo en que las soluciones tecnológicas de la empresa incorporan tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el análisis de datos avanzados. Solo un pequeño porcentaje (15.7%) muestra desacuerdo o indiferencia. Esto indica que la empresa ha logrado posicionarse como un proveedor de soluciones tecnológicamente avanzadas y a la vanguardia, lo cual es muy valorado por sus clientes.

Los resultados indican una alta satisfacción con la rapidez y eficacia del soporte técnico proporcionado por la organización, con un 67.1% de los encuestados de acuerdo o muy de acuerdo. Sin embargo, un 29.9% muestra desacuerdo o muy desacuerdo, señalando áreas de mejora en el servicio al cliente. Asimismo, el 89.7% de los encuestados percibe una mejora en la satisfacción y atención al cliente desde que



implementaron las soluciones tecnológicas de la empresa, lo que refuerza la efectividad de sus servicios en mejorar la experiencia del cliente.

La adaptabilidad de las soluciones tecnológicas a las necesidades específicas de las cadenas de comida es altamente valorada, con un 74.7% de los encuestados que están de acuerdo o muy de acuerdo. Además, el 62.3% considera que la capacidad de personalización es crucial. Esto destaca la importancia de ofrecer soluciones flexibles y adaptables para satisfacer las demandas específicas de cada cliente.

La reputación de la empresa es vista positivamente en términos de confiabilidad y experiencia, con un 71.9% de los encuestados de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación. Además, el 84.6% indica que la reputación de la empresa influye significativamente en su decisión de implementar sus soluciones tecnológicas. Esto subraya la importancia de la percepción pública y la credibilidad de la empresa en el mercado. Basado en las conclusiones anteriores, se pueden hacer varias recomendaciones estratégicas para "Soluciones Tecnológicas Arcos" con el fin de fortalecer su posición en el mercado y mejorar continuamente la satisfacción del cliente.

Para mantener y mejorar su posición como líder en soluciones tecnológicas avanzadas, "Soluciones Tecnológicas Arcos" debería:

- **Inversión Continua en I+D:** Continuar invirtiendo en investigación y desarrollo para incorporar las últimas tecnologías emergentes y asegurar que sus soluciones sigan siendo innovadoras.
- **Colaboraciones Estratégicas:** Establecer alianzas con universidades y centros de investigación para estar a la vanguardia de los desarrollos tecnológicos y aplicarlos a sus productos.

Para abordar las áreas de mejora identificadas en el servicio al cliente:

- **Formación y Capacitación:** Implementar programas continuos de formación y capacitación para el personal de soporte técnico para asegurar



que estén equipados con las habilidades necesarias para resolver problemas de manera eficiente.

- Sistema de *Feedback*: Establecer un sistema robusto de retroalimentación de clientes para identificar rápidamente las áreas problemáticas y actuar en consecuencia.

Dado que la personalización es altamente valorada por los clientes:

- Soluciones Modulares: Desarrollar soluciones tecnológicas modulares que puedan ser fácilmente adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente.
- Consultoría Personalizada: Ofrecer servicios de consultoría personalizada para entender mejor las necesidades individuales de cada cadena de comida y adaptar las soluciones en consecuencia.

Para mantener y mejorar la reputación de "Soluciones Tecnológicas Arcos":

- Transparencia y Comunicación: Ser transparente en todas las operaciones y mantener una comunicación abierta con los clientes sobre cualquier cambio o desarrollo dentro de la empresa.
- Testimonios y Casos de Éxito: Utilizar testimonios de clientes satisfechos y casos de éxito para reforzar la percepción positiva y la confiabilidad de la empresa.

Para expandir su mercado y captar nuevos clientes:

- Estrategias de Marketing: Implementar estrategias de marketing dirigidas a nuevos segmentos de mercado, utilizando análisis de mercado para identificar oportunidades y adaptar las estrategias de marketing en consecuencia.
- Expansión Geográfica: Considerar la expansión a nuevas ubicaciones geográficas dentro y fuera de Ecuador, aprovechando la reputación y las soluciones tecnológicas avanzadas para atraer nuevos clientes.



La implementación de estas recomendaciones debe ser realizada de manera sistemática y estratégica para asegurar que los beneficios sean sostenibles a largo plazo. Algunas de las acciones específicas incluyen:

- **Desarrollo de un Plan de Acción Detallado:** Crear un plan de acción detallado que incluya las iniciativas específicas para cada recomendación, asignando responsabilidades claras y estableciendo plazos para la implementación.
- **Monitoreo y Evaluación:** Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación para medir el progreso y la efectividad de las iniciativas implementadas. Esto permitirá hacer ajustes necesarios en el camino para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Comunicación Interna:** Asegurar que todas las partes interesadas dentro de la empresa estén informadas y alineadas con las nuevas estrategias y objetivos, fomentando un ambiente de colaboración y compromiso hacia la mejora continua.

En general "Soluciones Tecnológicas Arcos" tiene una sólida posición en el mercado de soluciones tecnológicas para cadenas de comida rápida en Ecuador, respaldada por su innovación tecnológica, calidad de servicio, personalización de soluciones y buena reputación. Sin embargo, existen áreas de mejora que, si se abordan adecuadamente, pueden fortalecer aún más su posición y garantizar la satisfacción continua de sus clientes. Implementar las recomendaciones propuestas no solo ayudará a abordar las áreas de mejora identificadas, sino que también impulsará el crecimiento y el éxito a largo plazo de la empresa.



## CAPÍTULO 3: PROPUESTA

### 3.1 Fundamentación

La empresa Soluciones Tecnológicas Arcos se enfrenta a un entorno económico desafiante, caracterizado por una disminución de ingresos que afecta significativamente al sector de servicios tecnológicos para cadenas de comida en Ecuador. Esta situación ha llevado a la necesidad de una planificación estratégica robusta que permita a la empresa adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y mantener su competitividad. Se plantea hacer el diseño de la planificación estratégica para la empresa Soluciones Tecnológicas Arcos período 2024 – 2028.

La disminución en ingresos económica ha impactado de manera considerable en la capacidad de gasto de los consumidores y las empresas, lo que se traduce en una disminución de la demanda de servicios tecnológicos. En este contexto, Soluciones Tecnológicas Arcos enfrenta varios desafíos, incluyendo la disminución de la inversión en tecnología por parte de las cadenas de comida, la competencia agresiva de otros proveedores de servicios tecnológicos y la reducción de los márgenes de ganancia debido a la presión sobre los precios. Sin embargo, también existen oportunidades de crecimiento y diferenciación que la empresa puede capitalizar.

El análisis preliminar realizado en el primer capítulo de este trabajo reveló que Soluciones Tecnológicas Arcos tiene una serie de fortalezas internas que pueden ser aprovechadas para superar los desafíos actuales. Estas fortalezas incluyen la innovación tecnológica, la calidad del servicio al cliente y la capacidad de personalización de las soluciones. Al mismo tiempo, se identificaron debilidades como la dependencia de proveedores clave y la falta de diversificación de servicios, que deben ser abordadas para minimizar riesgos y maximizar oportunidades.

Para enfrentar este entorno desafiante, la propuesta de planificación estratégica se estructura en torno a varios componentes clave. En primer lugar, se realizará un análisis exhaustivo del entorno mediante herramientas como el análisis PESTEL y el análisis FODA. Esto permitirá comprender mejor los factores externos que afectan a la empresa



y cómo pueden ser gestionados estratégicamente. Uno de los pilares de esta propuesta es la implementación del modelo Canvas, una herramienta ampliamente reconocida por su capacidad para visualizar y estructurar modelos de negocio de manera integral. El modelo Canvas permitirá a Soluciones Tecnológicas Arcos identificar y desarrollar su propuesta de valor, definir sus segmentos de clientes, establecer canales de distribución efectivos, y desarrollar estrategias para la relación con los clientes, entre otros aspectos cruciales.

La propuesta de planificación estratégica también incluye un plan de marketing, un plan de recursos humanos, un plan financiero y un plan de innovación y desarrollo tecnológico. Cada uno de estos planes está diseñado para abordar aspectos específicos de la operación de la empresa, asegurando que todas las áreas clave estén alineadas con los objetivos estratégicos generales. El aporte del marketing se centrará en estrategias de marketing digital, ventas y fidelización de clientes, con el objetivo de aumentar la visibilidad de la empresa y atraer nuevos clientes. El plan de recursos humanos se enfocará en la estructura organizacional, la capacitación y desarrollo del personal, y las estrategias de retención de talento, asegurando que la empresa cuente con un equipo capacitado y motivado para enfrentar los desafíos futuros.

Los presupuestos financieros incluirán proyecciones financieras detalladas, análisis de viabilidad y estrategias de financiamiento, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones financieras informadas. Finalmente, el plan de innovación y desarrollo tecnológico delineará estrategias para la innovación continua, el desarrollo de nuevos productos y la implementación de nuevas tecnologías, posicionando a la empresa a la vanguardia del sector tecnológico. Para asegurar la efectividad de la planificación estratégica, se establecerán mecanismos de evaluación y control que permitan monitorear el progreso y hacer ajustes según sea necesario. Esto incluye la definición de indicadores de desempeño, la implementación de mecanismos de evaluación periódica y la elaboración de planes de contingencia para mitigar riesgos potenciales.



### 3.1.1 Misión

"Proveer soluciones tecnológicas innovadoras y personalizadas que optimicen las operaciones de cadenas de comida en Ecuador, a través de la integración de tecnologías emergentes, un servicio al cliente excepcional y un compromiso constante con la calidad y la eficiencia. Nuestro objetivo es apoyar a nuestros clientes en su crecimiento, mejorando su competitividad y adaptabilidad en un mercado dinámico."

### 3.1.2 Visión

"Ser líderes en el sector de servicios tecnológicos para cadenas de comida en Ecuador y Latinoamérica, reconocidos por nuestra capacidad de innovación, excelencia en el servicio y compromiso con el desarrollo sostenible. Aspiramos a transformar la industria de la comida mediante soluciones tecnológicas que impulsen la eficiencia, la diferenciación y el éxito continuo de nuestros clientes."

## 3.2 Análisis del Entorno

El análisis del entorno es una parte crucial de la planificación estratégica para cualquier empresa, ya que proporciona una comprensión detallada de los factores externos e internos que pueden influir en su desempeño. Para Soluciones Tecnológicas Arcos, realizar un análisis exhaustivo del entorno permitirá identificar oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas. Este análisis se llevará a cabo utilizando dos herramientas ampliamente reconocidas: el análisis PESTEL y el análisis FODA.

### 3.2.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica utilizada para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una organización. El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta fundamental en la planificación estratégica de una empresa. Proporciona una visión integral de los factores internos y externos que pueden influir en su



rendimiento y su capacidad para alcanzar sus objetivos. Aquí, analizaremos cada aspecto del FODA en el contexto de la empresa "Soluciones Tecnológicas Arcos".

**Tabla 12**

*Análisis FODA*

	Interno	Externo
Positivo	Fortalezas:	Oportunidades:
	1. Innovación tecnológica.	1. Crecimiento del mercado de tecnología.
	2. Calidad del servicio al cliente.	2. Cambios en la legislación tecnológica.
	3. Personalización de las soluciones.	3. Aumento de la demanda de tecnología.
	4. Personal capacitado.	4. Leyes de protección a emprendedores
Negativo	Debilidades:	Amenazas:
	1. Dependencia de proveedores clave.	1. Aumento de la competencia. (Figura 2)
	2. Falta de diversificación de servicios.	2. Cambios repentinos en la tecnología.
	3. Limitada presencia en mercados nacionales.	
	4. Pocos clientes	
	5. No tener un plan de negocio claro	

**3.2.1.1 Fortalezas**

- **Innovación Tecnológica:** Soluciones Tecnológicas Arcos se destaca por su capacidad para desarrollar tecnologías avanzadas y personalizadas que satisfacen las necesidades específicas de sus clientes en el sector de la comida.
- **Calidad del Servicio al Cliente:** La empresa ha establecido una reputación sólida por su excelente servicio al cliente, lo que ha contribuido a la lealtad de sus clientes y a la recomendación boca a boca puede aumentar su presencia en el mercado.
- **Capacidad de Personalización:** La capacidad de ofrecer soluciones tecnológicas personalizadas es una ventaja competitiva significativa que permite a la empresa adaptarse a las necesidades únicas de cada cliente.



- **Experiencia y Conocimiento del Mercado:** La empresa cuenta con un profundo conocimiento del mercado local y una amplia experiencia en la industria, lo que le permite anticipar y responder eficazmente a las tendencias del mercado.

Las fortalezas representan los aspectos positivos y favorables internos de una empresa. En el caso de "Soluciones Tecnológicas Arcos", estas incluyen la innovación tecnológica, la calidad del servicio al cliente y la capacidad de personalización de las soluciones. La empresa ha demostrado su capacidad para desarrollar tecnologías avanzadas y adaptarse a las necesidades específicas de sus clientes, lo que le otorga una ventaja competitiva en el mercado. Además, su reputación en el mercado local y su experiencia consolidada son activos valiosos que contribuyen a su posición sólida en la industria.

### ***3.2.1.2 Oportunidades***

- **Crecimiento del Mercado de Tecnología:** El continuo crecimiento del mercado de tecnología en Ecuador (Alianza para el Emprendimiento e Innovación del Ecuador, 2024), ofrece numerosas oportunidades para expandir la base de clientes y aumentar la cuota de mercado (Aliaga et al., 2021).
- **Demandas de Digitalización:** La pandemia ha acelerado la necesidad de digitalización en el sector de la comida, lo que crea una demanda creciente de soluciones tecnológicas que la empresa puede capitalizar.
- **Iniciativas Gubernamentales:** Las políticas gubernamentales que promueven la digitalización y la innovación tecnológica pueden proporcionar incentivos adicionales y apoyo financiero para el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- **Expansión Geográfica:** La empresa puede explorar mercados regionales e internacionales para diversificar su base de clientes y reducir la dependencia del mercado local.



Las oportunidades representan factores externos positivos que una empresa puede aprovechar para su beneficio. En el caso de "Soluciones Tecnológicas Arcos", existen varias oportunidades prometedoras. El crecimiento continuo del mercado de tecnología ofrece un espacio para la expansión y la captación de nuevos clientes. Además, los cambios en la legislación tecnológica pueden crear nuevas demandas de servicios especializados, mientras que el aumento generalizado de la demanda de tecnología en diversos sectores abre nuevas posibilidades de negocio para la empresa.

### 3.2.1.3 Debilidades

- Dependencia de Proveedores Clave: La empresa depende significativamente de proveedores clave para el suministro de componentes tecnológicos. Cualquier interrupción en la cadena de suministro puede afectar la capacidad de la empresa para entregar sus productos y servicios.
- Falta de Diversificación de Servicios: Actualmente, la empresa se enfoca principalmente en soluciones para cadenas de comida. La falta de diversificación en otros sectores puede limitar su crecimiento y exponerla a riesgos específicos del sector.
- Presencia Limitada en Mercados Interprovinciales: La limitada presencia en mercados interprovinciales restringe las oportunidades de crecimiento y expansión de la empresa.
- Capacidad Financiera: La capacidad financiera limitada puede restringir las inversiones en investigación y desarrollo, marketing y expansión operativa.

Las debilidades son aspectos internos negativos que pueden obstaculizar el rendimiento de una empresa. En el caso de "Soluciones Tecnológicas Arcos", algunas debilidades incluyen la dependencia de proveedores clave, la falta de diversificación de servicios y la limitada presencia en mercados interprovinciales. Estas debilidades pueden representar riesgos potenciales, como la vulnerabilidad a cambios en la disponibilidad de suministros o la exposición a la competencia en mercados locales saturados.



#### 3.2.1.4 Amenazas

- Aumento de la Competencia: El mercado de servicios tecnológicos es altamente competitivo, y la entrada de nuevos competidores o el fortalecimiento de los existentes puede afectar la cuota de mercado de Soluciones Tecnológicas Arcos.
- Cambios Tecnológicos Rápidos: Los rápidos avances tecnológicos pueden hacer que las soluciones actuales queden obsoletas, obligando a la empresa a invertir constantemente en innovación para mantenerse relevante.
- Regulaciones y Cumplimiento: Las regulaciones estrictas y en constante cambio relacionadas con la tecnología y la privacidad pueden representar desafíos significativos para la empresa.

El análisis del entorno mediante el uso del análisis PESTEL y FODA proporciona una visión integral de los factores externos e internos que afectan a Soluciones Tecnológicas Arcos. Estos análisis son fundamentales para el desarrollo de una planificación estratégica efectiva, ya que permiten identificar oportunidades que la empresa puede capitalizar y amenazas que necesita mitigar. Asimismo, el análisis de las fortalezas y debilidades internas ofrece una comprensión clara de los recursos y capacidades de la empresa, así como de las áreas que requieren mejoras (Benavides & Cortés, 2018).

Para Soluciones Tecnológicas Arcos, es esencial utilizar los conocimientos obtenidos de estos análisis para desarrollar estrategias que aprovechen sus fortalezas, aborden sus debilidades, capitalicen las oportunidades del mercado y enfrenten las amenazas del entorno. Al hacerlo, la empresa estará mejor posicionada para navegar por los desafíos del mercado y lograr sus objetivos estratégicos para el período 2024-2028.

Las amenazas son factores externos negativos que pueden afectar adversamente a una empresa. Para Arcos, algunas amenazas incluyen el aumento de la competencia, la inestabilidad económica del país y los cambios repentinos en la tecnología. Estas



amenazas pueden representar desafíos significativos, como la pérdida de cuota de mercado, la reducción de márgenes de beneficio o la obsolescencia de las tecnologías existentes.

En general, contextualmente, el análisis FODA de "Soluciones Tecnológicas Arcos" destaca varias áreas clave que la empresa debe considerar en su planificación estratégica. Si bien cuenta con fortalezas sólidas y oportunidades prometedoras, también enfrenta desafíos significativos en forma de debilidades internas y amenazas externas. Para capitalizar sus fortalezas y oportunidades, la empresa debe abordar proactivamente sus debilidades y mitigar las amenazas identificadas. Un enfoque estratégico centrado en maximizar los activos internos y adaptarse eficazmente al entorno externo será fundamental para su éxito continuo en la industria tecnológica.

### 3.2.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar a una organización. A continuación, se presenta un análisis PESTEL detallado para Soluciones Tecnológicas Arcos:

#### 3.2.2.1 Factores Políticos

- **Estabilidad Política:** La estabilidad política en Ecuador es un factor crítico para el desarrollo de negocios. Cualquier cambio significativo en el gobierno o en las políticas puede afectar el entorno empresarial. La dolarización, sin embargo, permite hacer flujos a tres años (Al, 2023).
- **Políticas de Gobierno:** Las políticas gubernamentales relacionadas con el sector tecnológico, incluyendo incentivos fiscales para la innovación y la digitalización, pueden influir en la capacidad de Soluciones Tecnológicas Arcos para invertir en nuevas tecnologías y expandir sus servicios. No hay influencias gubernamentales negativas en este tipo de negocio (Alcívar & Cevallos M, 2022).



### 3.2.2.2 *Factores Económicos*

- **Disminución de ingresos Económica:** La disminución de ingresos económica en Ecuador ha reducido la capacidad de gasto tanto de consumidores como de empresas, afectando la demanda de servicios tecnológicos. La empresa debe adaptarse a estas condiciones mediante la optimización de costos y la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado (Banco Central del Ecuador, 2021).
- **Inflación y Tasas de Interés:** Las tasas de inflación y de interés pueden afectar los costos operativos y de financiamiento de la empresa. Es esencial monitorear estas variables y ajustar las estrategias financieras en consecuencia (Banco Central del Ecuador, 2021).

### 3.2.2.3 *Factores Sociales*

- **Cambios en el Comportamiento del Consumidor:** La pandemia ha acelerado la adopción de tecnologías digitales. Las empresas de cadenas de comida están buscando soluciones tecnológicas que les permitan operar de manera más eficiente y segura, creando oportunidades para Soluciones Tecnológicas Arcos.
- **Demografía:** La creciente urbanización y el aumento de la clase media en Ecuador están impulsando la demanda de servicios tecnológicos avanzados en el sector de alimentos y bebidas (INEC, 2021).

### 3.2.2.4 *Factores Tecnológicos*

- **Avances Tecnológicos:** Los rápidos avances en tecnologías como la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas (IoT) y la analítica de datos ofrecen oportunidades para desarrollar soluciones innovadoras que satisfagan las necesidades cambiantes del mercado (Amaguaya, 2023).
- **Inversión en I+D:** La capacidad de la empresa para invertir en investigación y desarrollo es crucial para mantenerse a la vanguardia de la innovación tecnológica (Arcos et al., 2023).



### 3.2.2.5 *Factores Ecológicos*

Sostenibilidad: La creciente conciencia ambiental entre los consumidores y las empresas está impulsando la demanda de soluciones tecnológicas que promuevan la sostenibilidad. Soluciones Tecnológicas Arcos puede desarrollar productos que ayuden a las cadenas de comida a reducir su huella de carbono y mejorar la eficiencia energética (Banco Central del Ecuador, 2021).

Regulaciones Ambientales: Las regulaciones ambientales pueden imponer restricciones adicionales, pero también pueden abrir oportunidades para la creación de tecnologías ecológicas.

### 3.2.2.6 *Factores Legales*

- Regulaciones Tecnológicas: Las leyes y regulaciones relacionadas con la protección de datos, la privacidad y la ciberseguridad son factores críticos que la empresa debe considerar en el desarrollo y oferta de sus servicios.
- Cumplimiento Normativo: Asegurar el cumplimiento con todas las regulaciones locales (Municipio, SRI, Superintendencia de Compañías) es esencial para evitar sanciones y mantener la confianza del cliente.

## 3.3 **Objetivos SMART**

Los objetivos de la planificación estratégica para Soluciones Tecnológicas Arcos se han definido siguiendo la metodología SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), asegurando que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. La siguiente tabla 13 presenta un resumen de los principales objetivos estratégicos de Soluciones Tecnológicas Arcos para el período 2024-2028. Cada objetivo está detallado siguiendo el método SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Limitado en el Tiempo), lo cual permite asegurar que las metas establecidas sean claras y alcanzables dentro del plazo definido. Estos objetivos están orientados a incrementar la participación de mercado, mejorar la satisfacción del cliente, diversificar la cartera de servicios y aumentar la eficiencia



UNIVERSIDAD  
BOLIVARIANA  
DEL ECUADOR

## TRABAJO DE TITULACIÓN

operativa, contribuyendo al crecimiento y competitividad sostenible de la empresa en el sector de servicios tecnológicos.



La Universidad para todos





**Tabla 13**

*Objetivos Smart*

Objetivo	Descripción Específica	Medible	Alcanzable	Relevante	Limitado en el Tiempo
Incrementar la Participación de Mercado	Aumentar la participación en el mercado de Soluciones Tecnológicas Arcos en el sector de servicios tecnológicos para cadenas de comida.	Lograr un incremento del 15% en la cuota de mercado para finales de 2028.	Implementar estrategias de marketing digital y ventas efectivas, incluyendo campañas publicitarias y promociones específicas.	Aumentar la participación de mercado es crucial para mejorar la posición competitiva de la empresa y asegurar su crecimiento a largo plazo.	Alcanzable en un período de tres años, finalizando en diciembre de 2028.
Mejorar la Satisfacción del Cliente	Mejorar la satisfacción del cliente mediante la optimización del servicio al cliente y la personalización de soluciones.	Alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 90% para finales de 2028.	Implementar un programa de formación y desarrollo para el personal de servicio al cliente y desarrollar soluciones tecnológicas personalizadas.	La satisfacción del cliente es fundamental para la fidelización y la recomendación boca a boca, contribuyendo al crecimiento de la empresa.	Alcanzable en un período de tres años, finalizando en diciembre de 2028.
Diversificar la Cartera de Servicios	Diversificar la cartera de servicios de Soluciones Tecnológicas Arcos para incluir nuevas soluciones tecnológicas.	Introducir al menos tres nuevas líneas de servicio para finales de 2028.	Realizar investigaciones de mercado para identificar oportunidades de diversificación y desarrollar nuevas soluciones basadas en las necesidades del mercado.	La diversificación de servicios permitirá a la empresa reducir su dependencia de un solo sector y aumentar su resiliencia frente a cambios en el mercado.	Alcanzable en un período de tres años, finalizando en diciembre de 2028.
Incrementar la Eficiencia Operativa	Incrementar la eficiencia operativa mediante la implementación de nuevas tecnologías y la optimización de procesos internos.	Reducir los costos operativos en un 10% para finales de 2028.	Implementar sistemas de gestión empresarial y tecnologías de automatización.	Mejorar la eficiencia operativa es esencial para mantener la competitividad y mejorar la rentabilidad de la empresa.	Alcanzable en un período de tres años, finalizando en diciembre de 2028.





Para llevar a cabo la planificación estratégica de Soluciones Tecnológicas Arcos, se utilizará una metodología que combina los aprendizajes de los enfoques cualitativos y cuantitativos obtenidos en la previa de este capítulo. Se utilizó el modelo Canvas para visualizar y estructurar el modelo de negocio de Soluciones Tecnológicas Arcos. Esto incluirá la identificación de la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, la relación con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos.

Basándose en el análisis de datos y el modelo Canvas, se formularán las estrategias específicas para cada uno de los componentes clave de la planificación estratégica. Esto incluirá estrategias de marketing, ventas, recursos humanos, finanzas e innovación tecnológica. Se desarrolla un plan detallado de implementación que incluirá un cronograma de actividades, asignación de recursos y responsabilidades, y mecanismos de seguimiento y evaluación. Este plan asegurará que todas las actividades estratégicas se lleven a cabo de manera efectiva y eficiente. Se establecerán indicadores de desempeño clave (KPIs) para monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos. Se implementarán mecanismos de evaluación periódica para revisar y ajustar las estrategias según sea necesario.

La planificación estratégica de Soluciones Tecnológicas Arcos se enfocará en maximizar sus fortalezas, mitigar sus debilidades, aprovechar las oportunidades del mercado y enfrentar las amenazas del entorno. Esta propuesta permitirá a la empresa no solo sobrevivir en tiempos de disminución de ingresos, sino también prosperar y consolidarse como líder en el sector de servicios tecnológicos para cadenas de comida

### **3.4 Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es un proceso esencial que permite a las organizaciones definir sus objetivos a largo plazo y establecer las estrategias necesarias para alcanzarlos. Para Soluciones Tecnológicas Arcos, esta planificación estratégica se centra en asegurar el crecimiento sostenible y la competitividad en el mercado de servicios tecnológicos para cadenas de comida en Ecuador. Este capítulo delinearé la



visión y misión de la empresa, los objetivos estratégicos, las metas y KPIs, las estrategias de implementación y el cronograma de actividades para el período 2024-2028.

### 3.4.1 Metas y KPIs

Para alcanzar los objetivos estratégicos, se han establecido metas específicas y medibles, así como indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear el progreso:

#### 3.4.1.1 Incrementar la Participación de Mercado

- Meta 1: Aumentar la base de clientes en un 3% anual.

KPI 1: Número de nuevos clientes adquiridos por año.

KPI 2: Porcentaje de crecimiento de la cuota de mercado.

#### 3.4.1.2 Mejorar la Satisfacción del Cliente

- Meta 2: Implementar un programa de capacitación continua para el personal de atención al cliente.

KPI 3: Índice de satisfacción del cliente (medido mediante encuestas trimestrales).

KPI 4: Tasa de retención de clientes.

#### 3.4.1.3 Diversificar la Cartera de Servicios

- Meta 3: Desarrollar y lanzar al menos una nueva solución tecnológica por año.

KPI 5: Número de nuevas líneas de servicio introducidas.

KPI 6: Ingresos generados por nuevas líneas de servicio.



#### ***3.4.1.4 Incrementar la Eficiencia Operativa***

- Meta 4: Implementar sistemas de gestión empresarial y tecnologías de automatización en todas las áreas operativas.

KPI 7: Reducción de costos operativos (porcentaje de disminución anual).

KPI 8: Tiempo promedio de respuesta a problemas técnicos.

#### ***3.4.1.5 Fomentar la Innovación Continua***

- Meta 5: Incrementar el presupuesto de I+D en un 25% anual.

KPI 9: Inversión en I+D como porcentaje de los ingresos.

KPI 10: Número de patentes y desarrollos tecnológicos innovadores.



Tabla 14

*Cuadro de Mando Integral*

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta	KPIs
Financiera	Incrementar la Participación de Mercado	Aumentar la base de clientes en un 3% anual.	KPI 1: Número de nuevos clientes adquiridos por año. KPI 2: Porcentaje de crecimiento de la cuota de mercado.
Clientes	Mejorar la Satisfacción del Cliente	Implementar un programa de capacitación continua para el personal de atención al cliente.	KPI 3: Índice de satisfacción del cliente (medido trimestralmente). KPI 4: Tasa de retención de clientes.
Procesos Internos	Diversificar la Cartera de Servicios	Desarrollar y lanzar al menos una nueva solución tecnológica por año.	KPI 5: Número de nuevas líneas de servicio introducidas. KPI 6: Ingresos generados por nuevas líneas de servicio.
Procesos Internos	Incrementar la Eficiencia Operativa	Implementar sistemas de gestión empresarial y automatización en todas las áreas operativas.	KPI 7: Reducción de costos operativos (porcentaje de disminución anual). KPI 8: Tiempo promedio de respuesta a problemas técnicos.
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar la Innovación Continua	Incrementar el presupuesto de I+D en un 25% anual.	KPI 9: Inversión en I+D como porcentaje de los ingresos. KPI 10: Número de patentes y desarrollos tecnológicos innovadores.



### 3.4.2 Plan Operativo Anual

El POA de "Soluciones Tecnológicas Arcos" (véase anexo 4), está diseñado para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para el año 2024. Cada actividad está alineada con metas específicas que buscan mejorar la innovación, la satisfacción del cliente, la expansión del mercado, la reputación de la empresa, la eficiencia interna y el incremento de ventas.

Responsables específicos para cada actividad garantizan la responsabilidad y el seguimiento adecuado de las tareas. Además, se han definido indicadores de éxito claros que permitirán medir el progreso y la efectividad de las acciones a lo largo del año, asegurando que las metas sean alcanzables y se puedan ajustar si es necesario, se ha contemplado un calendario de tiempos para la ejecución de cada actividad, facilitando la planificación y la asignación de recursos de manera eficiente a lo largo del año.



### 3.4.3 Estrategias específicas

Para alcanzar los objetivos estratégicos y las metas establecidas, Soluciones Tecnológicas Arcos implementará las siguientes estrategias (tabla 15):

**Tabla 15**

*Costo anual de estrategias*

Estrategia	Actividad	Descripción	Costo Estimado
Estrategia de Marketing y Ventas	Campañas de Marketing Digital	Desarrollo de campañas en redes sociales, motores de búsqueda y plataformas de publicidad en línea.	\$ 600,00
	Participación en Ferias y Eventos	Participación en eventos de la industria para establecer relaciones y presentar soluciones.	\$ 1.800,00
	Programa de Referidos	Incentivos para clientes actuales por recomendar los servicios de la empresa.	\$ 300,00
Estrategia de Servicio al Cliente	Programa de Capacitación	Capacitación continua para el personal de atención al cliente.	\$ 300,00
	Plataforma de Soporte en Línea	Desarrollo de una plataforma para asistencia técnica y resolución de problemas.	\$ 300,00
	Encuestas de Satisfacción	Implementación de encuestas trimestrales para recopilar feedback.	\$ -
Estrategia de Diversificación	Investigación de Mercado	Estudios para identificar nuevas oportunidades y tendencias del sector.	\$ 300,00
	Desarrollo de Nuevas Soluciones	Inversión en nuevas soluciones tecnológicas para satisfacer necesidades emergentes.	\$ 1.000,00
	Alianzas Estratégicas	Establecimiento de alianzas para ampliar la oferta de servicios.	\$ -
Estrategia de Eficiencia Operativa	Optimización de Procesos	Revisión y mejora de procesos internos para aumentar la eficiencia.	\$ -
	Automatización de Tareas	Implementación de tecnologías de automatización para reducir recursos y tiempos.	\$ 500,00
	Sistemas de Gestión Empresarial	Adopción de sistemas integrados para la gestión de operaciones diarias.	\$ -
Estrategia de Innovación	Aumento de la Inversión en I+D	Incremento del presupuesto para investigación y desarrollo.	\$ 5.000,00
	Colaboración con Instituciones Académicas	Colaboraciones con universidades para el desarrollo de nuevas tecnologías.	\$ 800,00
	Fomento de la Cultura de Innovación	Incentivos para fomentar la creatividad e innovación entre los empleados.	\$ -
Costos de estrategias:			\$ 10.900,00



#### ***3.4.3.1 Estrategia de Marketing y Ventas***

- Campañas de Marketing Digital: Desarrollar campañas de marketing digital en redes sociales, motores de búsqueda y plataformas de publicidad en línea para aumentar la visibilidad de la marca y atraer nuevos clientes.
- Participación en Ferias y Eventos: Participar en ferias y eventos de la industria para establecer relaciones con clientes potenciales y presentar las soluciones tecnológicas de la empresa.
- Programa de Referidos: Implementar un programa de referidos que incentive a los clientes actuales a recomendar los servicios de la empresa a nuevos clientes.

#### ***3.4.3.2 Estrategia de Servicio al Cliente***

- Programa de Capacitación: Establecer un programa de capacitación continua para el personal de atención al cliente, enfocado en mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
- Plataforma de Soporte en Línea: Desarrollar una plataforma de soporte en línea que permita a los clientes acceder a asistencia técnica y resolver problemas de manera rápida y eficiente.
- Encuestas de Satisfacción: Implementar encuestas de satisfacción trimestrales para recopilar feedback de los clientes y realizar mejoras continuas en el servicio.

#### ***3.4.3.3 Estrategia de Diversificación***

- Investigación de Mercado: Realizar estudios de mercado para identificar nuevas oportunidades y tendencias en el sector de servicios tecnológicos.
- Desarrollo de Nuevas Soluciones: Invertir en el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas que aborden las necesidades emergentes del mercado.



- Alianzas Estratégicas: Establecer alianzas con empresas complementarias para ampliar la oferta de servicios y llegar a nuevos segmentos de mercado.

#### ***3.4.3.4 Estrategia de Eficiencia Operativa***

- Optimización de Procesos: Revisar y optimizar los procesos internos para mejorar la eficiencia y reducir costos.
- Automatización de Tareas: Implementar tecnologías de automatización en áreas operativas clave para reducir el tiempo y los recursos necesarios para completar tareas.
- Sistemas de Gestión Empresarial: Adoptar sistemas de gestión empresarial que integren y optimicen las operaciones diarias de la empresa.

#### ***3.4.3.5 Estrategia de Innovación***

- Aumento de la Inversión en I+D: Incrementar el presupuesto destinado a investigación y desarrollo para fomentar la innovación continua.
- Colaboración con Instituciones Académicas: Establecer colaboraciones con universidades y centros de investigación para desarrollar nuevas tecnologías y soluciones.
- Fomento de la Cultura de Innovación: Crear un entorno que incentive la creatividad y la innovación entre los empleados, mediante programas de reconocimiento y recompensas.

### **3.5 Modelo Lienzo Canvas para Soluciones Tecnológicas Arcos**

El Modelo Canvas es una herramienta de gestión estratégica que permite describir, diseñar y reinventar el modelo de negocio de una empresa. Para Soluciones Tecnológicas Arcos, el Modelo Canvas ayudará a estructurar y visualizar los diferentes componentes de su negocio para asegurar un crecimiento sostenible y rentable. A continuación, se presenta un análisis detallado de cada uno de los bloques del Modelo Canvas, utilizando la información de costos e ingresos proporcionada.



### 3.5.1 Propuesta de Valor

- Ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras y personalizadas para cadenas de comida en Ecuador.
- Asegurar la eficiencia operativa, sostenibilidad y continuidad de las operaciones de nuestros clientes.

**Innovación Continua:** Soluciones Tecnológicas Arcos invierte continuamente en investigación y desarrollo (I+D) para mantenerse a la vanguardia de la tecnología. Utilizamos tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA), el Internet de las Cosas (IoT) y el análisis de datos para desarrollar productos que optimicen la gestión de inventarios, mejoren la experiencia del cliente y aumenten la eficiencia operativa.

**Personalización:** Trabajamos estrechamente con cada cliente para comprender sus necesidades específicas y adaptar nuestras soluciones a sus requerimientos. Esto incluye la personalización de software, el ajuste de hardware y la integración con sistemas existentes. Nuestro equipo de consultores y desarrolladores colabora directamente con los clientes para asegurar que las soluciones implementadas sean las más adecuadas.

**Calidad y Soporte:** Proporcionamos un servicio al cliente excepcional, disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Nuestro equipo de soporte técnico está siempre listo para resolver problemas y garantizar que las operaciones de nuestros clientes no se vean interrumpidas. Además, ofrecemos mantenimiento preventivo y correctivo para minimizar el tiempo de inactividad.

**Eficiencia Operativa:** Nuestras soluciones están diseñadas para automatizar procesos y reducir costos. Por ejemplo, los sistemas de gestión de pedidos y de inventarios ayudan a reducir el desperdicio de alimentos y a mejorar la precisión de los pedidos, lo que se traduce en una reducción significativa de costos.

**Sostenibilidad:** Desarrollamos soluciones que promueven prácticas sostenibles, como la gestión eficiente de recursos y la reducción de la huella de carbono. Nuestras



tecnologías permiten a las cadenas de comida implementar prácticas más ecológicas, como el uso eficiente de la energía y la reducción de residuos.

### 3.5.2 Segmentos de Clientes

Identificación de los diferentes segmentos de clientes que se benefician de nuestras soluciones tecnológicas.

- Cadenas de Comida Rápida: Estas empresas buscan soluciones que les permitan gestionar grandes volúmenes de pedidos de manera rápida y eficiente. Ofrecemos sistemas de punto de venta (POS) avanzados que agilizan el proceso de pedido y pago, así como herramientas de análisis que ayudan a identificar patrones de consumo y optimizar la oferta de productos.
- Restaurantes de Servicio Completo: Para estos establecimientos, proporcionamos soluciones integrales que abarcan la gestión de reservas, la optimización de mesas, la gestión de pedidos en cocina y el procesamiento de pagos. Esto permite a los restaurantes ofrecer un servicio de alta calidad y mejorar la experiencia del cliente.
- Franquicias: Las franquicias necesitan soluciones tecnológicas que puedan ser implementadas de manera consistente en múltiples ubicaciones. Nuestras plataformas permiten una gestión centralizada de todas las franquicias, asegurando la uniformidad en la operación y el servicio. Esto incluye la gestión de inventarios, la analítica de ventas y la formación del personal.
- Empresas de Catering: Estas empresas requieren herramientas para gestionar eventos a gran escala de manera eficiente. Ofrecemos soluciones que permiten la planificación de eventos, la gestión de inventarios, y la coordinación de equipos, lo que garantiza que cada evento se desarrolle sin contratiempos.
- Restaurantes Independientes: Los pequeños y medianos restaurantes necesitan soluciones asequibles que les permitan competir con las grandes



cadena. Proporcionamos tecnologías adaptadas a su tamaño y presupuesto, como sistemas POS básicos y aplicaciones de gestión de inventarios que son fáciles de implementar y usar.

### 3.5.3 Canales

Canales a través de los cuales Soluciones Tecnológicas Arcos llega a sus clientes y les entrega sus bienes servicios.

- **Venta Directa:** Contamos con un equipo de ventas y técnicos especializados que interactúa directamente con los clientes potenciales. Este equipo realiza visitas a las instalaciones de los clientes, presenta demostraciones de productos y proporciona asesoramiento personalizado para asegurar que los clientes seleccionen las soluciones más adecuadas a sus necesidades.
- **Marketing Digital:** Utilizamos una combinación de estrategias de marketing digital para atraer y retener clientes. Esto incluye campañas en redes sociales, optimización para motores de búsqueda (SEO), publicidad en buscadores (SEM) y marketing de contenidos. Creamos contenido relevante y valioso que educa a nuestros clientes sobre los beneficios de nuestras soluciones y cómo pueden mejorar sus operaciones.
- **Plataforma en Línea:** Nuestro sitio web sirve como una plataforma integral donde los clientes pueden conocer nuestros productos y servicios, solicitar información adicional y ponerse en contacto con nuestro equipo de ventas. También ofrecemos recursos educativos como blogs, webinars y casos de estudio que demuestran el impacto de nuestras soluciones en el sector.
- **Alianzas Estratégicas:** Colaboramos con socios comerciales para ampliar nuestro alcance y distribución. Estos socios pueden incluir empresas de tecnología complementaria, consultoras de negocios y organizaciones de la industria que nos ayudan a llegar a nuevos mercados y segmentos de clientes.



### 3.5.4 Relación con los Clientes

Tipos de relaciones que Soluciones Tecnológicas Arcos establece con sus clientes.

- **Atención Personalizada:** Cada cliente recibe un trato individualizado desde el primer contacto. Nuestro equipo de ventas y consultores trabaja estrechamente con los clientes para comprender sus necesidades y proporcionar soluciones específicas. Esta atención personalizada se mantiene a lo largo de toda la relación comercial.
- **Soporte Técnico 24/7:** Ofrecemos soporte técnico continuo para asegurar que las operaciones de nuestros clientes no se vean interrumpidas. Nuestro equipo de soporte está disponible para resolver cualquier problema técnico y proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo.
- **Capacitación y Desarrollo:** Proporcionamos programas de formación para los empleados de nuestros clientes, asegurando que sepan cómo utilizar nuestras soluciones de manera efectiva. Ofrecemos sesiones de capacitación iniciales y cursos de actualización periódicos.
- **Encuestas de Satisfacción:** Realizamos encuestas de satisfacción de clientes de manera regular para recopilar feedback y mejorar continuamente nuestros productos y servicios. Utilizamos esta información para hacer ajustes y asegurar que estamos cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes.
- **Programas de Fidelización:** Implementamos programas de fidelización que ofrecen beneficios y descuentos a los clientes recurrentes. Esto incluye incentivos para la renovación de contratos de mantenimiento y soporte, así como descuentos en la compra de nuevas soluciones tecnológicas.

### 3.5.5 Fuentes de Ingresos

#### 3.5.5.1 Ventas de servicios

La Tabla 16 presenta las ventas proyectadas de diferentes servicios ofrecidos por la empresa durante el período 2024-2028. Los servicios incluyen el mantenimiento



operativo de equipos, programación de televisores, limpieza y mantenimiento de equipos de facturación, y un paquete de instalación de equipos de seguridad. Cada servicio muestra un crecimiento constante en las ventas anuales, lo cual refleja la expectativa de expansión del negocio y la mayor demanda de estos servicios a lo largo del período analizado.

El servicio de paquete de instalación de equipos de seguridad tiene la mayor contribución en términos de unidades vendidas, comenzando con 78,171 unidades en 2024 y proyectándose a 115,495 unidades en 2028. Este crecimiento significativo muestra la creciente importancia de la seguridad en el ámbito empresarial y doméstico, además de ser un segmento que representa una gran oportunidad de ingresos para la empresa.

Los servicios de mantenimiento operativo de equipos de cómputo, programación de televisores de mostrador y limpieza y mantenimiento de equipos de facturación tienen proyecciones idénticas de ventas, comenzando cada uno con 17,100 unidades en 2024 y alcanzando las 25,264 unidades en 2028. Estos servicios, aunque de menor volumen comparado con el paquete de instalación de seguridad, también reflejan un crecimiento anual, indicando la relevancia de estos mantenimientos en la continuidad operativa de los negocios.

Las ventas totales proyectadas aumentan de 129,471 unidades en 2024 a 191,288 unidades en 2028, lo que representa un crecimiento del 47.7% en un período de cinco años. Este incremento es indicativo de una demanda constante por los servicios ofrecidos, así como de una expansión esperada en la capacidad de la empresa para ofrecerlos. Este crecimiento proyectado es una señal positiva, ya que refleja que la empresa tiene un plan robusto para capturar una mayor cuota de mercado, así como para expandirse gradualmente. Sin embargo, el éxito de estas proyecciones dependerá de la capacidad de la empresa para ejecutar sus estrategias de marketing y ventas, así como para mantener la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.



La empresa proyecta un crecimiento constante de ventas (tabla 16), con un aumento significativo especialmente en los paquetes de instalación de equipos de seguridad. El punto de equilibrio establecido en 194 unidades muestra que la empresa está en una posición favorable para ser rentable, siempre y cuando alcance las metas de ventas proyectadas. La comparación entre las ventas proyectadas y el punto de equilibrio indica una expectativa de rentabilidad desde el inicio del período analizado, siempre y cuando se mantenga el crecimiento de las ventas y se controlen los costos. Para alcanzar estas metas, será crucial implementar estrategias eficaces en marketing, ventas, y mejoras operativas, garantizando tanto la calidad del servicio como la satisfacción del cliente.

**Tabla 16**

*Fuentes de Ingresos*

Unidades precios	2025	2026	2027	2028	2029
Servicio de mantenimiento operativo de equipos de cómputo, televisión y seguridad	17.100	18.853	20.785	22.916	25.264
Programación de televisores de mostrador	17.100	18.853	20.785	22.916	25.264
Limpieza y mantenimiento de equipos de facturación y registros	17.100	18.853	20.785	22.916	25.264
Paquete de instalación de equipos de seguridad	78.171	86.184	95.018	104.757	115.495
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>129.471</b>	<b>142.742</b>	<b>157.373</b>	<b>173.504</b>	<b>191.288</b>

**Tabla 17**

*Punto de equilibrio*

Precio Venta	\$ 503,57
Coste Variable Unitario	\$ 300,75
Gastos Fijos Año	\$ 39.273,50
Unidades de Equilibrio	194
Ventas de Equilibrio	\$ 97.509,48

Cada categoría de servicio (tabla 16) muestra un crecimiento constante en unidades del 3% vendidas anualmente, lo que indica una demanda creciente de los servicios de Soluciones Tecnológicas Arcos. Este crecimiento puede atribuirse a varios factores:



- **Calidad y Fiabilidad:** La consistencia en la demanda sugiere que los clientes confían en la calidad y la fiabilidad de los servicios ofrecidos.
- **Innovación Continua:** La empresa probablemente invierte en innovación y mejora continua de sus servicios, lo cual atrae a nuevos clientes y retiene a los existentes.
- **Estrategias de Marketing Efectivas:** La efectividad de las campañas de marketing y las iniciativas de ventas contribuyen a este crecimiento sostenido.
- **Servicio de Mantenimiento Operativo de Equipos de Cómputo, Televisión y Seguridad**

La Tabla 17 presentan el análisis del punto de equilibrio, que es crucial para determinar cuándo la empresa alcanzará una operación rentable. El punto de equilibrio se define como el momento en el que los ingresos de ventas son iguales a los costos totales, es decir, cuando la empresa no tiene ni ganancias ni pérdidas (Chumacero, 2021). En este caso, la unidad de equilibrio se sitúa en 194 unidades, lo cual indica que la empresa necesita vender al menos 194 unidades de sus servicios para cubrir sus costos fijos y variables. El valor de ventas de equilibrio es de \$97,509.48. Este valor proporciona una referencia concreta sobre cuánto ingreso debe generar la empresa anualmente para evitar pérdidas. Dado el precio de venta de \$503.57 y un coste unitario de \$300.75, la empresa tiene un margen de contribución de \$202.82 por unidad vendida, lo cual contribuye a cubrir los gastos fijos de \$39,273.50 al año.

Los costos fijos anuales ascienden a \$39,273.50, los cuales incluyen gastos que no dependen del nivel de producción o ventas, tales como salarios, alquileres y otros costos operativos constantes. Los costos unitarios de \$300.75 reflejan los costos variables directamente relacionados con la prestación de los servicios. Estos costos incluyen materiales, horas de trabajo específicas y otros recursos necesarios para llevar a cabo cada servicio.

El análisis del punto de equilibrio muestra que, para mantener una operación sostenible, la empresa necesita una estrategia sólida de ventas para alcanzar y superar



las 194 unidades de equilibrio. Esto asegura no solo la cobertura de los costos, sino también la posibilidad de generar utilidades. Con las proyecciones de ventas planteadas en la Tabla 16, se evidencia que la empresa superará fácilmente este punto de equilibrio, ya que las ventas proyectadas para todos los servicios son considerablemente mayores a 194 unidades en todos los años del análisis. Esto sugiere que la empresa estará operando con un margen de beneficio saludable si logra alcanzar sus metas de ventas proyectadas.

### 3.5.6 Recursos Clave

Los recursos esenciales necesarios para el funcionamiento y éxito de Soluciones Tecnológicas Arcos.

- **Equipo Técnico:** Contamos con un equipo altamente capacitado de desarrolladores de software, ingenieros de soporte técnico y consultores de negocios. Este equipo es fundamental para el desarrollo y mantenimiento de nuestras soluciones tecnológicas.
- **Tecnología e Infraestructura:** Disponemos de una infraestructura de TI robusta que incluye servidores, bases de datos y sistemas de seguridad. Utilizamos tecnologías avanzadas para desarrollar nuestras soluciones y mantener la seguridad de la información de nuestros clientes.
- **Capital Financiero:** Contamos con los recursos financieros necesarios para invertir en investigación y desarrollo, marketing y expansión operativa. Esto incluye tanto el capital propio como la financiación externa de inversionistas.
- **Relaciones con Proveedores:** Mantenemos relaciones sólidas con proveedores de componentes tecnológicos y servicios complementarios.



Estas relaciones nos aseguran el suministro constante de materiales y tecnologías de alta calidad.

- Propiedad Intelectual: Poseemos patentes y derechos de autor sobre las tecnologías desarrolladas internamente. Esto nos proporciona
- Propiedad Intelectual: Poseemos patentes y derechos de autor sobre las tecnologías desarrolladas internamente. Esto nos proporciona una ventaja competitiva y protege nuestras innovaciones frente a la competencia.

### 3.5.7 Actividades Clave

Las actividades esenciales que Soluciones Tecnológicas Arcos debe realizar para operar con éxito.

- Desarrollo de Productos: Nuestra actividad principal es la investigación y desarrollo (I+D) de nuevas soluciones tecnológicas. Esto incluye el diseño, programación, pruebas y lanzamiento de software y hardware innovador. Utilizamos metodologías ágiles para asegurar que nuestros productos se desarrollen de manera eficiente y cumplan con los estándares de calidad.
- Marketing y Ventas: Implementamos estrategias de marketing digital y ventas directas para atraer nuevos clientes y mantener a los actuales. Esto incluye la creación de campañas publicitarias, la optimización de nuestra presencia en línea y la participación en ferias y eventos del sector. Nuestro equipo de ventas se encarga de identificar oportunidades de negocio, realizar presentaciones y cerrar ventas.



- **Soporte Técnico:** Proporcionamos soporte técnico continuo a nuestros clientes para asegurar que nuestras soluciones funcionen sin problemas. Esto incluye la resolución de problemas técnicos, la realización de mantenimiento preventivo y correctivo, y la actualización de software. Contamos con un equipo de soporte disponible 24/7 para atender cualquier necesidad de nuestros clientes.
- **Capacitación:** Desarrollamos y ofrecemos programas de formación para los empleados de nuestros clientes. Esto asegura que los usuarios finales sepan cómo utilizar nuestras soluciones de manera efectiva, lo que maximiza el valor de nuestra oferta. Las capacitaciones se realizan tanto de forma presencial como en línea, dependiendo de las necesidades del cliente.
- **Gestión de Relaciones con Clientes:** Mantenemos relaciones sólidas y a largo plazo con nuestros clientes. Esto incluye la gestión de contratos, la atención personalizada, la realización de encuestas de satisfacción y la implementación de programas de fidelización. Nuestro objetivo es asegurar que los clientes estén satisfechos y continúen utilizando nuestras soluciones.

### 3.5.8 Socios Clave

Las alianzas estratégicas y colaboraciones que son cruciales para Soluciones Tecnológicas Arcos

- **Proveedores de Tecnología:** Colaboramos con empresas que suministran componentes tecnológicos y software complementario. Estas alianzas nos



permiten integrar tecnologías avanzadas en nuestras soluciones y mantener un suministro constante de materiales de alta calidad.

- **Instituciones Académicas:** Establecemos colaboraciones con universidades y centros de investigación para proyectos de I+D. Estas instituciones nos ayudan a desarrollar nuevas tecnologías y a mantenernos a la vanguardia de la innovación. Además, estas alianzas nos permiten acceder a talento altamente cualificado.
- **Socios Comerciales:** Trabajamos con socios comerciales que nos ayudan a ampliar nuestra oferta de servicios y a llegar a nuevos mercados. Esto incluye empresas de consultoría, integradores de sistemas y otros proveedores de servicios tecnológicos. Estas colaboraciones nos permiten ofrecer soluciones más completas y adaptadas a las necesidades del cliente.
- **Organizaciones de la Industria:** Participamos en asociaciones y grupos del sector de alimentos y bebidas. Estas organizaciones nos proporcionan oportunidades para participar en eventos, establecer contactos y compartir conocimientos. También nos ayudan a estar al tanto de las últimas tendencias y regulaciones del sector.
- **Inversionistas:** Contamos con el apoyo de inversionistas que proporcionan el capital necesario para la expansión y el desarrollo de nuevos proyectos. Estos inversionistas confían en nuestra capacidad para generar valor y apoyan nuestras iniciativas de crecimiento.



### 3.5.9 Estructura económica de la propuesta

**Tabla 18**

*Financiamiento*

Condiciones del préstamo		
Capital	32.481,53	
Tasa de interés	12,00%	
Número de pagos	36	
Fecha de préstamo	1-ene.-24	
Cuota mensual	1.078,85	
Intereses anuales del préstamo	6.357,13	
Forma del Financiamiento de la Inversión		
	40.601,91	
Recursos de accionistas	8.120,38	20%
Recursos de entidades bancarias	32.481,53	80%

Amortización del préstamo en anualidades de valor constante					
Años	2025	2026	2027	2028	2029
Pagos por Amortizaciones	9.563,07	10.775,90	12.142,56	0,00	0,00
Pago por Intereses	3.383,15	2.170,32	803,66	0,00	0,00
Servicio de Deuda	12.946,22	12.946,22	12.946,22	0,00	0,00

El análisis de financiamiento presentado en la tabla 18, refleja las condiciones de un préstamo obtenido por un capital de \$32.481,53. Este capital representa el monto inicial del préstamo que la empresa o persona ha solicitado para cubrir algún tipo de inversión o gasto. La tasa de interés aplicada a este préstamo es del 12% anual, lo que influirá en el cálculo de los pagos y el costo total del financiamiento. El préstamo está estructurado para ser pagado en 36 cuotas mensuales, lo que corresponde a un plazo de tres años. Cada una de estas cuotas mensuales tiene un valor de \$1.078,85, que incluye tanto el capital como los intereses correspondientes a ese período. Esta estructura de pagos facilita la devolución del préstamo de manera progresiva y accesible a lo largo del tiempo. La fecha de inicio del préstamo está fijada para el 1 de enero de 2024, lo que marca el comienzo de los pagos mensuales. Durante el primer año, el préstamo generará un total de \$6.357,13 en intereses, lo que representa el costo adicional que deberá asumir el prestatario por haber recibido este financiamiento. Este valor de intereses refleja el impacto de la tasa del 12% sobre el capital y es uno de los componentes más importantes del costo total del préstamo.



### 3.5.9.1 Estructura de costos

Los principales costos asociados con la operación de Soluciones Tecnológicas Arcos.

- **Costos de Desarrollo:** Incluyen los gastos relacionados con la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías. Esto abarca salarios de desarrolladores y equipos técnicos, adquisición de software y hardware para pruebas, y costos asociados con la creación de prototipos y pruebas de productos.
- **Costos Operativos:** Gastos de operación diaria, incluyendo sueldos y salarios del personal administrativo, alquiler de oficinas, servicios públicos y otros costos generales. Estos costos aseguran que la empresa funcione de manera eficiente y que todos los procesos internos estén optimizados.
- **Costos de Marketing:** Inversiones en campañas de marketing digital, participación en eventos y ferias comerciales, publicidad y creación de contenido. Estos costos son esenciales para atraer y retener clientes, y para mantener la visibilidad de la marca en el mercado.
- **Costos de Soporte y Mantenimiento:** Gastos relacionados con la provisión de soporte técnico y mantenimiento de las soluciones. Esto incluye salarios del personal de soporte, costos de herramientas de soporte técnico y gastos de viajes para asistencia in situ cuando sea necesario.
- **Costos de Capacitación:** Inversiones en programas de formación para empleados y clientes. Estos costos cubren la creación de materiales de capacitación, la organización de sesiones de formación y la implementación de plataformas de e-learning.
- **Costos de Infraestructura:** Gastos asociados con la infraestructura tecnológica necesaria para el desarrollo y operación de nuestras soluciones. Esto incluye servidores, bases de datos, sistemas de seguridad y otros equipos tecnológicos esenciales para nuestras operaciones.
- **Costos de Relación con Proveedores:** Gastos relacionados con el mantenimiento de relaciones con proveedores de tecnología y



componentes. Esto puede incluir visitas a proveedores, auditorías de calidad y negociaciones de contratos.

**Tabla 19**

*Costos variables*

Tipo de costo	Costos variables / años					Promedio mensual primer año
	2025	2026	2027	2028	2029	
Servicio de mantenimiento operativo de equipos de c televisión y seguridad	171,00	181,85	193,38	205,65	218,70	14,25
Programación de televisores de mostrador	171,00	181,85	193,38	205,65	218,70	14,25
Limpieza y mantenimiento de equipos de facturación y registros	171,00	181,85	193,38	205,65	218,70	14,25
<b>Total costos variables</b>	<b>55.233,00</b>	<b>58.736,98</b>	<b>62.463,26</b>	<b>66.425,92</b>	<b>70.639,99</b>	<b>42,75</b>

La Tabla 19 refleja los costos variables asociados a tres servicios principales: mantenimiento operativo de equipos de cómputo, programación de televisores de mostrador y limpieza de equipos de facturación. Estos costos experimentan un crecimiento constante durante el período analizado, comenzando en \$171 por unidad en 2025 y alcanzando \$218.70 en 2028. El aumento anual de los costos variables refleja la inflación y posibles aumentos en el costo de materiales o mano de obra. El total de costos variables sigue una tendencia creciente, comenzando en \$55,233 en 2024 y llegando a \$70,639.99 en 2029, con un promedio mensual en el primer año de \$42.75.



**Tabla 20**

*Costos Fijos*

TIPO DE COSTO	Costos Fijos / Años					Promedio Mensual Primer Año
	2025	2026	2027	2028	2029	
Sueldos y Salarios	29.013,50	32.333,20	32.644,33	32.959,45	33.278,59	2.417,79
Servicios Básicos	3.000,00	3.038,40	3.077,29	3.116,68	3.156,57	250,00
Marketing y Ventas	5.820,00	5.894,50	5.969,95	6.046,36	6.123,75	6.202,14
Otros costos	1.440,00	1.458,43	1.458,46	1.458,48	1.458,51	120,00
Total Costos Fijos	39.273,50	42.724,53	43.150,03	43.580,97	44.017,43	2.247,48

La Tabla 20 muestra los costos fijos, incluyendo sueldos, servicios básicos, marketing y otros gastos. Los sueldos y salarios representan el mayor componente, aumentando desde \$29,013.50 en 2024 a \$33,278.59 en 2028. Los servicios básicos y marketing y ventas también crecen gradualmente, reflejando incrementos naturales asociados a la operación. El total de costos fijos varía entre \$39,273.50 en 2024 y \$44,017.43 en 2029, con un promedio mensual de \$2,247.48 en el primer año. En conjunto, ambos tipos de costos exhiben una tendencia al alza, lo que subraya la importancia de ajustar las estrategias de ingresos para mantener la rentabilidad.



**Tabla 21**

*Costos Publicitarios (y de estrategia)*

Medio	Costo/pauta	# de pautas /mes	Inversión mensual	Meses a invertir	Gasto / año
Redes sociales	0,25	1.000,00	250,00	12,00	3.000,00
SEM en Web landing page	25,00	1,00	25,00	12,00	300,00
Diseño gráfico	25,00	8,00	200,00	12,00	2.400,00
Email marketing	0,02	500,00	10,00	12,00	120,00
Gastos de la estrategia (tabla 15)	908,33	1,00	908,33	12,00	10.900,00
TOTAL					16.720,00

La Tabla 21 presenta los costos publicitarios y de estrategias de marketing proyectados para el año, distribuidos en varios medios: redes sociales, SEM en landing pages, diseño gráfico, email marketing, y otros gastos estratégicos. El análisis de estos costos es fundamental para comprender la asignación de recursos de marketing y evaluar la eficiencia de las inversiones.

Las campañas en redes sociales representan una inversión mensual de \$250 por un costo unitario de \$0.25 por pauta y 1,000 pautas mensuales. Esto da un gasto anual total de \$3,000. La publicidad en redes sociales es una inversión clave debido a su capacidad de alcance masivo y su bajo costo por pauta, lo cual permite un impacto significativo con una inversión relativamente pequeña.

Las campañas de Search Engine Marketing (SEM) en landing pages tienen un costo mensual de \$25, con una pauta mensual, resultando en una inversión anual de \$300. Este tipo de publicidad busca mejorar la visibilidad de la empresa en los motores de búsqueda, atrayendo clientes potenciales a la página web.

Los servicios de diseño gráfico se realizan 8 veces al mes a un costo de \$25 cada uno, resultando en un gasto mensual de \$200 y una inversión anual de \$2,400. Este costo está orientado a la creación de contenido visual atractivo, crucial para el éxito de las campañas en redes sociales y otros medios.



Las campañas de email marketing tienen un costo de \$0.02 por mensaje, con 500 envíos mensuales, dando un gasto mensual de \$10 y un total anual de \$120. El email marketing sigue siendo un medio rentable para mantener el contacto con los clientes actuales y potenciales, generando una buena relación costo-beneficio.

Los gastos de estrategias generales, representados en la tabla como “tabla 15”, son los más significativos, con un costo mensual de \$908.33 y un gasto anual total de \$10,900. Esto puede incluir gastos asociados con el desarrollo de estrategias de largo plazo, asesorías, consultorías, y otras inversiones estratégicas necesarias para posicionar la empresa en el mercado.

### **3.5.9.1 Valoración del TIR y VAN**

Este servicio comienza con 17,100 unidades en 2024 y crece hasta 25,264 unidades en 2028, mostrando un crecimiento anual compuesto del 10%. Este aumento refleja una necesidad constante de mantenimiento operativo en un mercado donde los equipos de cómputo, televisión y seguridad son esenciales para las operaciones comerciales diarias.

Al igual que el servicio de mantenimiento operativo, la programación de televisores de mostrador también muestra un crecimiento constante del 10% anual, subiendo de 17,100 unidades en 2024 a 25,264 unidades en 2028. Esto sugiere que la programación de televisores sigue siendo un componente vital para los negocios, especialmente en sectores como el retail y la hospitalidad. Este servicio refleja las mismas cifras y crecimiento que los dos servicios anteriores. La limpieza y el mantenimiento de equipos de facturación y registros son cruciales para asegurar la precisión y la eficiencia en las operaciones comerciales, lo cual es reflejado en el crecimiento constante de la demanda.



**Tabla 22**

*Estado de resultados*

	2025	2026	2027	2028	2029
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%
% de Impuesto a la Renta	25%	25%	25%	25%	25%
Ventas	129.471,43	142.742,25	157.373,33	173.504,10	191.288,27
Costo de Venta	55.233,00	58.736,98	62.463,26	66.425,92	70.639,99
<b>Utilidad Bruta en Venta</b>	<b>74.238,43</b>	<b>84.005,27</b>	<b>94.910,07</b>	<b>107.078,17</b>	<b>120.648,28</b>
Gastos Sueldos y Salarios	29.013,50	32.333,20	32.644,33	32.959,45	33.278,59
Gastos Generales	10.260,00	10.391,33	10.505,69	10.621,52	10.738,84
Gastos de Depreciación	5.692,38	5.692,38	5.692,38	5.092,38	4.642,38
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>29.272,55</b>	<b>35.588,36</b>	<b>46.067,67</b>	<b>58.404,82</b>	<b>71.988,47</b>
Gastos Financieros	3.156,09	2.024,65	749,72	-	-
<b>Utilidad Neta (Utilidad antes de Imptos)</b>	<b>26.116,45</b>	<b>33.563,70</b>	<b>45.317,94</b>	<b>58.404,82</b>	<b>71.988,47</b>
Repartición Trabajadores	3.917,47	5.034,56	6.797,69	8.760,72	10.798,27
Utilidad antes Imptos Renta	22.198,99	28.529,15	38.520,25	49.644,10	61.190,20
Impto a la Renta	5.549,75	7.132,29	9.630,06	12.411,02	15.297,55
<b>Utilidad Disponible</b>	<b>16.649,24</b>	<b>21.396,86</b>	<b>28.890,19</b>	<b>37.233,07</b>	<b>45.892,65</b>



**Tabla 23**

*Flujo de caja Soluciones Tecnológicas Arcos*

		<i>Flujo de caja proyectado- Consolidado a 5 años</i>				
		2025	2026	2027	2028	2029
Utilidad antes Imptos Renta		14.989,39	22.378,52	34.083,18	47.080,88	60.519,58
(+) Gastos de Depreciación		5.692,38	5.692,38	5.692,38	5.092,38	4.642,38
(-) Amortizaciones de Deuda		9.563,07	10.775,90	12.142,56	-	-
(-) Reserva para pagos de Impto Renta y Participación trabajadores en marzo y abril año siguiente		5.433,66	8.112,21	12.355,15	17.066,82	21.938,35
<b>Flujo Anual</b>	<b>\$ (40.601,91)</b>	<b>5.685,05</b>	<b>9.182,79</b>	<b>15.277,85</b>	<b>35.106,44</b>	<b>43.223,61</b>
<b>Flujo Acumulado</b>		<b>5.685,05</b>	<b>14.867,84</b>	<b>30.145,69</b>	<b>65.252,13</b>	<b>108.475,75</b>
<b>Pay Back del proyecto en el flujo</b>		<b>(34.916,86)</b>	<b>(25.734,07)</b>	<b>(10.456,22)</b>	<b>24.650,22</b>	<b>67.873,84</b>



El flujo de caja proyectado para Soluciones Tecnológicas Arcos durante un período de cinco años revela la evolución financiera de la empresa, considerando ingresos y egresos clave que afectan la disponibilidad de efectivo. A continuación, se interpretan los elementos principales de este flujo de caja:

- **Utilidad antes de Impuestos sobre la Renta:** Este indicador refleja el rendimiento operativo de la empresa antes de deducir impuestos. La utilidad muestra un crecimiento sostenido a lo largo de los años, pasando de \$14.989,39 en 2024 a \$60.519,58 en 2029. Este incremento sugiere que la empresa espera mejorar su rentabilidad año tras año.
- **Gastos de Depreciación:** La depreciación, que es un gasto no monetario, se mantiene constante en \$5.692,38 durante los primeros tres años. A partir de 2027, disminuye a \$5.092,38 y luego a \$4.642,38 en 2028, lo que indica una reducción en la base de activos depreciables o cambios en la vida útil estimada de estos activos.
- **Amortizaciones de Deuda:** Estos valores representan los pagos anuales de la deuda adquirida por la empresa. Los pagos aumentan desde \$9.563,07 en 2024 hasta \$12.142,56 en 2027, después de lo cual desaparecen, lo que significa que la deuda se ha liquidado completamente a partir de 2028.
- **Reserva para pagos de Impuesto a la Renta y Participación de Trabajadores:** Este concepto refleja los fondos que la empresa reserva para cubrir los impuestos sobre la renta y la participación de los trabajadores. Estas reservas crecen de manera constante de \$5.433,66 en 2024 a \$21.938,35 en 2028, en línea con el aumento de las utilidades.
- **Flujo de Caja Anual:** El flujo de caja anual es el dinero disponible después de deducir los gastos, amortizaciones y reservas de los ingresos. En 2025, la empresa experimenta un déficit de \$40.601,91, pero el flujo mejora en los años siguientes, alcanzando \$43.223,61 en 2028. Este cambio positivo en el flujo de caja muestra una mejora gradual en la liquidez.
- **Flujo de Caja Acumulado:** Este indicador refleja la suma acumulada del flujo de caja año tras año. La empresa comienza con un flujo acumulado



positivo de \$5.685,05 en 2025 y lo incrementa progresivamente hasta \$108.475,75 en 2028, lo que indica un fortalecimiento de su posición financiera a largo plazo.

- **Payback del Proyecto:** El payback representa el tiempo que la empresa necesita para recuperar su inversión inicial. En 2025, el proyecto está en una posición negativa de \$34.916,86, pero esta cifra mejora cada año. En 2027, el flujo acumulado alcanza un valor positivo de \$24.650,22, lo que significa que el proyecto ha recuperado su inversión. Para 2029, el payback proyectado es de \$67.873,84, lo que indica que la empresa ha superado con creces el punto de recuperación de su inversión.

**Tabla 24**

*Valoración de proyección financiera*

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>					<b>\$ (37.876,91)</b>	
<b><u>VAN:</u></b>					<b>\$ 97.468,61</b>	
<b>TMAR:</b>					13,6%	
<b><u>TIR:</u></b>					50,75%	
<b><u>Pay Back del flujo en meses</u></b>					28	
<b><i>Flujo de caja proyectado</i></b>						
		<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Utilidad antes						
Imptos Renta		26.116,45	33.563,70	45.317,94	58.404,82	71.988,47
(+) Gastos de Depreciación		5.692,38	5.692,38	5.692,38	5.092,38	4.642,38
(-) Amortizaciones de Deuda		8.921,24	10.052,68	11.327,61	-	-
(-) Reserva para pagos de Impto Renta y Participación trabajadores en marzo y abril año siguiente		9.467,21	12.166,84	16.427,75	21.171,75	26.095,82
<b>Flujo Anual</b>	<b>(37.876,91)</b>	<b>13.420,38</b>	<b>17.036,56</b>	<b>23.254,96</b>	<b>42.325,45</b>	<b>50.535,03</b>
<b>Flujo Acumulado</b>		<b>13.420,38</b>	<b>30.456,95</b>	<b>53.711,91</b>	<b>96.037,36</b>	<b>146.572,39</b>
<b>Pay Back del proyecto en el flujo</b>		<b>(24.456,53)</b>	<b>(7.419,97)</b>	<b>15.834,99</b>	<b>58.160,45</b>	<b>108.695,48</b>



Este servicio muestra una base de unidades vendidas significativamente mayor que los otros servicios, comenzando en 78,171 unidades en 2025 y creciendo a 115,495 unidades en 2029. El crecimiento anual compuesto del 10% en esta categoría indica una demanda robusta y creciente por soluciones de seguridad. Dada la creciente importancia de la seguridad en todos los sectores, este servicio probablemente continuará siendo un motor de ingresos clave para la empresa. Las ventas totales aumentan de 129,471 unidades en 2025 a 191,288 unidades en 2029. Este crecimiento sostenido refleja una estrategia efectiva de expansión y retención de mercado. Las ventas totales proyectadas representan un crecimiento anual compuesto del 8.2%, lo que sugiere una sólida estrategia empresarial que abarca tanto la adquisición de nuevos clientes como la retención de los existentes.

El análisis de la tabla de unidades por precios (tabla 10) de Soluciones Tecnológicas Arcos muestra un crecimiento sostenido y constante en todas las categorías de servicios entre 2025 y 2029. Este crecimiento es un indicativo positivo de la confianza del mercado en los servicios de la empresa, su capacidad para innovar y mantener la calidad, y la efectividad de sus estrategias de marketing y ventas. La demanda robusta por el paquete de instalación de equipos de seguridad destaca como un área de crecimiento clave, y la empresa está bien posicionada para capitalizar estas oportunidades en los próximos años.

Las reservas para pagos de impuestos sobre la renta y la participación de los trabajadores, que se efectúan en marzo y abril del año siguiente, muestran un incremento continuo. Comienzan en \$9,467.21 en 2025 y aumentan a \$26,095.82 en 2028, reflejando el crecimiento en las utilidades de la empresa y la consecuente obligación fiscal y laboral. El flujo anual muestra una progresión positiva significativa. En 2025, el flujo anual es de \$13,420.38, y se incrementa año tras año hasta alcanzar \$50,535.03 en 2028. Este incremento sostenido en el flujo de caja anual sugiere una mejora continua en la rentabilidad operativa de la empresa.

El flujo acumulado refleja la suma del flujo de caja anual a lo largo de los años. Comienza en \$13,420.38 en 2024 y alcanza \$146,572.39 en 2028. Este crecimiento en



el flujo acumulado indica que la empresa no solo recuperará su inversión inicial, sino que también generará un flujo de caja sustancialmente positivo a lo largo del período proyectado. El Payback del proyecto en términos de flujo de caja muestra que la empresa comenzará a generar un flujo de caja acumulado positivo a partir de 2027, con \$15,834.99, y este valor continuará creciendo hasta alcanzar \$108,695.48 en 2029. Este indicador subraya la solidez financiera y la capacidad de la empresa para generar ingresos significativos después de cubrir todos los costos y obligaciones.

### 3.6 Validación de la propuesta

La Tabla 24 presenta la valoración de la proyección financiera para Soluciones Tecnológicas Arcos, incluyendo diversos indicadores clave y el flujo de caja proyectado para los años 2025 a 2029. La inversión inicial es de \$37,876.91, lo que representa el desembolso necesario para iniciar el proyecto. El Valor Actual Neto (VAN) se estima en \$97,468.61, lo que sugiere que el proyecto generará un valor significativo adicional sobre la inversión inicial, indicando una rentabilidad positiva.

La Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR) es del 13.6%, mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 50.75%. La TIR, al ser significativamente superior a la TMAR, refuerza la viabilidad y atractivo del proyecto para los inversionistas. El período de recuperación de la inversión, conocido como Payback, es de 28 meses, lo que significa que la empresa recuperará su inversión inicial en poco más de dos años. El flujo de caja proyectado se desglosa en cinco años, comenzando en 2024.

La utilidad antes de impuestos sobre la renta muestra un aumento constante desde \$26,116.45 en 2025 hasta \$71,988.47 en 2029. Los gastos de depreciación, que no representan una salida de efectivo real, se mantienen relativamente constantes, comenzando en \$5,692.38 y disminuyendo ligeramente a \$4,642.38 en 2029. Las amortizaciones de deuda se proyectan para los primeros tres años, con montos decrecientes desde \$8,921.24 en 2025 hasta \$11,327.61 en 2026, y sin amortizaciones proyectadas para 2028 y 2029.



## CONCLUSIONES

La presente investigación ha permitido analizar y comprender en profundidad los factores clave que influyen en el éxito y la sostenibilidad de "Soluciones Tecnológicas Arcos" en el contexto del mercado local de servicios tecnológicos para cadenas de comida en Ecuador. A través del análisis de los objetivos planteados, se han extraído una serie de conclusiones que establecen las bases para la formulación y ejecución de una planificación estratégica sólida, con un enfoque en la diferenciación competitiva y el uso de metodologías innovadoras para el diseño y la gestión del modelo de negocio.

Uno de los objetivos principales de esta investigación fue determinar los aspectos del contexto local que afectan el modelo de negocio de "Soluciones Tecnológicas Arcos" y los factores que diferencian a la empresa de sus competidores. En este sentido, se ha identificado que el mercado local presenta una serie de características únicas que deben ser consideradas al diseñar estrategias de negocio efectivas. El análisis del entorno económico y comercial en Ecuador reveló que el sector de servicios tecnológicos para cadenas de comida está en constante evolución, impulsado por un aumento en la demanda de soluciones que optimicen la eficiencia operativa y mejoren la experiencia del cliente.

En comparación con sus competidores, "Soluciones Tecnológicas Arcos" se distingue por su enfoque en la innovación tecnológica y la personalización de servicios. Mientras otras empresas ofrecen soluciones genéricas, "Arcos" ha logrado capturar un nicho de mercado que valora la adaptación de las tecnologías a las necesidades específicas de cada cliente. Esta capacidad de personalización, junto con un enfoque en el servicio al cliente, ha sido un factor clave que ha permitido a la empresa construir relaciones sólidas y sostenibles con sus clientes, proporcionando un valor agregado difícil de replicar por la competencia.

El uso del modelo Lean Canvas ha sido fundamental para diseñar los parámetros estratégicos que guiarán la implementación y control del proyecto de "Soluciones Tecnológicas Arcos". Este modelo permitió simplificar y visualizar de manera efectiva



los elementos esenciales del negocio, facilitando la identificación de las oportunidades y desafíos que enfrenta la empresa. A través de la aplicación de esta herramienta, se logró definir con claridad la propuesta de valor de la empresa, sus segmentos de clientes, canales de distribución, fuentes de ingresos, estructuras de costos y actividades clave que sustentan su operación.

Los resultados de los instrumentos de investigación utilizados en el estudio revelaron la importancia de centrarse en soluciones innovadoras y escalables que puedan ser fácilmente adaptadas a las diferentes necesidades de los clientes. De este modo, el modelo Lean Canvas permitió mapear no solo las fortalezas internas de la empresa, sino también identificar áreas de mejora que se pueden abordar para optimizar la operación y maximizar la rentabilidad. En particular, el enfoque en la innovación y la diferenciación se destacó como un eje central que debe guiar las decisiones estratégicas futuras.

La implementación del modelo de negocio basado en los hallazgos del estudio permitió estructurar un plan estratégico claro y ejecutable para "Soluciones Tecnológicas Arcos". Se exploraron diversas alternativas estratégicas, y se optó por aquellas que potencian la capacidad de la empresa para adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado, aprovechar las oportunidades emergentes y mantener una posición competitiva fuerte. Algunas de las estrategias clave incluyen:

- Diversificación de servicios: Ampliar la oferta para incluir soluciones adicionales que complementen los servicios tecnológicos básicos, como consultoría en gestión de procesos y formación técnica para clientes.
- Expansión geográfica: Aprovechar el crecimiento en otras ciudades de Ecuador, llevando las soluciones personalizadas de "Arcos" a nuevos mercados con necesidades similares.
- Alianzas estratégicas: Establecer asociaciones con proveedores tecnológicos y cadenas de comida para co-crear soluciones que respondan mejor a las demandas del mercado.



Estas estrategias se implementaron tomando en cuenta el feedback constante de los clientes, lo que permitió a la empresa ajustar sus ofertas y mejorar su propuesta de valor. Este enfoque proactivo no solo refuerza la diferenciación de "Soluciones Tecnológicas Arcos", sino que también asegura que la empresa permanezca alineada con las expectativas cambiantes de los consumidores.

Controlar los aspectos económicos que afectan el bienestar de la empresa es crucial para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de "Soluciones Tecnológicas Arcos". A lo largo del estudio, se identificaron los principales factores que influyen en la estabilidad financiera de la empresa, incluyendo la gestión de costos, la optimización de recursos y la maximización de ingresos.

El análisis financiero realizado permitió establecer que una gestión eficiente de los costos es esencial para mantener la competitividad en el mercado. Esto implica la necesidad de reducir gastos innecesarios sin comprometer la calidad del servicio, mejorar la eficiencia operativa a través de la automatización de procesos internos y renegociar términos con proveedores para asegurar precios competitivos. Además, la diversificación de las fuentes de ingresos se identificó como una estrategia fundamental para mitigar riesgos y garantizar un flujo de caja constante.

Para lograr un control efectivo de los aspectos económicos, se implementaron las siguientes acciones:

- **Análisis de costos y precios:** Se revisaron los costos de producción y se ajustaron las estrategias de precios para asegurarse de que sean competitivos sin afectar los márgenes de beneficio.
- **Automatización de procesos:** La inversión en tecnología para automatizar tareas administrativas permitió reducir los tiempos de operación y minimizar los errores humanos, lo que se traduce en una mayor eficiencia y ahorro.
- **Monitoreo financiero:** Se establecieron indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear el rendimiento financiero de la empresa y asegurar



que las estrategias implementadas estén generando los resultados esperados.

- El enfoque en el control económico no solo garantiza la rentabilidad a corto plazo, sino que también posiciona a "Soluciones Tecnológicas Arcos" para un crecimiento sostenible a largo plazo, permitiendo reinvertir en áreas estratégicas como la innovación tecnológica y la expansión de mercado.

La investigación llevada a cabo sobre "Soluciones Tecnológicas Arcos" ha demostrado que una planificación estratégica adecuada, basada en herramientas modernas como el modelo Lean Canvas, es esencial para el éxito y la sostenibilidad de la empresa. El análisis del contexto local y de los factores diferenciales del negocio permitió identificar que la clave para mantenerse competitivo en el mercado de servicios tecnológicos para cadenas de comida en Ecuador radica en la capacidad de adaptación, la innovación y la calidad del servicio.

La implementación de un modelo de negocio claro y flexible, basado en la retroalimentación continua del cliente, ha permitido a la empresa ajustar sus estrategias para responder de manera efectiva a las demandas del mercado. Además, el control riguroso de los aspectos económicos asegura que la empresa pueda crecer sin comprometer su estabilidad financiera, permitiendo una expansión sostenida y alineada con los objetivos estratégicos.

"Soluciones Tecnológicas Arcos" se encuentra bien posicionada para capitalizar las oportunidades emergentes del mercado gracias a su enfoque en la personalización, la innovación y el control económico eficiente. Las estrategias diseñadas e implementadas durante este estudio no solo permitirán a la empresa diferenciarse de sus competidores, sino también fortalecer su marca y asegurar su liderazgo en el sector. A medida que el mercado de servicios tecnológicos continúa evolucionando, la capacidad de "Arcos" para adaptarse y anticiparse a las necesidades del cliente será fundamental para mantener su competitividad y asegurar su éxito a largo plazo.



## RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos obtenidos y las conclusiones de esta investigación sobre "Soluciones Tecnológicas Arcos", se presentan las siguientes recomendaciones estratégicas para fortalecer y asegurar el crecimiento sostenido de la empresa en el mercado de servicios tecnológicos para cadenas de comida en Ecuador:

- Fomentar la Innovación Continua Es crucial que "Soluciones Tecnológicas Arcos" siga invirtiendo en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan ofrecer soluciones más avanzadas y adaptadas a las necesidades cambiantes del mercado. Se recomienda establecer un equipo dedicado a la innovación que explore constantemente nuevas tendencias tecnológicas, como la inteligencia artificial (IA), el Internet de las cosas (IoT) y el análisis de datos, para identificar oportunidades que puedan ser transformadas en productos o servicios innovadores. Además, fomentar una cultura organizacional que valore y premie la creatividad e innovación contribuirá a mantener la empresa competitiva y relevante en el sector.
- Diversificar la Oferta de Servicios La personalización de las soluciones es uno de los factores diferenciales más fuertes de la empresa; sin embargo, para maximizar el crecimiento, es necesario diversificar aún más la oferta. Se recomienda expandir los servicios para incluir consultoría tecnológica, formación para el uso de herramientas tecnológicas y mantenimiento técnico continuo. Esta diversificación no solo incrementará las fuentes de ingresos, sino que también fortalecerá la relación con los clientes al ofrecer soluciones integrales que cubran todas sus necesidades tecnológicas.
- Ampliar la Presencia en el Mercado La expansión geográfica debe ser una prioridad para "Soluciones Tecnológicas Arcos". Se sugiere desarrollar un plan de expansión para llevar los servicios de la empresa a otras regiones de Ecuador y, eventualmente, a otros países de Latinoamérica. Antes de expandirse, se recomienda realizar estudios de mercado en las ciudades



objetivo para identificar demandas específicas y ajustar las estrategias de marketing y ventas según las características locales. Además, establecer alianzas estratégicas con empresas locales puede facilitar la entrada en nuevos mercados y fortalecer la presencia de la marca.

- Fortalecer las Relaciones con los Clientes Para asegurar la lealtad de los clientes actuales y atraer a nuevos, es fundamental que la empresa mantenga un alto estándar de servicio al cliente. Se recomienda implementar un sistema de seguimiento proactivo para medir la satisfacción del cliente y obtener retroalimentación constante sobre los servicios proporcionados. Este enfoque permitirá identificar rápidamente áreas de mejora y desarrollar soluciones para resolver problemas antes de que afecten la relación con los clientes. Además, ofrecer programas de fidelización y descuentos exclusivos puede incentivar la repetición de negocios y fortalecer la relación a largo plazo.
- Optimizar la Gestión Económica y Financiera Para mantener la rentabilidad y asegurar la sostenibilidad financiera, "Soluciones Tecnológicas Arcos" debe optimizar sus procesos de gestión económica. Se recomienda continuar con la automatización de procesos internos, lo que reducirá costos y mejorará la eficiencia operativa. Además, es esencial llevar a cabo un análisis financiero periódico para monitorear el desempeño de las diferentes líneas de negocio, identificar gastos innecesarios y ajustar las estrategias de precios según las condiciones del mercado. También se recomienda explorar opciones de financiamiento que permitan invertir en nuevas tecnologías y proyectos sin comprometer la estabilidad financiera.
- Implementar Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) Para medir el éxito de las estrategias implementadas, es fundamental establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan monitorear los avances hacia los objetivos estratégicos. Estos KPIs deben abarcar áreas críticas como



innovación, satisfacción del cliente, eficiencia operativa y rentabilidad. El monitoreo continuo de estos indicadores permitirá a la empresa ajustar rápidamente sus tácticas y estrategias para asegurar el cumplimiento de sus metas a corto y largo plazo.

"Soluciones Tecnológicas Arcos" tiene el potencial de consolidar su liderazgo en el mercado si sigue un enfoque estratégico que priorice la innovación, la diversificación de servicios y la expansión geográfica, sin descuidar la gestión eficiente de sus recursos y el fortalecimiento de las relaciones con los clientes. La implementación de estas recomendaciones asegurará que la empresa pueda adaptarse a las demandas del mercado y mantener una ventaja competitiva sostenida en el sector.



## REFERENCIAS

- Abreu, J. L. (2016). *Metodología de la Investigación: Preguntas de Investigación, Métodos and Todo Menos Tesis*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Acosta, M. (2020). *Análisis del comportamiento de compra de productos ultra procesados en la parroquia Ximena dirigidos a los padres de familia de la ciudad de Guayaquil*. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/49699>
- Acuña, B. P., Domínguez, D. C., & Navarro, P. B. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: Estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 0(134), Article 134. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i134.2697>
- Adinugroho, I., & Nugraha, S. (2021). El efecto de las estrategias de diferenciación y posicionamiento en la satisfacción del cliente mediante el servicio de banca digital en PT. Bank Muamalat KC Mamuju. *PINISI Discretion Review*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.26858/pdr.v5i1.23899>
- Akrajangdanon, R. (2019). *Factores que afectan el pedido de alimentos en línea a través de plataformas de aplicaciones digitales*. <http://dspace.spu.ac.th/handle/123456789/6509>
- Al, R. I. C. M. et. (2023). The proposal of former President Lenin Moreno Gárces for the granting of general regulations of the organic law of humanitarian support, in ecuador and the current ones of President Guillermo Lasso 2020—2023. *Russian Law Journal*, 11(6s), Article 6s. <https://doi.org/10.52783/rlj.v11i6s.1519>
- Al Manei, M., Salonitis, K., & Tsinoupolos, C. (2018a). Un marco conceptual de implementación lean basado en la teoría de la gestión del cambio. *Procedia CIRP*, 72, 1160-1165. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.03.141>



- Al Manei, M., Salonitis, K., & Tsinoupolos, C. (2018b). Un marco conceptual de implementación lean basado en la teoría de la gestión del cambio. *Procedia CIRP*, 72, 1160-1165. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.03.141>
- Álava, S. J. (2023). *Estrategias, propuestas, fundamentos y gestiones requeridas dentro del sistema de salud para la implementación del servicio de acupuntura en el centro de salud tipo C Los Rosales del distrito de salud 23D01* [masterThesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/9126>
- Alcívar, A. B., & Muñoz, L. S. (2018). *El desempeño y la calidad del servicio al cliente en faga: Propuesta de aplicación del método servperf*. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/34701>
- Alcívar, B. S., & Sánchez, M. A. (2023). *Plan de negocio para la exportación de la pitahaya roja a Holanda, Países Bajos* [bachelorThesis, Calceta: ESPAM MFL]. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/2186>
- Alcívar, N. J., & Cevallos M, L. X. (2022). *Análisis de la incidencia del Acuerdo Multipartes Ecuador-Unión Europea en las exportaciones de atún en el periodo 2010 – 2020*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/18295>
- Aliaga, O., Cofré, D., Aliaga, O., & Cofré, D. (2021). La evolución del concepto de Capital Humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 14(40), 38-59. <https://doi.org/10.35588/gpt.v14i40.4862>
- Alianza para el Emprendimiento e Innovación del Ecuador. (2024). Apoyo a emprendedores. *AEI*. <https://www.aei.ec/apoyo-a-emprendedores/>
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). La aplicación de la teoría de la motivación de dos factores de Herzberg a la satisfacción laboral en los laboratorios clínicos de los hospitales de Omán. *Heliyon*, 6(9), Article 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>



- Altamirano, L. G. O., Trujillo, K. A. V., & Salazar, J. L. L. (2020). Emprendimiento e Innovación en Ecuador. *Investigación Académica*, 1(2), Article 2.
- Álvarez, L., Camacho, M., Maldonado, G., Trejo, Á., Olguín, A., & Pérez, M. (2017). *La investigación cualitativa* (5). 1(5), Article 5. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>
- Amaguaya, K. (2023, septiembre 13). *Estudio Senescyt: Deserción universitaria en Ecuador llega al 20,46%*. Teleamazonas. <https://www.teleamazonas.com/estudio-senescyt-desercion-universitaria-ecuador/>
- Ancín, J. M. S. de V. (2021). *El plan de marketing digital en la práctica*. ESIC Editorial.
- Andrade, F., Alejo, O. J., & Armendariz, C. R. (2018). Método inductivo y su refutación deductista. *Conrado*, 14(63), 117-122.
- Andrade, F., Mackay, R., Flores, L., & Herrera, L. (2018). Bases teóricas del emprendimiento. *LiveWorking Editorial*. [https://liveworkingeditorial.com/product/bases\\_teoricas\\_del\\_emprendimiento-pdf/](https://liveworkingeditorial.com/product/bases_teoricas_del_emprendimiento-pdf/)
- Aquino, M. (2019). *Los procesos contables en el control interno del área financiera del Centro de Especialidades La Libertad año 2017*. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/4770>
- Aranguren, A. (2021). *La digitalización de la publicidad exterior en España: El caso de Callao City Lights*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/51251>
- Arcos, N., Garrido, C., & Balladares, J. (2023). La Inclusión Educativa en Ecuador: Una mirada desde las Políticas Educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), Article 3. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6656](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6656)



- Arévalo, R. M. S., Álvarez, J. C. E., Palacios, M. M. T., & Zurita, I. N. (2020). Emprendimiento e Innovación: Relación con el desarrollo local. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(Extra 3), Article Extra 3.
- Arias, J. L., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL.  
<http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Asamblea Constituyente. (2019). *Constitución de la República del Ecuador: Incluye Reformas de 2018*. Independently Published.
- Ascanio, A., Hernández, L. F., Moreno, E. J., & Fonseca, N. K. (2020). *Estrategias de posicionamiento y generación de valor para el crecimiento rentable del canal institucional de la empresa Mamá empanadas*.  
<http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1252>
- Azahari, A. Z. M., & Nayan, S. M. (2020). Papel de la confianza en el éxito empresarial. *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, 2(2), Article 2.  
<http://www.abrn.asia/ojs/index.php/JUSST/article/view/65>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Estadísticas Económicas*.  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/116-estad%C3%ADsticas-econ%C3%B3micas>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Ecuador apuesta por la inclusión*.  
<https://www.iadb.org/es/mejorandovidas/ecuador-apuesta-por-la-inclusion>
- Bao, W. (2019). *Research on the Application of Artificial Intelligence Technology in Accounting Teaching of Colleges*. 135-138. <https://doi.org/10.2991/iserss-19.2019.88>
- Barre, T. M. (2022). *Modelo De Negocio “Curvy Online”: Plan Administrativo* [bachelorThesis, Universidad Casa Grande. Facultad de Administración y Negocios]. <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/3618>



Benavides, T. D. P. N., & Cortés, M. I. C. (2018). Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: Una revisión de la literatura. *Prisma Social: revista de investigación social*, 22, Article 22.

BID Soluciones. (2023). *Servicio ofrecidos por la empresa*. <https://bidsoluciones.es/>

Bohórquez, F., Andrade, Fabrizzio, Carrillo, Omar, & Silva, Blanca. (2018). *Laboratorio vivo como método de investigación*. Liveworking Editorial. <http://liveworkingeditorial.com/wp-content/uploads/books/libro-laboratorio-vivo-como-metodo-de-investigacion-v061118.pdf>

Bohorquez-Lopez, V. W. (2022). Transformación digital en situaciones de crisis. Revisión de literatura usando modelado de temas y teoría fundamentada. *Cuadernos de Administración*, 35. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao35.tdscl>

Bonanni, L., Moretti, D., Benussi, A., Ferri, L., Russo, M., Carrarini, C., Barbone, F., Arnaldi, D., Falasca, N. W., Koch, G., Cagnin, A., Nobili, F., Babiloni, C., Borroni, B., Padovani, A., Onofri, M., Franciotti, R., & the FTD Italian study group-SINDEM. (2021). La hiperconectividad en la demencia es temprana y focal y disminuye con la progresión. *Cerebral Cortex*, 31(1), Article 1. <https://doi.org/10.1093/cercor/bhaa209>

Buhalis, D., & Volчек, K. (2020). Puente entre la teoría del marketing y el análisis de big data: La taxonomía de la atribución del marketing. *International Journal of Information Management*, 102253. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102253>

Bundtzen, H. (2021). *Adaptando la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg a un Mundo VUCA - Un Estudio de Cuadrícula de Repertorio | Revista europea de estudios económicos y empresariales*. <https://revistia.com/index.php/ejes/article/view/5552>



- Burbano, A. (2020). *El liderazgo gerencial y la estrategia de ventas frente a la crisis sanitaria en Ecuador. Análisis de la industria de alimentos*.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/55257>
- Burgos, C. (2021). Innovación y aprendizajes flexibles en entornos formativos universitarios. *Innovación y Aprendizajes Flexibles En Entornos Formativos Universitarios*, 1-152.
- Cabanillas, C. A., & Corcuera, J. N. (2019). Estrategias de comunicación de marketing para mejorar el posicionamiento en el mercado de la Botica Lucicar en el distrito de Trujillo—2018 II. *Universidad Privada Antenor Orrego*.  
<https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/5818>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Taller: Define tu modelo de negocio*.  
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25568>
- Caminotti, M., & Toppi, H. P. (2020). *Metodología de la investigación social: Caja de herramientas*. EUDEBA.
- Canales, C. A. (2022). *Estudio estratégico para la producción y comercialización de una bebida alcohólica ready to drink a base de cerveza negra y chicha de jora en Lima Metropolitana*.  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/23670>
- Carroll, E. (2020). *Estrategias para incrementar las ventas B2B: 5 teorías basadas en investigaciones*. <https://www.driveresearch.com/market-research-company-blog/increase-your-b2b-sales-5-theories-based-on-research/>
- Casavilca, A. A., & Osis, S. L. (2021). Marketing de servicios y la comunicación comercial en la Estación de Servicios Luciana, Andahuaylas 2021. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/65800>



Contreras, D. (2022). El propósito de las marcas: ¿Publicidad homogeneizada en la educación superior peruana? *Zincografía*.  
<https://doi.org/10.32870/zcr.v6iEspecial>

Cruz, M. (2023). *Plan de negocio para la implementación de la empresa Blackstar; Cafetería temática de Rock en la ciudad de Quito* [masterThesis, Quito: Universidad de las Américas, 2023].  
<http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/14801>

Dehghanpouri, H., Soltani, Z., & Rostamzadeh, R. (2020). El impacto de la confianza, la privacidad y la calidad del servicio en el éxito de E-CRM: el papel mediador de la satisfacción del cliente. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(11), Article 11. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2019-0325>

Delias, P., & Nguyen, G.-T. (2021). Creación de prototipos de un plan de mejora de procesos de negocio. Un enfoque basado en evidencia. *Information Systems*, 101, 101812. <https://doi.org/10.1016/j.is.2021.101812>

Feijóo, C., & Arenal, A. (2020). Ciudades, innovación y emprendimiento. *Cuadernos de estrategia*, 206, Article 206.

Frade, N. (2019). *Marketing para ONG: Cómo diseñar un plan y estrategias*. Semrush Blog. <https://www.semrush.com/blog/marketing-para-ong>

INEC. (2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2021* (p. 43). [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Trimestre-enero-marzo-2021/Trimestral%20enero-marzo%202021\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Trimestre-enero-marzo-2021/Trimestral%20enero-marzo%202021_Mercado_Laboral.pdf)

Lee, N. R., & Kotler, P. (2019). *Social Marketing: Behavior Change for Social Good*. SAGE Publications.

Mercado, K. E., Perez, C. B., Castro, L. A., Macias, A., Mercado, K. E., Perez, C. B., Castro, L. A., & Macias, A. (2019). Estudio Cualitativo sobre el



Comportamiento del Consumidor en las Compras en Línea. *Información tecnológica*, 30(1), Article 1. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000100109>

Molina, E. B. (2020). El descubrimiento de oportunidades para crear valor a través del emprendimiento e innovación. *Ciencia Digital*, 4(3), Article 3. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v4i3.1305>

Morales Bello, J. N. (2022). *Propuesta en mejoras de búsqueda de proveedores de LatinAsiaLink*. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/45350>

Najera, M. J., Guillén, J. C., Aguayo, J. M. B., Valdés, J. H., Lirios, C. G., Morales, F. E., Sánchez, A. S., & Campas, C. Y. Q. (2020). Redes de formación profesional: Gestión, innovación y emprendimiento del conocimiento. *Foro educacional*, 34, Article 34.

Osorio Ospina, J. S., Hernández Ortiz, J. J., & Cardona Cano, R. (2020). *Buenas prácticas del curso Prendemente: Emprende e innova*. Universidad de Antioquia. <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/17614>

Ricci, M. B., Benegas Prado Loyo, J. M., David, L., & Demo, H. (2020). Análisis de los factores que influyen en el consumo de marcas de distribuidor en los hipermercados de la ciudad de Córdoba. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 6(1), Article 1.

Ruiz, A. (2020). *Aplicación del enfoque Lean Startup y metodologías ágiles para la gestión de proyectos en entornos innovadores*. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/56222>

Sampieri, R. H. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. McGraw-Hill Interamericana.

Satalkina, L., & Steiner, G. (2020). Digital Entrepreneurship and its Role in Innovation Systems: A Systematic Literature Review as a Basis for Future Research



Avenues for Sustainable Transitions. *Sustainability*, 12(7), Article 7.  
<https://doi.org/10.3390/su12072764>

Solarana, C. (2020). *Modelos de negocio en empresas familiares*.  
<https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/19962>

Souto, J. E., & Rodríguez, Á. (2021). El aprendizaje emprendedor en un contexto de formación experiencial y por competencias: Un plan de negocio en tesis de grado. *The International Journal of Management Education*, 19(3), Article 3.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100513>

Suárez, M., & Gálvez-García, R. (2017). Motivations and Decisive Factors in Women's Entrepreneurship. A Gender Perspective in Education and Professional Guidance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237, 1265-1271.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.208>

Torres, M., & Jerelly, M. (2020). *Estudio de factibilidad sobre el posicionamiento de la innovación digital en productos de las Mipymes, utilizando alguna herramienta Open Source para automatizar el marketing*.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/49654>

Urteaga, E. (2009). Las teorías económicas del desarrollo sostenible. *Cuadernos de Economía*, 32(89), 113-161. [https://doi.org/10.1016/S0210-0266\(09\)70051-2](https://doi.org/10.1016/S0210-0266(09)70051-2)

Vasquez, Y. (2020). *Modelo de negocio basado en running lean para una guardería en Chiclayo 2018*. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2645>

VEGWORLD Magazine. (2020, marzo 9). How Vegan Is Your State?: A Study Into Vegan Online Searches In Every US State Over 15 Years. *VEGWORLD Magazine*. <https://vegworldmag.com/how-vegan-is-your-state-a-study-into-vegan-online-searches-in-every-us-state-over-15-years/>



Villarruel, M., & Villarruel, E. M. (2020). El desarrollo humano como fundamento para emprender e innovar. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), Article 1. <https://doi.org/10.30972/rfce.2414365>

Viviescas, L. (2020). *Lean Startup aplicado a la gestión documental en Seguridad y Salud en el Trabajo de las empresas PYME, sector servicios hoteleros de Bucaramanga* Colombia. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/11486>

Yépez, M., Frías, E., & Asunción-Parrales, R. (2019). *Innovación y emprendimiento como nuevo reto del siglo XXI en la sociedad*. 10.

Yupa Apaza, Y. (2020). Gestión de calidad y atención al cliente basado en el modelo SERVQUAL de las MYPE del sector servicio de rubro gimnasios de la ciudad de Juliaca del año, 2019. *Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote*. <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/18840>

Zamora, K. (2021). La transformación digital en la gestión de servicio al cliente en las empresas odontológicas del distrito de Miraflores en el año 2020. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/16738>