

República Dominicana
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA-UNIBE



Escuela de Administración de Empresas

**Proyecto Final para optar por el título de licenciado en Dirección y Gestión
empresarial**

Plan de reorientación estratégica para la empresa Elilolea Food Services durante el
periodo Septiembre - diciembre 2021 en Santo Domingo, República Dominicana

Realizado Por:

Julio Arranz Gonzalez (19-0010)

Francisco Enrico Tezanos Taveras (19-0179)

Asesores:

Jose Manuel Rapozo

Santo Domingo, D.N.

1/12/21

Índice de Contenido

Listado de Imágenes, Tablas y Gráficos	8
Agradecimientos.....	13
Resumen Ejecutivo	16
1) Antecedentes y Referencias	17
1.1-Título	17
1.2-Planteamiento del problema / Análisis de la situación actual	17
1.3- Objetivos	18
1.4- Revisión de Literatura y Estudios Previos.....	19
1.4.1- Naturaleza y Alcance del Problema en el Contexto Local.....	19
1.4.2- Estudios Previos.....	24
1.4.3- Planificación Estratégica	26
1.4.4- Design Thinking.....	33
2) Generalidades	37
2.1- Generalidades	37
2.1.1- Descripción.....	37
2.1.2- Historia y evolución.....	37
2.1.3- Principales productos	39
2.1.4- Naturaleza de los clientes.....	44
2.2- Marco Organizacional	45
2.2.1- Estructura Organizacional	45

2.2.2- Definición de puestos	45
2.2.3- Políticas y Procedimientos	47
2.3- Marco Legal.....	48
2.3.1- Aspectos Legales	48
2.3.2- Registro de nombre y actividad	48
2.3.3- Constitución	49
2.3.4- Reglamentos	49
2.4- Marco Estratégico	50
2.4.1- Grupos de interés.....	50
2.4.2- Visión	51
2.4.3- Misión	51
2.4.4- Valores	52
2.4.5- Cultura Organizacional	52
2.4.6- Principales estrategias implementadas.....	53
2.4.7- Modelo de gestión estratégico.....	54
Conclusiones.....	55
3) Análisis Interno.....	56
3.1- Análisis de la Cadena de Valor/ Análisis Factores Internos	56
3.1.1- Logística Interna.....	56
3.1.2- Producción/Operaciones	59
3.1.3- Logística Externa.....	60

3.1.4- Marketing y Ventas	61
3.1.5- Servicios	62
3.1.6- Aprovisionamiento	63
3.1.7- Desarrollo Tecnológico	64
3.1.8- Gestión de Recursos Humanos	65
3.1.9- Finanzas	66
3.1.10- Gestión Empresarial	69
3.2- Recursos y Capacidades	70
3.2.1- Competencias distintivas-Ventaja Competitiva	70
3.3- Fortalezas y Debilidades	71
3.3.1- Análisis Fortalezas y Debilidades	71
3.3.2- Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)	74
3.4- Identificación de las necesidades de organización	75
3.4.1- Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación (entrevistas, encuestas, observación, grupos de enfoque, agendas reuniones).	75
3.4.2- Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.	76
3.4.3- Análisis de la información y evidencias	78
Conclusiones	79
4)Análisis Externo	80
4.1- Análisis del Macroambiente PESTEL	80
4.1.1- Perspectiva Política	80

4.1.2- Perspectiva Económica	82
4.1.3- Perspectiva Sociodemográfica	84
4.1.4- Perspectiva Tecnológica	86
4.1.5- Perspectiva Ambiental	87
4.1.6- Perspectiva Legal	89
4.2- Análisis del Entorno Competitivo.....	90
4.2.1- Descripción de la industria a la que pertenece la empresa	90
4.3- Análisis de los competidores.....	92
4.3.1- Alcance de la competencia y grado de integración de la misma	92
4.3.2- Posición y movimientos estratégicos de los competidores	93
4.4- Grupo estratégico en que se desarrolla	94
4.5- Posicionamiento Competitivo.....	95
4.6- Tamaño del mercado y datos del mercado	96
4.7- Grado de diferenciación de productos	98
4.8- Análisis de Tendencias	99
4.9- Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria	100
4.10- Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.....	101
4.11- Amenazas y Oportunidades	102
4.11.1- Análisis Amenazas y Oportunidades	102
4.11.2- Matriz Evaluación Factores Externos	104
4.12- Matriz de perfil competitivo (CPM).....	105

4.13- Benchmarking	106
Conclusiones	108
5) Diagnóstico Estratégico	109
5.1- Misión, Visión, Valores (MVV)	109
5.1.1- Evaluar Misión, Visión, Valores	110
5.1.2- Propuesta de Misión, Visión, Valores	112
5.2- Matriz FODA(CAME)	113
5.2.1- Estrategias Defensivas	114
5.2.2- Estrategias Ofensivas	115
5.2.3- Estrategias de Supervivencia	116
5.2.4- Estrategia de Reorientación	117
5.3- Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas	117
5.4- Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio	118
5.5- Diseño de prototipo	126
Conclusiones	133
5.6- Retroalimentación y validación	134
5.6.1- Retroalimentación de la empresa	134
5.6.2- Validación con el cliente	136
Conclusiones	150
6) Plan de Reorientación	151
6.1- Creación Cuadro de Mando Integral	151

6.1.1- Objetivos Perspectiva Financiera	151
6.1.2- Objetivos Perspectiva del Cliente	152
6.1.3- Objetivos Perspectiva de Procesos	152
6.1.4- Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	153
6.1.5- Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral	153
6.1.6- Metas, Acciones y Proyectos.....	155
6.2- Propuesta de Valor.....	161
6.3- Estrategia Competitiva	162
6.4- Estrategias por Perspectiva.....	162
6.5- Construcción del Cuadro de Mando Integral (Ver anexo)	165
7) Alineación estratégica	166
7.1- Presupuesto vinculado al plan de respuesta	166
7.2- Análisis de retorno sobre la inversión	169
7.3- Alineación Personal.....	175
7.4- Mapa Estratégico	177
8) Conclusiones y recomendaciones	177
8.1- Conclusiones	177
8.2- Recomendaciones	184
Bibliografía.....	187

Listado de Imágenes, Tablas y Gráficos

Imagen #1 Indicadores de la agricultura del Banco Central 2018-2019. Fuente: (Banco Central de la Republica Dominicana, 2019).....	21
Imagen #2 El concepto de Planeación Estratégica. Fuente: (Amaya, sf).....	29
Imagen #3 “Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector”. Fuente (Porter, 1998).....	33
Imagen #4 El proceso del Design Thinking. Fuente: (Dinngo, 2012).....	34
Imagen #5 Herramientas a utilizar en el desarrollo de la metodología de Design Thinking. Fuente: (Castillo, Alvarez, & Cabana, 2014).....	35
Imagen #6 La Boca Water. Fuente: Elilolea.....	39
Imagen #7 La Trufita. Fuente: Elilolea	39
Imagen #8 Cógelo Easy. Fuente: Elilolea.....	39
Imagen #9 Bocata Defleca. Fuente: Elilolea	39
Imagen #10 Papada Loca. Fuente: Elilolea	40
Imagen# 11 Los Hijos de Frida – Nachos. Fuente: Elilolea	40
Imagen #12 Casi Light. Fuente: Elilolea.....	40
Imagen #13 Cabra Loca. Fuente: Elilolea	41
Imagen #14 Almuerzo ejecutivo Diario. Fuente: Elilolea	41
Imagen #15 Menú de la semana. Fuente: Elilolea.....	41
Imagen #16 Picaderas. Fuente: Elilolea	42
Imagen #17 Sangrías Elilolea. Fuente: Elilolea.....	42

Imagen #18 Menú de la Semana.	Imagen #19 Menú de la Semana Regular.	
.....	43
Imagen #20 Menú de la semana Light. Fuente: Elilolea		43
Flujograma #1 Organigrama Elilolea. Fuente: Elaboración propia		45
Tabla #1 Aspectos Legales Elilolea. Fuente: Elaboración propia		48
Imagen #21 Instagram Elilolea.	Imagen #22 Instagram La Sangría.	61
Imagen #23 Auditoría Elilolea. Fuente: Elilolea		67
Imagen #24 Estado de Situación Elilolea. Fuente: Elilolea		68
Imagen #25 Estado de Resultados Elilolea. Fuente: Elilolea		68
Tabla #2 Matriz de Recursos y Capacidades. Fuente: Elaboración propia		70
Tabla #3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Fuente: Elaboración propia		74
Imagen #26 Market Elilolea.	Imagen #27 Market Elilolea.	77
Imagen #28 Porcentajes edades población. Fuente: (Oficina Nacional de Estadística, 2012)		85
Gráfico #1 Mapa de Grupos Estratégicos. Fuente: Elaboración propia		94
Gráfico #2 Matriz de Posicionamiento Competitivo. Fuente: Elaboración propia.		96
Imagen #29 Informaciones Básicas de Población y Viviendas. Fuente: (Oficina Nacional de Estadística, 2012)		97
Tabla #4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Fuente: Elaboración propia		104
Tabla #5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Fuente: Elaboración Propia		105

Tabla #6 Matriz FODA (CAME). Fuente: Elaboración propia	113
Flujograma #2 Optimización del sistema de inventario de productos. Fuente:	
Elaboración propia	126
Flujograma #3 Capacitación y formación del personal. Fuente: Elaboración propia ..	126
Imagen #30 Página web 1. Fuente: https://julito927.wixsite.com/elilolea	127
Imagen #31 Página web 2. Fuente: https://julito927.wixsite.com/elilolea	127
Imagen #32 Página web 3. Fuente: https://julito927.wixsite.com/elilolea	128
Imagen #33 Página web 4. Fuente: https://julito927.wixsite.com/elilolea	128
Imagen #34 Pagina web 5. Fuente: https://julito927.wixsite.com/elilolea	129
Imagen #35 Página web 6. Fuente: https://julito927.wixsite.com/elilolea	129
Imagen #36 Página web 7. Fuente: https://julito927.wixsite.com/elilolea	130
Imagen #37 Empaque Ecológicos. Fuente: https://www.wesupply.do/tienda	131
Flujograma #4 Plan de Marketing. Fuente: Elaboración propia	132
Flujograma #5 Sistema de información contable. Fuente: Elaboración propia	132
Gráfico #3 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.....	137
Gráfico #5 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.....	138
Gráfico #6 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.....	139
Gráfico #8 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.....	140
Gráfico #9 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.....	141
Gráfico #10 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.....	142
Gráfico #12 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.....	143
Gráfico #13 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.....	144

Gráfico #14 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.....	144
Gráfico #15 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.....	145
Gráfico #16 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.....	146
Gráfico #17 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.....	147
Gráfico #18 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.....	147
Gráfico #19 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.....	148
Imagen #38 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.	149
Tabla #7 Total por perspectivas. Fuente: Elaboración propia y datos del Excel adjunto	
Matriz Cuadro de Mando Integral.....	166
Gráfico #20 Inversión total por perspectivas. Fuente: Elaboración propia y datos del	
Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.....	167
Tabla #8 Presupuesto por perspectiva anual. Fuente: Elaboración propia y datos del	
Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.....	167
Tabla #9 Presupuesto perspectiva financiera. Fuente: Elaboración propia y datos del	
Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.....	168
Tabla #10 Presupuesto perspectiva del cliente. Fuente: Elaboración propia y datos del	
Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.....	168
Tabla #11 Presupuesto perspectiva de procesos. Fuente: Elaboración propia y datos del	
Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.....	168
Tabla #12 Presupuesto perspectiva A&C. Fuente: Elaboración propia y datos del Excel	
adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.	168
Tabla #13 Inversión año 1. Fuente: Elaboración propia y datos del Excel adjunto	
Matriz Cuadro de Mando Integral.....	171

Tabla #14 Inversión año 2. Fuente: Elaboración propia y datos de Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.	172
Tabla #15 Inversión año 3. Fuente: Elaboración propia y datos del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.....	173
Tabla #16 Inversión año 4. Fuente: Elaboración propia y datos del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.....	173
Tabla #17 Inversión por año. Fuente: Elaboración propia y datos del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.....	174
Tabla #18 ROI Elilolea. Fuente: Elaboración propia y datos del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.	174
Tabla #19 Alineación personal. Fuente: Elaboración propia y datos del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.....	176
Imagen #39 Mapa estratégico. Fuente: Elaboración propia.....	177

Agradecimientos

El esfuerzo, la pasión, los sacrificios y la motivación fueron los factores que me ayudaron a llegar al final de la meta. Estoy sorprendido por quien soy hoy y ansioso por quien seré el día de mañana. 10 cuatrimestres fueron necesarios para llegar a este punto, 10 cuatrimestres únicos en base a conocimientos, 10 cuatrimestres donde di lo mejor de mí en cada entrega.

En primer lugar, le debo todo a Dios, quien me ha guiado por el camino correcto y me ha colmado de sabiduría en estos años. Sin Él, nada fuera posible, por lo que agradezco infinitamente su obra.

Le doy gracias a mi familia, quien me ha apoyado económicamente y emocionalmente en mi transcurso por la universidad. Gracias a ellos, soy el estudiante que soy y llegaré a ser un profesional en un futuro cercano. Principalmente a mi hermana Carmen Arranz, quien me brindó la oportunidad de trabajar con su empresa para la realización de esta tesis. Gracias a ella y por su constante esfuerzo, hoy en día es la socia de una exitosa empresa de catering. A Elilolea y a su equipo de trabajo por permitirnos trabajar junto a ellos. Igualmente me ayudó la compañía de mi nueva mascota, Tilín, el cual estuvo presente en mis momentos de relajación durante este proyecto final.

A mi pareja y mejor amiga, María Fermín, por mantenerse a mi lado, por su constante apoyo y palabras de aliento en mis momentos más difíciles. Durante estos meses fuiste y eres un gran pilar en mi vida, gracias por estar siempre para mí.

Enrico Tezanos, mi compañero de tesis, sabes que el inicio fue complicado, pero logramos salir adelante y alcanzar este logro.

Gracias a nuestro asesor, José Manuel Rapozo Ortiz, quien nos encaminó en esta aventura para conseguir un trabajo de calidad. No puedo estar más contento con su forma de asesorar e impartir las clases. También agradezco a la universidad por su constante labor.

Finalmente, gracias a todas y cada una de las personas que aportaron su granito de arena en mi periodo como estudiante. Estoy cerrando una etapa y conociendo una nueva, solo le pido a Dios que todas mis acciones vayan por el camino del bien, destacándose la honestidad, transparencia, responsabilidad y el trabajo arduo.

Julio Arranz González

Agradezco a mi familia por todo el apoyo durante la trayectoria, a mi novia, a la universidad y a mi compañero de tesis, que, sin él, todo fuera diferente. Estos factores me ayudarán en el futuro para crecer y recordar todo el esfuerzo que ellos hicieron por mí, estoy muy agradecido de que hayan formado parte de mí en esta etapa de mi vida.

Francisco Enrico Tezanos Taveras

Resumen Ejecutivo

Este proyecto consiste en el diseño de un plan de reorientación estratégica para la empresa Elilolea Food Services durante el periodo Septiembre - diciembre 2021. En el mismo se identificó que la empresa se ve en la necesidad de implementar una transformación integral de las áreas de relevancia y un plan de funcionamiento para un market en elaboración.

Luego de un análisis profundo del mercado, los competidores, los clientes, de la empresa en cuestión (interno como externo), se le propuso a Elilolea una serie de estrategias y de propuestas desarrolladas con la finalidad de que el negocio logre expandir sus operaciones, optimizar sus procesos, maximizar sus ventas, capacitar adecuadamente sus recursos humanos, etc.

La importancia de este plan de reorientación estratégica radica en la contribución al crecimiento de la empresa. Las propuestas y estrategias creadas permitirán que Elilolea pueda perdurar a lo largo del tiempo en un mercado saturado por una competencia compleja. Por lo tanto, este plan tiene como finalidad la oportunidad de que Elilolea se destaque por medio del uso de herramientas eficaces, estrategias innovadoras y propuestas ingeniosas.

Gracias a la calidad en sus productos, el precio asequible y el servicio inigualable, la empresa es capaz de aplicar este plan, con duración de 4 años, y poder aumentar su participación en el mercado, así como, lograr una reestructuración interna significativa.

Capítulo 1

1) Antecedentes y Referencias

1.1-Título

Plan de reorientación estratégica para empresa Elilolea Food Services durante el periodo Septiembre - diciembre 2021 en Santo Domingo, República Dominicana

1.2-Planteamiento del problema / Análisis de la situación actual

Elilolea Food Services es una empresa de catering que ofrece servicios a instituciones público-privadas, eventos recreativos y público en general. Este servicio contempla almuerzos, refrigerios y coffee breaks.

Hoy en día, la empresa Elilolea ha tenido un gran impacto económico. La pandemia del Covid-19 dio fruto a un incremento de las ventas. Lograron expandir su mercado y clientela durante la pandemia gracias a un amplio menú que varía semanalmente, donde las personas pueden degustar de un “plato del día” gourmet. Además, se introdujeron en aplicaciones como PedidosYa y Hugo, donde a diferencia de los platos del día, ofrecen un menú exclusivo adaptado a las necesidades del cliente. Esto generó un aumento en ventas significativo y como resultado se originó la idea de expansión de un Market. Todo esto ayudó a generar variedad y calidad en los platos.

Elilolea se encuentra actualmente en la elaboración de un Market, espacio físico destinado a la venta de sus productos y punto de recogida para órdenes de índole take-out. Al finalizar la construcción de dicho Market será necesario un plan de acción que incluya todo lo

necesario para su funcionamiento, incluyendo nuevas estrategias, recursos, herramientas y medios posibles para recuperar la inversión y que el local sea reconocido en Santo Domingo.

Esta empresa necesita un análisis estratégico ya que también es necesaria una transformación integral donde se vean desarrolladas las áreas de relevancia de Elilolea para de esta manera apoyarla en un crecimiento constante.

El plan de reordenamiento estratégico se llevará a cabo en la Ciudad de Santo Domingo, República Dominicana durante el periodo Septiembre-diciembre del año 2021

1.3- Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan estratégico a Elilolea para la puesta en marcha de un Market y una transformación integral de las áreas de relevancia para contribuir al crecimiento de la empresa durante el periodo Septiembre-diciembre 2021 en la República Dominicana.

Objetivos específicos

1. Crear estrategias para captar la atención de los clientes.
2. Identificar las herramientas necesarias para el funcionamiento del Market.
3. Llevar a cabo un análisis profundo de mercado para determinar las necesidades del cliente.
4. Examinar y estudiar qué estrategias pueden ser viables para el éxito del Market.
5. Proponer diferentes ideas para futuros intraemprendimientos.
6. Analizar qué productos son más prácticos y de mayor consumo para ofrecer al público.
7. Identificar mejoras potenciales para las áreas de relevancia

8. Determinar herramientas para un funcionamiento óptimo de las áreas de relevancia
9. Desarrollar estrategias a largo plazo (mínimo 3 años y máximo 5 años) para el futuro crecimiento y desarrollo de Elilolea

1.4- Revisión de Literatura y Estudios Previos

Con el propósito de poder realizar un plan estratégico basado en la objetividad y con la finalidad de que se cumplan los objetivos propuestos es necesaria una revisión literaria integra y precisa relacionada con nuestro tema, donde además se traten temas del sector nacional.

1.4.1- Naturaleza y Alcance del Problema en el Contexto Local

El catering, según la Real Academia Española, se define como el “suministro de comidas y bebidas a aviones, trenes, colegios, empresas”. (Real Academia Española, s.f.) Este nace de servir, atender o abastecer a un grupo de personas. Se utiliza mayormente en eventos concretos. La industria del catering se ve afectada en los siguientes factores: digitalización, PIB, y efectos del Covid-19 en la industria.

En el mercado actual debido a la crisis económica se ha necesitado tener unos procesos de adaptación. Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y agricultura), durante el Covid-19 los precios globales a mayo del 2021 del sector alimenticios, “en donde durante el quinto mes del año, el índice de la FAO reportó una variación de un 40%. El alza específicamente afectó los precios de las carnes, productos lácteos, aceites vegetales, azúcar y cereales.” (Central America Data, 2021) (Banco Central de la Republica Dominicana, 2019)

Estos productos son necesarios en todos los restaurantes, ya que son ingredientes esenciales para cualquier tipo de comida. El alza de los precios hace que los restaurantes aumenten sus precios para el público. Podemos ver como no solamente a los restaurantes ha afectado sino a las grandes empresas que están en la industria. Esto hace que haya cortes salariales o reducción de personal, afectando a dicha empresa. Se deberá evaluar productos alternativos para poder gastar menos dinero al comprar un producto a un coste más bajo. Esto ayudará a que los restaurantes y catering puedan mantener sus precios y su clientela suba.

Según el Banco Central de la República Dominicana, el Covid-19 presentó un gran afecto hacia la agricultura en donde podemos notar “un crecimiento de 4.4%, explicado por el incremento en los volúmenes de producción de tabaco (12.5%), maíz (11.5%), habichuelas (10.5%), tomate (9.5%), tubérculos, bulbos y raíces (8.1%), frutas cítricas (4.6%), cacao (3.5%), otras hortalizas y vegetales (3.2%), guandules (3.0%), guineos (2.9%), arroz (1.7%) y plátano (0.9%). Esta producción de agricultura se observa un notable aumento de los precios en comparación de la pandemia del Covid-19, en la siguiente imagen se puede observar los indicadores de la agricultura del año 2018 al 2019, con la tasa de crecimiento. (Banco Central de la Republica Dominicana, 2019)

Imagen #1 Indicadores de la agricultura del Banco Central 2018-2019.

Fuente: (Banco Central de la Republica Dominicana, 2019)

Indicadores de la agricultura
2018-2019*
Tasas de crecimiento (%)

Indicadores	2018	2019
Valor agregado	5.2	4.4
Volumen de producción		
Arroz en cáscara	6.7	1.7
Caña de azúcar	1.0	-23.0
Tabaco en rama	-5.3	12.5
Café en cerezos	4.8	-8.4
Cacao en grano	1.5	3.5
Maíz en grano	1.5	11.5
Frijoles o habichuelas	6.3	10.5
Guandules	7.8	3.0
Tubérculos, bulbos y raíces	-1.1	8.1
Otras hortalizas y vegetales	7.5	3.2
Guineo	2.7	2.9
Plátano	-1.3	0.9
Frutas cítricas	4.5	4.6
Tomate	26.5	9.5

*Cifras preliminares

El sector alimenticio en la República Dominicana tuvo un incremento, según la FAO y el Banco Mundial, “el país produce cerca del 80% de los alimentos que consume, y durante el periodo entre enero y marzo de 2020, la producción pecuaria tuvo un incremento del 5.73%, en comparación del mismo periodo en el 2019”. (Jacquet, 2020) Es decir, la producción de agricultura del país ha sido muy elevada ya que se consume la cantidad más alta de comida proveniente de nuestro mismo país.

En la industria alimenticia ha sido afectada recientemente por ciertas adversidades, una de las causas fue la fiebre porcina, en donde esta fiebre proveniente de África ha puesto en peligro a la cría de los cerdos. Esta enfermedad no afecta a los humanos, hay cierta inseguridad

de parte del consumidor al consumir este tipo de carne. Al igual, hemos vivido el aumento de los precios de los pollos lo cual ha ocasionado una molestia para los ciudadanos. También podemos ver cómo afecta el Covid-19 a los restaurantes, a medida de sus cierre y capacidad mínima de personas.

La fiebre porcina está presente en 11 provincias de la República Dominicana. Se han tomado una serie de medidas para poder contrarrestar el caos de esta fiebre en el sector alimenticio. Según el gobierno de la República Dominicana de agricultura, están tomando medidas contra la fiebre porcina, para la precaución de la expansión de sí misma,

“Las provincias con positividad a la enfermedad de los cerdos son Sánchez Ramírez, Santiago, Hermanas Mirabal, La Vega, Montecristi, Elías Piña, San Juan, el Distrito Nacional, Dajabón, Duarte y Santiago Rodríguez. Brigadas de control sanitario están en dirección hacia las demarcaciones para intervenir los criaderos de traspatio, ya que son susceptibles a contraer la enfermedad.” (Ministerio de Agricultura, 2021)

Las medidas preventivas para la expansión de la fiebre porcina, tomadas por el Ministerio de Agricultura de la República Dominicana, son las siguientes: (Ministerio de Agricultura, 2021)

- La prevención de trasladar a los cerdos vivos o muertos desde y hacia las provincias Sánchez Ramírez y Montecristi.
- Poner en cuarentena ambas provincias, siendo las provincias con tasas más altas afectadas.
- La limpieza y desinfección de los lugares afectados por la brigada del Ministerio de Agricultura.

- Levantamientos epidemiológicos periódicos en las provincias afectadas.
- Control militar total en todos los puntos estratégicos de ambas provincias.
- Hacer una campaña promocional para concienciar de no poder trasladar los cerdos vivos o muertos a diferentes provincias.

“En cuanto al aumento del precio de la carne del pollo podemos evidenciar que en la República Dominicana tuvo un aumento de 4.8% en el 2021, según lo informó el Banco Central de la República Dominicana. De acuerdo a la demanda de la carne de pollo en el mercado se alzó los precios por la falta de compra de la carne porcina, por lo comentado anteriormente”. (Banco Central de la Republica Dominicana, 2021)

En adición de los puntos comentados anteriormente, se añade la situación mundial que se ha vivido a partir de octubre del 2019, la pandemia provocada por el virus Covid-19. Debido a lo poco conocido de este virus y la alta incidencia en contagios hubo que tomar medidas extremas a nivel nacional como internacional. En nuestro país las medidas fueron las siguientes:

- Desde mediados de marzo hasta octubre, en donde había una clausura de todos los comercios no esenciales.
- Luego se abren parcialmente otras actividades, con toques de quedar rígidos para otras actividades económicas.
- Para la ayuda económicas hacia los restaurantes se permitió pedidos para llevar, sin embargo, con una cantidad restringidas de empleados, y horarios específicos.
- Posterior a esto, se inician las vacunaciones, la promoción para vacunarse y poder empezar a abrir los restaurantes y hoteles con una cantidad reducida de personal.

- Restricción de realizar eventos populares que concentran mayor cantidad de 10 personas.

Lo cual se ha ido flexibilizando a medida de cómo van bajando los contagios y la alta incidencia en la vacunación por provincias. Esto ha hecho que se abra poco a poco la economía.

1.4.2- Estudios Previos

Para la investigación de estudios previos, realizamos búsqueda a través de Google académico, en donde pudimos observar diferentes proyectos finales de distintas universidades. Con esta búsqueda podemos indicar cual es el mejor plan de reorientación estratégica, como también un plan estratégico de marketing. Los resultados que obtuvimos fueron los siguientes.

A) Marketing estratégico para incrementar la participación de mercado de la empresa “4M banquetes y eventos” (Escalante & Márquez, 2015, pág. 142)

B) Propuesta para elaborar un plan estratégico empresa “Balzac Catering” (Campoverde & Martínez, 2012)

A) Marketing estratégico para incrementar la participación de mercado de la empresa “4M banquetes y eventos” (Escalante & Márquez, 2015)

Esta investigación se basa en que, se necesita integrar al mercado por medio del sector empresarial, esto debido al movimiento y las participaciones que tienen las empresas de Catering en el mercado con respecto a los eventos sociales.

Este plan se realizó en un periodo de seis meses, en donde el fin fue crear estrategias que ayuden y se puedan emplear para la incrementación de la rentabilidad de la empresa “4M Banquetes y Eventos”

En la actualidad la empresa cuenta con recursos y proveedores que son necesarios para ayudar a la empresa a dar un servicio de calidad y de mayor volumen, lo único que les falta es tener un mejor posicionamiento en el mercado, esto es debido a la falta de gestión de mercadeo, sus publicidades y asesoramientos.

B) Propuesta para elaborar un plan estratégico empresa “Balzar Catering”

(Campoverde & Martínez, 2012, pág. 35)

Este trabajo final fue desarrollado en el año 2012, el beneficio al realizar una planificación estratégica para la empresa Balzac Catering, tuvo un objetivo único, el cual fue determinar el problema que genera dificultades en el correcto funcionamiento de su administración. La empresa ha experimentado un cierto crecimiento en su mercado de prestación del servicio de Catering, en donde hay un significativo aumento de ventas.

- **Herramientas y procesos**

A) Marketing estratégico para incrementar la participación de mercado de la empresa “4M banquetes y eventos” (Escalante & Márquez, 2015)

Para conseguir este proceso, se tuvo que hacer concorde al plazo indicado dentro de estos seis meses, aquí la empresa tuvo que tomar ciertas medidas para conseguir el objetivo.

En este proceso se necesitó hacer un empoderamiento de la página web, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo y presencia en redes sociales.

B) Propuesta para elaborar un plan estratégico empresa “Balzar Catering”

(Campoverde & Martínez, 2012)

Para conseguir este proceso fue necesario un método de investigación masivo a largo plazo, ya que se necesita encontrar un crecimiento de mercado de prestación de servicios de catering y eventos. Esto permite que los investigadores puedan profundizar o enriquecerse aún más del campo en que están trabajando. El proceso específico para el enriquecimiento de la empresa será en donde los haga diferente a las otras para poder llamar y hacer crecer el mercado en el que están actualmente, explicando los servicios que ofrecen y así se tomará la inversión necesaria para ayudar a la empresa.

1.4.3- Planificación Estratégica

Antes de hablar de lleno sobre la planificación estratégica es necesario realizar un desglose de estos términos. Se le conoce como planificación al “proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996). Según Cortés “Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” (Cortés, 1998).

La planificación es sumamente útil en estos sentidos: (Bonilla, Molina, & Morales, 2006)

- Brinda a la organización un propósito sólido, permitiendo fluidez entre las áreas, aumentando la eficiencia y aprovechando los recursos al máximo.
- Permite una evaluación continua de las actividades realizadas, de esta manera, es posible modificar o redireccionarlas permanentemente
- Minimiza los riesgos y produce decisiones más seguras y oportunas
- Crea una cultura de proactividad, reaccionando de forma más rápida frente a los obstáculos

Según Urdaneta (2000), existen unos elementos que conforman la planificación, entre ellos:

- Los objetivos, se refiere a los puntos específicos al que un gerente pretende alcanzar
- Las acciones, son los pasos a seguir para la consecución de dichos objetivos, para esto es necesario considerar los futuros sucesos y estar preparados ante ellos.
- Los recursos, todo plan debe determinar los recursos a utilizar y como se van a manejar para en cuanto a la asignación por actividad.

Por otro lado, si se habla de estrategia, según K. J. Halten, planteó en 1987 que:

“Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría

utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica” (Pupo, 2021)

Ramos (2013) define estrategia como un plan compuesto por una serie de procesos con la finalidad de cumplir un objetivo determinado. En este sentido, Michael Porter lo puntualiza como “la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades.” (Porter, ¿Qué es la estrategia?, 2008)

Luego de delimitar ambos términos, pasamos a un plano más general, donde se relacionan ambos significados y dan como resultado la planificación estratégica.

Para Rodríguez (2015), La planificación estratégica radica en un método estructural para la creación y funcionamiento de planes que permite la realización de objetivos definidos a medio o largo plazo, este plan estratégico define las tareas que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de dichos objetivos, para el cual, se determinan metas y tiempos de realización. Igualmente, Rodríguez hace énfasis en que “Cuando una compañía se plantea nuevos escenarios y desafíos, es cuando emerge la Planificación Estratégica como crucial herramienta de apoyo, que le permitirá anticiparse a las oportunidades o amenazas percibidas.” (Rodríguez R. A., 2015)

Jairo Amaya considera que la planeación estratégica es un procedimiento que consiste en la obtención, procesamiento y posterior análisis de datos internos y externos por parte de los gerentes, con la finalidad de determinar el status de la empresa, al igual que su capacidad de anticipación y decisión sobre el futuro de la institución. (Amaya, sf)

Imagen #2 El concepto de Planeación Estratégica. Fuente: (Amaya, sf)



En este sentido, Amaya, piensa que “Una organización que no planea, no sabe qué hacer, ni cómo hacerlo; una organización sin estrategia es cómo un barco a la deriva, no tiene rumbo, ni dirección definida, no sabe para dónde va” (Amaya, sf).

Esta matriz habla sobre que el concepto de planeación estratégica se fundamenta en los conceptos de principios corporativos, misión y visión. Estos conceptos son definidos por los estrategas, quienes son los altos directivos de la empresa, a partir de ellos, se desarrolla el diagnóstico estratégico. Este diagnóstico sirve para conocer la situación actual de la empresa, ya

sea interna o externa. Luego se determina la formulación estratégica, que es el plan de acción que tomará la compañía, compuesto por objetivos, estrategias y tiempos de realización. Finalmente se evalúa usando los indicadores de gestión, que consiste en una medición periódica del desempeño de la organización frente a esos objetivos utilizando índices de monitoreo. (Amaya, sf)

Teniendo el conocimiento sobre qué es la planificación estratégica se puede concluir que esta trae consigo una serie de beneficios, además de optimizar los recursos y permitir ser reactivo frente a situaciones adversas, en una publicación reciente (Berlitz, 2020), se menciona que algunos de los beneficios de la planificación estratégica son:

- Entregas un propósito a los colaboradores, con un plan de acción, el equipo de trabajo tiene una misión y tareas definidas. Del mismo modo, el equipo tiene una dirección clara, generando compromiso con la compañía
- Optimiza el rendimiento y productividad de la empresa
- Extiende la vida de la organización, ya que se encuentran preparados para cualquier problema futuro
- Perfecciona la toma de decisiones de la alta gerencia, incrementando así la productividad operacional
- Une todas las áreas de la organización con el fin de cumplir un mismo objetivo, por lo tanto, se crea una cultura de coordinación y se comprenden las prioridades
- Facilita la evaluación del personal, ya que se medirá en base a objetivos

Para que la planificación estratégica se lleve a cabo en las empresas es necesaria la utilización de alguno de sus modelos, según Berlitz (2020), entre las más destacadas encontramos el Balanced Scorecard, el Mapa Estratégico, el Análisis FODA, El Análisis PEST, el Análisis de Brechas (GAP Analysis), El Blue Ocean Strategy y el Análisis de PORTER.

Dando inicio con el Balanced Scorecard, en una publicación de una revista del IESE Business School, Alberto Fernández expone que el Balanced Scorecard “Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.”

De igual forma, Fernández (2001) sostiene que a través de un método racional de elementos (Los mapas estratégicos, la distribución de recursos y las evaluaciones de

desempeño), el cuadro de mando integral permite la organización de fragmentos desordenados, para adaptar la estrategia empresarial al comportamiento de las personas.

Los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, definen el Balanced Scoreboard como:

“El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas; las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.” (Kaplan & Norton, 1996)

Existe un modelo de planificación estratégica que se adjunta al CMI, este es el Mapa Estratégico. Según Berlitz (2020), es un instrumento visual que tiene como objetivo la presentación del plan estratégico a los miembros de la empresa. Este mapa informa el plan de funcionamiento de forma organizada, fragmentando la información en grados de participación, donde se consideran las distintas áreas de la empresa.

“Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.” (Fernández, 2001)

Uno de los elementos más importantes de la planificación estratégica es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), esta herramienta permite la recopilación y el análisis de información para así conocer la situación operacional de la

empresa. A partir de esto, se crean y emplean estrategias para desarrollar la competitividad de la empresa. El análisis FODA es adaptable a todo tipo de organización, independientemente de su tamaño o función, es un instrumento que beneficia la mejora y ejecución de la planificación, es por esto que resulta recomendable que la alta gerencia cuente con esta herramienta a la hora de tomar decisiones y proyectar estrategias. (Ramírez, sf)

El análisis FODA se basa en la realización de una evaluación de los puntos fuertes y débiles, que juntos determinan el ambiente interno de la empresa. Por otro lado, se encuentran las oportunidades y amenazas, que juntos determinan el ambiente externo. Esta herramienta es sumamente útil y sencilla, que permite una visualización global de la posición estratégica de una empresa. (Sarli, González, & Ayres, 2015)

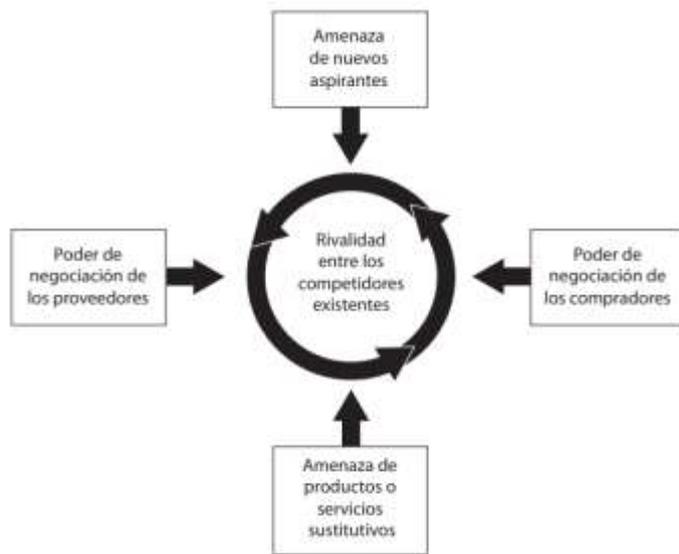
Según Chapman (2004), el análisis PEST es utilizada para entender el desarrollo o decadencia de un mercado, y por consecuente, la estabilidad de un negocio. PEST por sus iniciales quiere decir factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, empleados para evaluar el mercado en el que se desenvuelve la empresa.

“El análisis PEST es una metodología que se basa en algunas variables del contexto externo, las cuales son capaces de definir el escenario en el cual opera la organización. Se trata de un análisis cuyo objetivo implica delimitar los factores que podrían ser relevantes en las tendencias generales.” (Rosso, 2014)

Cabe destacar que es recomendable realizar el análisis PEST antes que el FODA, ya que nos da una visión macro del mercado, para luego pasar a un punto de vista micro. Asimismo, el análisis PEST ha ido adaptando su nombre a PESTAL, incluyendo en sus siglas a los factores ambientales y legales.

Imagen #3 “Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector”. Fuente

(Porter, 1998)



“Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener

en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo.” (Porter, 1998)

Itziar Varela define el diamante de Porter de la siguiente manera: “Se trata de un esquema en el que se relacionan los índices microeconómicos que afectan al desarrollo de una unidad económica, para que esta sea más competitiva.” (Varela, 2017)

1.4.4- Design Thinking

Continuando con la revisión literaria relacionada con nuestro tema, veremos de que trata el Design Thinking.

“El design Thinking es una manera de resolver problemas reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito. Empieza centrándose en las necesidades humanas y, a

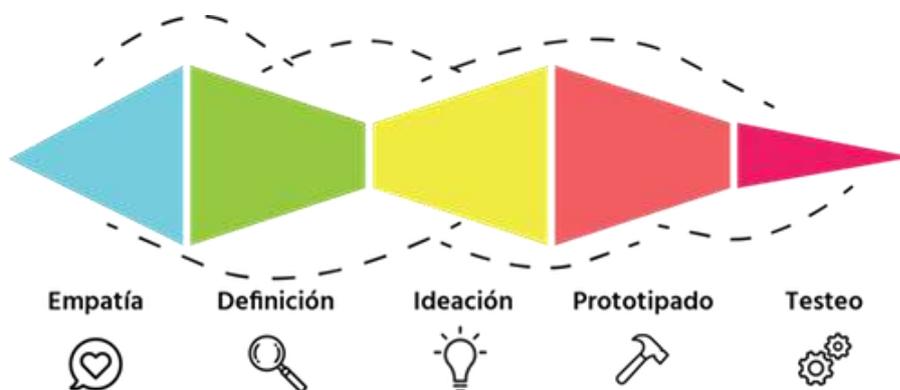
partir de ahí, observa, crea prototipos y los prueba, consigue conectar conocimientos de diversas disciplinas (psicología, sociología, marketing, ingeniería...) para llegar a una solución humanamente deseable, técnicamente viable y económicamente rentable”. (Serrano & Blázquez, 2015)

Tim Brown (2008) en la revista de Business Harvard Review define Design Thinking como:

“Una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos del diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad de mercado”.

Es decir, el pensamiento de diseño se basa en adaptar el producto o servicio al cliente, tomando en cuenta los recursos existentes y lo que puede ser posiblemente creado. El design thinking para que llegue a darse es necesaria la creación de prototipos, para posteriormente introducirse distintas fases de prueba, ya sea con clientes o internamente. (Brown, 2008)

Imagen #4 El proceso del Design Thinking. Fuente: (Dinngo, 2012)



Según Dinngo (2012), el Design Thinking “Es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto”. Asimismo,

afirma que este método se forma de 5 ciclos. Este proceso es repetitivo, nunca único, debido a que este método se utiliza para resolver problemas complejos y difíciles de resolver, que se irán reconociendo a lo largo de cada fase.

Imagen #5 Herramientas a utilizar en el desarrollo de la metodología de Design

Thinking. Fuente: (Castillo, Alvarez, & Cabana, 2014)

Etapa	Herramienta
Empatía	Entrevista
	Focus Group
	Shadowing
	Fichas de Personas
	Perfiles de Segmentos de Clientes
	Mapa de Empatía
	Storyboards
	Mapa del Viaje del Cliente
Definir	Árbol de Problemas
	Curvas de Valor
	Mapa de Contexto
Idear	Brainstorming
	Cardsorting
	Mapa de Oferta
Prototipar	Prototipo
	Mockup
	Modelo de Negocios
Evaluar	Producto Pinocho
	La Lancha
	Testeo de Prototipo
	Testeo de Usabilidad de beta en Entorno Real

En este cuadro se pueden observar las distintas herramientas posibles para cada etapa del proceso del Design Thinking, indispensables para un resultado exitoso y factible.

Entre las herramientas más utilizadas en la etapa de la empatía se encuentra el Focus Group:

“El Focus Group (grupo focal) es una técnica que centra su atención en la pluralidad de respuestas obtenidas de un grupo de personas, y es definida como una técnica de la investigación cualitativa cuyo objetivo es la obtención de datos por medio de la percepción, los sentimientos, las actitudes y las opiniones de grupos de personas.” (Cortéz, 2008)

Al igual que, el Mapa de Empatía, que según Salcedo (2020), es una herramienta que nos coloca en el lugar del cliente, con la finalidad de determinar las características que nos

permitirían desarrollar y optimizar nuestro producto o servicio ajustándose a sus necesidades. Juan Salcedo expone que el mapa de empatía es fundamental para entender a los clientes, debido a la posibilidad de comprender lo que dicen, observan, escuchan, piensan y sienten en relación a un tema en concreto, pudiendo convertirlo en una oportunidad de mercado.

En la etapa de la ideación existen varias herramientas, entre ellas, el brainstorming, usada popularmente en casi todas las empresas. “El brainstorming es un método de actividad creativa que pretende trabajar en grupo de una manera eficaz y participativa la generación de nuevas ideas.” (Clemente, 2002). Con el debido uso, esta herramienta mejora la toma de decisiones en la empresa.

En la etapa del prototipado una de las herramientas más conocidas y utilizadas es el modelo de negocios. Según Rosario Peiró (2017), el modelo de negocio es una herramienta preliminar al plan de negocio, esta tiene como función determinar de forma objetiva el tipo de negocio que se va a instituir y penetrar al mercado, a quien se orienta, a quien se vende y como se generará el beneficio.

Capítulo 2

2) Generalidades

2.1- Generalidades

2.1.1- Descripción

Elilolea Food Services es una empresa nacional, originaria de Santo Domingo, que se dedica al servicio de producción y distribución de alimentos preparados para colectivos. Este servicio contempla almuerzos, refrigerios y coffee breaks. Su principal fortaleza es el servicio de alimentos cocinados, en su mayoría catering, eventos, buffets, picaderas, actividades privadas, eventos corporativos o institucionales.

Elilolea es una empresa con bastante experiencia en el mercado que trabaja de la mano con un personal altamente capacitado para brindar a los clientes una experiencia gastronómica única en Santo Domingo, con alimentos de la mayor calidad y al mejor precio

2.1.2- Historia y evolución

Antes de hablar sobre la evolución de Elilolea Food Services, es importante conocer cómo nace. Hace aproximadamente 20 años, la Sra. Genara Sánchez, ya se dedicaba a este tipo de actividad económica; servicio de catering, picaderas pre-empacadas y un sinnúmero de servicios alimenticios desde su hogar de manera informal al público en general. Un tiempo después, tuvo la oportunidad de ofrecer sus servicios a oficinas gubernamentales, por consecuente, fue necesario registrar su negocio ante la DGII (Dirección General de Impuestos Internos) como persona física.

Continuaron los años de servicio de manera estática y paulatina, pero todo cambió hace 6 años cuando se agregaron a las operaciones nuevos socios, entre ellos: Carmen Arranz, Elisa Chevalier y Gabriel Despradel. A partir de ese momento, las operaciones incrementaron considerablemente, es por esto que deciden constituirse como empresa, específicamente una SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada).

Cabe destacar las diferencias entre constituirse como una persona física y una persona jurídica (Peralta, 2019), entre ellas:

- Una persona física ejerce los derechos y obligaciones de la compañía a su nombre, la persona jurídica, es la empresa quien los asume, al igual que las deudas.
- Una persona física está constituida por una sola persona, por el otro lado, esta puede ser formada por una o más personas.
- Una persona física a la hora de constituirse no necesita demostrar su capital para iniciar su actividad económica, la persona jurídica si lo requiere, ya sea en dinero o en bienes para que se constituya.
- Una persona física puede operar como empresa individual o microempresa familiar, por otra parte, una persona jurídica se puede constituir como una SA, SAS, SRL, EIRL, entre otras.

Actualmente Elilolea se encuentra creciendo progresivamente, creando nuevas estrategias, nuevos platos, expandiéndose poco a poco y dándose a conocer al público como una de las empresas de servicio de catering gourmet con más calidad en el Gran Santo Domingo.

2.1.3- Principales productos

Los turpenes – Burgers & Sandwiches



Imagen #6 La Boca Water. Fuente: Elilolea

Pan poppy seed, 6oz angus beef, mermelada de tocineta applewood, cebolla caramelizada y sirope de maple, queso de cabra y lechuga rizada

Imagen #7 La Trufita. Fuente: Elilolea

Pan poppy seed, 6oz angus beef, crema de hongos trufada, croquetón de mozzarella, lechuga rizada y tomate de ensalada



Imagen #8 Cógelo Easy. Fuente: Elilolea

Pan poppy seed, 6oz angus beef, lechuga rizada, tomate fresco, pickle chips, cebolla, cheddar, crunchy bacon, kétchup, mayo.



Imagen #9 Bocata Deflecá. Fuente: Elilolea

Pan ciabatta relleno de masa de costillas de cerdo desmenuzadas, bañadas en salsa bbq elilolea y cerveza rubia, coleslaw, hongos salteados, pickles chips y flameado de queso edam holandés.



Para Variar – Nachos y Papas



Imagen #10 Papada Loca. Fuente: Elilolea

Base de papas fritas, molida de res tipo chili, avocado mayo, crema de quesos, pork belly chips, puerrito y salsa rosada

Imagen# 11 Los Hijos de Frida – Nachos. Fuente: Elilolea

Nachos separados con pollo al pastor (no picante), pico de gallo, lechuga, salsa para tacos, guacamole, miz de quesos, crema agria, habichuelas refritas y maíz con topping de chicharrón de cerdo hecho la cocina de Elilolea.



Tamo´ light Wraps



Imagen #12 Casi Light. Fuente: Elilolea

Wrap de lechuga, tomate, carne angus de hamburguesa, cebolla encurtida, cuadritos de plátano maduro asado, tocineta crispy, queso cheddar, salsa rosada.

Imagen #13 Cabra Loca. Fuente: Elilolea

Wrap de lechuga, tomates cherrys rostizados, pechuga de pollo a las finas hierbas, tortillas chips, queso de cabra, aderezo ranch trufado.



Almuerzos Elilolea



Imagen #14 Almuerzo ejecutivo Diario. Fuente: Elilolea

Consta de Lomo de Cerdo en salsa de tamarindo con topping de maní tostado, puré de yuca gratinado con queso mimotte y mozzarella

Imagen #15 Menú de la semana. Fuente: Elilolea

Menú Regular: Arroz blanco, habichuelas rojas guisadas, pollo guisado y plátano maduro al caldero

Menú Light: Crema de auyama, orzo al pesto, fajitas de pechuga.



Aperitivos

Dip de Espinaca Elilolea; Dip de espinaca cremoso, con variedad de quesos. Porción de ½ libra.

Pita Chips Elilolea: Pita chips saborizados con mantequilla de ajo y finas hierbas, con toque de parmesano.



Picaderas Elilolea

Imagen #16 Picaderas. Fuente: Elilolea

Bebidas

Imagen #17 Sangrías Elilolea. Fuente: Elilolea



La Sangría Elilolea en sus 6 variedades: Tinta, White, Rose, Coconut, Passion Fruit y Tropical Blue

Menús de la Semana

Imagen #18 Menú de la Semana.

Fuente: Elilolea



Imagen #19 Menú de la Semana Regular.

Fuente: Elilolea



Imagen #20 Menú de la semana Light. Fuente: Elilolea



2.1.4- Naturaleza de los clientes

Los clientes de Elilolea Food Services SRL son muy diversos, ya que cuenta con adultos entre 40-70 años, en donde está la mayoría de sus clientes, estos son hombres y mujeres de clase A y B+, dominando la mayoría las mujeres, alrededor del 70%. Este primer renglón relacionado al catering y almuerzos ejecutivos diarios.

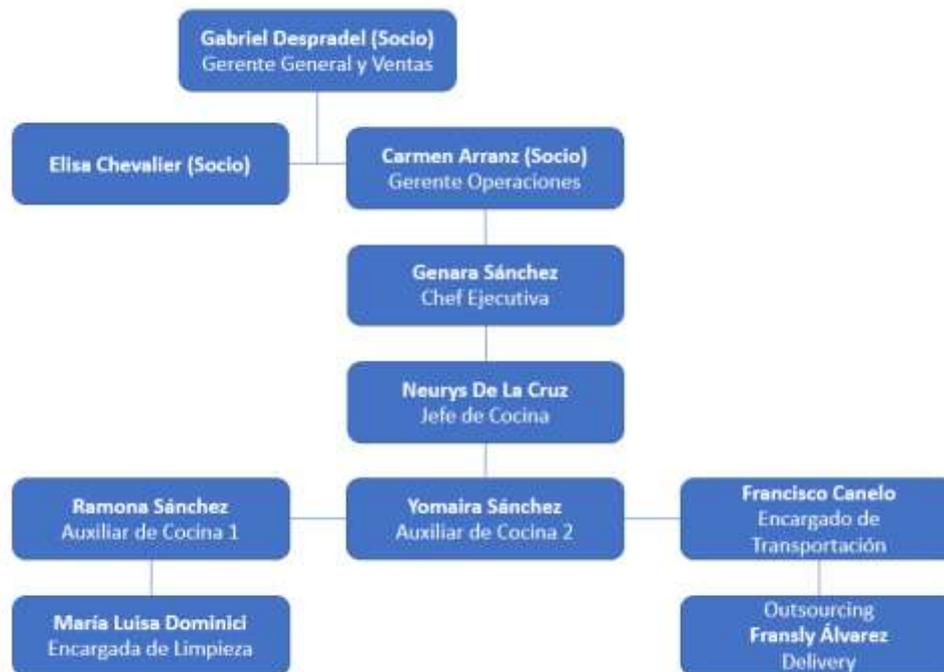
Por otro lado, Acuestaté Buchú, una nueva línea que Elilolea ha desarrollado, maneja un público nocturno compuesto por hombre y mujeres entre 25-40 años, donde se les ofrece comidas y bebidas especiales, entre ellas: hamburguesas, wraps, papas supremas, etc.

El sector gobierno o instituciones gubernamentales, es uno de los grandes clientes de Elilolea. Dependiendo de la calidad o precio, se realizan licitaciones y la institución elige con que suplidor trabajar. Igualmente se encuentran las empresas del sector privado, el cual utilizan los servicios de Elilolea para algún evento.

2.2- Marco Organizacional

2.2.1- Estructura Organizacional

Flujograma #1 Organigrama Elilolea. Fuente: Elaboración propia



2.2.2- Definición de puestos

Gabriel Despradel (Gerente General y encargado de ventas)- se encarga de las tomas de decisiones, también del trato con los clientes, cotizaciones y ve cómo pueden mejorar y recopilar las opiniones al respecto de las ventas.

Carmen Arranz (Gerente de Operaciones)- se encarga de la mayoría de operaciones dentro de la empresa velando se cumplan todos los procedimientos de manera correcta, ya sea el manejo de la cocina, entrega a los clientes, listas de suplidores, envíos, compras online, etc.

Genara Sánchez (Chef ejecutiva)- se encarga del mando de la cocina en su totalidad, al igual de la creación de nuevas recetas.

Neurys de la cruz (jefe de cocina)- Encargado de tomar el mando de la cocina, en caso de que la chef ejecutiva no esté presente.

Ramona Sánchez (Auxiliar de cocina 1)- se encarga de hacer partes esenciales de la comida y la cocina.

Yomaira Sánchez (auxiliar de cocina 2 y pantrista)- es un puesto de cocina en donde se encarga de hacer picaderas y ensaladas.

María Lusa Dominici (Encargada de limpieza)- ella se encarga de la limpieza total en la cocina para que todo este concorde a lo necesitado de limpieza en centros de comida.

Francisco Canelo (es el encargado de transportación)- este se encarga de transportación de comida para todos los eventos.

Fransly Álvarez (delivery)- es el encargado de llevar los pedidos pequeños para las empresas.

2.2.3- Políticas y Procedimientos

Las políticas de procedimientos son de gran importancia para todas las empresas, estas guían para seguir todos los trabajos realizados. De acuerdo a Iván Torres (2020), documentar procesos por medio del manual de procedimientos es la mejor decisión que una empresa puede tomar a nivel de gestión organizativa.

Según Iván Torres, el manual de procedimientos se utiliza para detallar una serie de eventos de importancia que son imprescindibles en la empresa. también nos menciona que estos son los beneficios de una empresa al tener un manual de procedimiento:

- Dar por agotados todos los procesos críticos.
- Proporciona comunicación y la uniformidad de criterios
- Aumenta y desarrolla los procesos.
- Reduce tiempos de estudios y prácticas.
- Quita la manifestación de Know-how.

Sin embargo, Elilolea no posee políticas y procedimientos para determinar actualmente. En donde, se propone en un futuro realizar una oferta en donde se pueda medir el reconocimiento actual y su nivel en todos los departamentos de la empresa.

2.3- Marco Legal

2.3.1- Aspectos Legales

Nacionalidad	República Dominicana
Capital Social:	RD\$ 100,000.00
Tipo de Personalidad jurídica:	Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)
Registro Nacional del Contribuyente (RNC):	1-31-86195-4
Registro Mercantil:	153881SD
Ley por la que se rige según su personalidad jurídica:	Ley General de Sociedades Comerciales y Empresas individuales de Responsabilidad Limitada, No. 479-08
Duración de Sociedad:	Tiempo Ilimitado
Dirección de la empresa:	Calle Guarocucha, Res. Rosmil, 15, Las Praderas 10136- REPUBLICA DOMINICANA
Socios Actuales:	Gabriel Despradel, Carmen Arranz y Elsa Chavalier
Gerentes actuales:	Gabriel Despradel y Carmen Arranz
Personas autorizadas a firmar a nombre de la empresa:	Gabriel Despradel (Gerente General y Encargado de venta) y Carmen Arranz (Gerente de Operaciones)

Tabla #1 Aspectos Legales Elilolea. Fuente: Elaboración propia.

2.3.2- Registro de nombre y actividad

La Sociedad de Responsabilidad Limitada denominada “Elilolea Food Services SRL”, bajo esta ópera “Elilolea Food Services”. Elilolea Food Services SRL está registrada en la cámara de comercio y la DGII establecida en las leyes de la República Dominicana. En donde, el nombre comercial y se defienden mediante la Oficina Nacional de la propiedad Intelectual (ONAPI).

2.3.3- Constitución

La constitución de la empresa Elilolea Food Services SRL fue creada el 22 de noviembre del 2018, esta dirección general esta formalmente en el Registro Nacional de Contribuyentes. Su descripción sería provisión de comidas preparadas para empresas (Incluyendo el servicio de catering, el suministro de comidas para banquetes, bodas fiestas y otras celebraciones, etc)

2.3.4- Reglamentos

Los reglamentos en las empresas son las encargadas de que las operaciones se realicen de forma adecuada y en orden. La importancia que tiene recae en la calidad del producto final ofrecido al cliente. Entre los reglamentos básicos que posee la cocina de Elilolea se encuentran:

- No extraer alimentos o materia prima fuera de las instalaciones
- En caso de presentarse alguna irregularidad reportar inmediatamente a la Chef Ejecutiva.
- Higienizarse antes de ingresar a la cocina e instalaciones
- Comportarse con respeto, orden y amabilidad dentro de las instalaciones
- Respetar la política de uniformes en las instalaciones y eventos
- Seguir una cultura de organización y orden en la cocina para evitar accidentes
- Limpiar lo que se ensucia permanentemente
- Mantener el cabello recogido y cubierto

2.4- Marco Estratégico

2.4.1- Grupos de interés

- Internos

Socios: estos son considerados los propietarios de la empresa los cuales comparten el beneficio del negocio, entre ellos: Gabriel Despradel, Elisa Chevalier y Carmen Arranz.

Colaboradores: Este Grupo de interés se refiere a todas las personas que trabajan en las distintas áreas de Elilolea, cada uno con sus responsabilidades y la misión de cumplir los objetivos planteados.

- Externos

Clientes: estos son valorados como uno de los grupos de interés más importantes para la empresa, ya que son el motor de producción de inicio a fin en Elilolea. Gracias a ellos existe el sentimiento de motivación para que la empresa se siga expandiendo y desarrollándose. Los clientes siempre serán prioridad y su satisfacción será valiosa. Podemos dividirlos en dos grupos; el primero se compone de los consumidores ordinarios, diversas pequeñas y medianas empresas; el segundo se compone del sector público, compuesto por distintos ministerios e instituciones.

Competencia: Estas son empresas que componen la industria de alimentos y bebidas. Entre ellos: Tardor Culinario, PA Catering, Waterlux, Afuego lento, y 110 probaditas.

Proveedores: son empresas dedicadas al abastecimiento de materia prima e insumos a Elilolea. Entre ellos: Petro antillana, Mopax, Supermercado Bravo, Multicentro la Sirena, Jumbo, Pricemart, Industrias Nigua, Rincón del Pastelero, La casa del Restaurante, La tienda de la fábrica, VialGas, Agua en forma, Hacienda Doña Wendy, JD Carnes y MARiscos, Pescadería Ozama, entre otros.

Aliados: estas empresas trabajan de la mano con Elilolea para eficientizar el servicio y mejorar la calidad de la misma. Entre ellos: Pedidos ya, Hugo App, CardNet, y Yoyo.

Entidades Bancarias: Son las instituciones en las cuales Elilolea realiza sus actividades bancarias. Entre ellas: Banco de Reservas y Banco Popular Dominicano

2.4.2- Visión

Nuestra visión como empresa es ser un ejemplo a seguir como Catering, dando nuestro mayor esfuerzo y excelencia, comprometidos con el bienestar y la economía a nivel nacional. Teniendo a largo plazo más amplitud para nuestras marcas y locales en todo el mundo.

2.4.3- Misión

Nuestra misión es satisfacer la necesidad de nuestros clientes, de la forma más eficaz y efectiva, con el mejor servicio que se pueda ofrecer en el mercado.

2.4.4- Valores

- **Excelencia:** Elilolea siempre trata de entregar un servicio cerca de la excelencia a sus clientes.
- **Trabajo en Equipo:** Un valor fundamental para la consecución de los objetivos en la empresa, sin una cultura de trabajo en equipo sería imposible manejar una producción adecuada.
- **Responsabilidad:** Cumplir con las obligaciones y tareas no solo un valor, también una cualidad que tienen todos los colaboradores en Elilolea para cumplir con los objetivos propuestos.
- **Respeto:** Para interactuar con las demás personas en un entorno de tensión es necesario mantener un ambiente respetuoso, donde toda la empresa valore y considere a quien tiene al lado.
- **Amistad:** Un ambiente donde se trabaje en equipo necesita asimismo el valor de la amistad, donde todos se relacionen con simpatía y sin querer perjudicar al compañero.
- **Integridad:** En Elilolea ser íntegro significa hacer lo correcto sin afectar a las otras personas.

2.4.5- Cultura Organizacional

La cultura organizacional de Elilolea se fundamenta en el trabajo en equipo, ya que para que un plato se realice de forma correcta, este es un proceso que pasa por todas las áreas de la empresa y por todos los colaboradores. Los empleados cada mañana llevan a cabo una oración, poniendo en manos de Dios cada procedimiento a efectuar.

Dentro de la cocina de Elilolea siempre se ha promovido un ambiente de compromiso y responsabilidad, gracias a esto la empresa se ha mantenido sin inconvenientes mayores en todos estos años,

También los colaboradores realizan actividades recreativas fuera del horario laboral para así crear un ambiente sano, de confianza y armonía.

2.4.6- Principales estrategias implementadas

Entre las principales estrategias que ha implementado Elilolea en los últimos años para desarrollarse y expandirse se encuentran:

- Afiliarse a Pedidos Ya, Hugo, Cardnet y Yoyo. En este grupo se hallan aplicaciones de delivery en línea, estos figuran una parte esencial en la logística, ya que se encargan de ofrecer el servicio de transporte de los alimentos y entrega al cliente. Igualmente, aplicaciones que eficientizan el proceso de pago de los clientes hacia la empresa.
- Ampliar el horario de orden, de 8am a 11pm. Este nuevo horario ha permitido que la empresa expanda su toma de ordenes en el día, logrando que los clientes puedan degustar los diferentes platos existentes en el menú en cualquier hora del día, ya sea para desayuno, almuerzo o cena.
- Cambiar de suplidores, actualmente la mayoría de materia prima y bienes se compran al por mayor. Esto ocasiona que los suplidores abastezcan a Elilolea a un menor costo, obteniendo precios competitivos en el mercado.

- Hacer volanteo en los puntos estratégicos (edificios de varios clientes, en avenidas principales). Este método de mercadeo produce un acercamiento de los clientes y permite la expansión del mercado al que se dirigen.
- Aliarse con algunos influencers en redes sociales. Esta estrategia ha sido efectiva en la gran mayoría de casos, ya que estos influencers prueban los productos de Elilolea y cuentan su experiencia honesta a los seguidores, logrando de esta forma una nueva conexión con todo un nuevo mercado. Posteriormente estos seguidores consumirán los productos presentados para vivir también la experiencia.
- Utilizar productos e insumos de mayor calidad, para por ende tener un producto final de mayor calidad y mejor sabor.

2.4.7- Modelo de gestión estratégico

Elilolea Food Services SRL no dispone de un modelo de gestión estratégico ya que es una microempresa, los gerentes del negocio no han notado la importancia de un modelo de gestión estratégica. No obstante, se considera de suma importancia y es por esto que se creará un modelo basado en el cuadro de mando integral para la empresa.

Conclusiones

En el capítulo 2 se habló sobre las generalidades de la empresa, comprendiendo la descripción, historia, productos y clientes de Elilolea. En cuanto al marco organizacional, se expuso el organigrama con las responsabilidades de cada puesto, también se decidió crear para un próximo capítulo un manual de políticas y procedimientos, ya que es una herramienta sumamente importante para la empresa, sus colaboradores y un correcto funcionamiento de los procedimientos.

En el marco legal se vieron los aspectos legales, como está constituida la empresa y una serie de reglamentos que obedece Elilolea. Por último, en el marco estratégico se tocaron temas como; los grupos de interés, externo e interno; misión, visión y valores; la cultura organizacional, las principales estrategias que se implementaron en los últimos años y se concluyó en realizarle a la empresa un Modelo de Gestión Estratégico para un mejor funcionamiento de las operaciones.

Capítulo 3

3) Análisis Interno

3.1- Análisis de la Cadena de Valor/ Análisis Factores Internos

3.1.1- Logística Interna

La logística interna es considerada como los procesos de adquirir, almacenar, y trasladar la cadena de suministros. En donde la compañía recibe los productos de dicha empresa hasta que sale hacia su destino final. La logística es una fase para la empresa extremadamente importante, ya que según Javier Melero (2016), gran parte de las organizaciones hacen uso de servicios externos en su cadena de suministro, aproximadamente un 60%. No obstante, el 5% de las empresas la subcontratan en su totalidad. Es decir que el 95% de las compañías trabajan de alguna manera en su cadena de suministro.

Elilolea da inicio a su logística interna con la *cotización y negociación con el cliente*. Este primer acercamiento puede darse a través de las distintas vías de comunicación que ofrece la empresa, ya sea mediante las redes sociales en la que se encuentran presentes, WhatsApp o directamente desde el número telefónico. En esta etapa el cliente y la empresa acuerdan la fecha, lugar de entrega, la hora y datos de interés.

Luego del primer contacto, se prosigue con la *venta y confirmación del servicio*. En esta fase ya el cliente ha ordenado el producto y la cantidad deseada, por lo tanto, se confirma y se realiza el pago correspondiente. El cliente confirma que está de acuerdo con la cotización enviada y se le solicita realizar confirmación con el pago del 50% del total del servicio o si desea realizarla contra entrega. La forma de pago se estipula en la cotización dependiendo del

tipo de servicio. Luego de confirmada la transacción, se le informa al gerente de operaciones y se lleva la orden al área de producción.

Después de realizar la orden y el pago, se pasa a la *recolección de la materia prima* (alimentos e insumos varios). En esta etapa se recurre al inventario y a los suplidores. La gerente de operaciones hace el listado de la mercancía que haría falta para completar el pedido de la mano de la encargada de almacén e inventario, Yomaira Sánchez

Se realiza el pedido de diversas formas, dependiendo del suplidor.

- Mediante listados de compra por página web y delivery
- De forma física en la tienda
- Por take put o pick up

Ya cuando se tienen los insumos necesarios, los mismos se organizan en almacén, cuarto frío y despensa.

El siguiente paso es la *elaboración, transformación y cocción de alimentos*, se procede a la manipulación de los alimentos en la cocina de Elilolea por medio del trabajo en equipo de los colaboradores. La Chef Ejecutiva ordena a los ayudantes de cocina una serie de tareas que formaran parte del proceso de la elaboración y buena ejecución de los alimentos.

Los auxiliares de cocina, junto con el jefe de cocina, elaboran todo lo solicitado por la Chef, la cual supervisa y ejecuta tareas que entiende debe hacer ella por su propia cuenta. Finalmente, la Chef degusta y aprueba la buena ejecución y cocción de los alimentos

Posteriormente, se realiza el *emplatado, decoración y montaje de los alimentos*. En esta etapa los colaboradores plasman su creatividad culinaria en los platos de Elilolea para captar

la atención de los consumidores. En esta fase, la Chef informa a la gerente de operaciones que los alimentos están listos para su emplatado. La gerente de operaciones elige el tipo de recipiente en el que se servirán los alimentos (platos, chafing dish, envases desechables; envase foam; funditas, cajitas; etc).

La gerente de operaciones, junto con algún auxiliar de cocina, emplatan los alimentos en los envases correspondientes. Si se solicita algún tipo de envase se empaqueta de la forma requerida. Se verifica en la “orden de ejecución” que las cantidades solicitadas y las que se empacaron son las mismas.

Una vez realizado el montaje de los alimentos, se procede al *traslado o transporte de los alimentos*. En esta fase el chofer se desplaza al punto de entrega que proporcionó el cliente anteriormente. El proceso inicia cuando se le informa al gerente de ventas que la orden está lista para su traslado, para que este informe al cliente que se encuentra en camino.

La gerente de operaciones hace la entrega del servicio al chofer, este se comunica con el gerente de ventas para confirmar la ubicación de la entrega de la orden. El gerente de ventas le envía los datos de ubicación, nombre, teléfono e indicaciones que debe llevar a cabo al llegar al lugar. La gerente de operaciones entrega un conducto con la información del servicio solicitado (cantidades, menús y envases en los que se emplató el menú).

El chofer traslada la mercancía al vehículo conforme lo indicado en el conducto. El mismo rectifica junto con la gerente de operaciones que todo se encuentre dentro del vehículo. Se envía la ubicación en tiempo real al gerente de ventas para que este pueda verificar su ubicación e informar al cliente si solicita dicha información. El chofer hace uso de las

aplicaciones de navegación asistida por GPS, como Waze y Google Maps, para determinar la ruta más rápida y viable. Para terminar esta fase, se dirige al lugar de entrega.

Finalmente, se *entrega al cliente* la orden que solicitó en los primeros pasos del proceso de logística interna. El chofer lleva a cabo la entrega al cliente del servicio solicitado, conforme al conduce. El cliente recibe la mercancía y firma el conduce acorde a lo que recibió. Si el cliente debe realizar algún pago, lo hace en ese momento. El chofer recibe dicho pago y lo entrega al gerente de ventas o lo deposita en algún banco, depende de lo que se acordó con el gerente de ventas. Por último, el chofer regresa a las instalaciones de la empresa.

3.1.2- Producción/Operaciones

Los procesos de producción de una empresa de acuerdo a la EAE Business School (2021), son una serie de actividades dirigidas a la conversión de recursos en bienes y/o servicios.

La producción de Elilolea es manejada por la Chef ejecutiva, y por debajo de ella los demás colaboradores. En caso de la toma de decisiones, unos de los principales personajes son: el Gerente General y de Ventas; la Gerente de Operaciones y la Chef Ejecutiva. Sin embargo, en las reuniones de la empresa también se toma en cuenta la voz de los colaboradores a la hora de tomar alguna decisión.

Las operaciones de Elilolea representan una de las actividades más significativas e importantes en la empresa, por tanto, es la que devenga más tiempo, recursos humanos y recursos económicos.

El departamento de producción en ocasiones, se ve en la necesidad de contratar más recursos humanos, ya que en temporadas altas como: navidad, año nuevo, San Valentín, día del padre, día de las madres, etc, los colaboradores no son los suficientes como para abastecer la cantidad de ordenes requeridas. Por lo tanto, la producción se ve afectada en ese sentido y es necesario una inyección de personal que normalmente se contratan por ajustes de sueldos por un corto periodo de tiempo, hasta que las operaciones vuelven a la normalidad.

3.1.3- Logística Externa

Cecilia Orozco (2020) define la logística externa como una serie de actividades que se ejecutan terminando el procedimiento de fabricación.

Por otro lado, Michael Porter explica lo siguiente: que posterior a la finalización del producto, se encuentra la logística de salida, donde el producto final sale de la fábrica y se suministra a los mayoristas, intermediarios o al consumidor final

La logística externa de Elilolea es un factor importante en sus operaciones. En ocasiones, si aplica, su logística externa está compuesta por aplicaciones de delivery en línea. Entre ellas: Pedidos Ya y Hugo App. Estos figuran una parte esencial en la logística, ya que se encargan de ofrecer el servicio de transporte de los alimentos y entrega al cliente. Elilolea cuenta con un área de despacho en sus instalaciones especialmente para este tipo de servicios.

3.1.4- Marketing y Ventas

El marketing y ventas en una cadena de valor abarca las planificaciones necesarias para aumentar la visibilidad y penetrar el mercado de forma exitosa. (Certus, 2020)

El marketing de Elilolea es llevado a cabo por outsourcing por Chaer Design, un diseñador, director creativo y productor de contenido que maneja las redes sociales de la empresa. Este crea un plan de contenido, gestiona las redes sociales, implementa estrategias, mide y analiza los resultados.

También se realizan promociones en las redes sociales por medio de Instagram y Facebook Ads. Además de esto, Elilolea también realiza publicidad en redes sociales por medio de influencers estratégicos para la empresa.

Imagen #21 Instagram Elilolea.

Fuente: Elilolea



Imagen #22 Instagram La Sangría.

Fuente: Elilolea



En cuanto a las ventas, el encargado de este departamento es Gabriel Despradel, Gerente General y Ventas, el cual se ocupa del manejo de los clientes, llevar a cabo las cotizaciones y evalúa como mejorar el trato con los mismos.

Una vía para las ventas son las aplicaciones de delivery en línea como Pedidos Ya y Hugo App, estas facilitan el proceso de distribución y transporte del producto final hacia los clientes. Además de ser una vía para la exposición de la marca en la aplicación.

3.1.5- Servicios

Los servicios cubren muchas zonas, que van a partir de la gestión de cualquier instalación hasta el servicio al comprador luego de la comercialización del producto. (Riquelme, 2021)

Actualmente, Elilolea solo ofrece sus servicios mediante las modalidades de delivery y take out. Como se mencionó anteriormente la modalidad de delivery puede darse de dos formas distintas, en caso de ser una gran producción el transporte es efectuado por el chofer de la empresa. Por otro lado, si la orden es mínima, se recurre a las aplicaciones de servicio de delivery en línea.

La empresa muy próximamente iniciará sus servicios de toma presencial, noviembre del 2021, a través del Market Elilolea. Este Market ha dado un giro significativo a lo que ha sido anteriormente, ya que ofrecerán gran parte de sus productos en presentaciones más personalizadas; para terminar en casa; para compartir en grupo; etc.

A este Market se aliaron una serie de empresas reconocidas en la industria para un mejor manejo de las operaciones y llevar a Elilolea a un nivel superior, entre ellas; Cardnet y Yoyo, para eficientizar los pagos electrónicos; Café Santo Domingo, considerada uno de los mejores cafés en la República Dominicana; Industrias Niguas, fabricantes de los envases para las presentaciones.

3.1.6- Aprovisionamiento

El aprovisionamiento es la clave para obtener un servicio eficiente, según Mecalux, se define como el procedimiento logístico que tiene como objetivo abastecer de insumos o materia prima un almacén, para garantizar el buen funcionamiento de la actividad empresarial. (Mecalux, 2020)

Elilolea, al ser una empresa dedicada al servicio de catering, alimentos y bebidas; donde la materia prima y los insumos son vitales para su actividad económica; se ven comprometidos a tener una basta cultura de aprovisionamiento, compuesta por diferentes grupos:

Supermercados, en este conjunto se encuentra gran parte de la materia prima, entre ellos: Bravo, Jumbo, La Cadena, La Sirena, El Nacional, Dragon de Oro, Pricemart, Amigo.

Carnes, entre ellos: Meat Depot, Hacienda Doña Wendy, La Boutique de las carnes, Noboa Carnicería, Petro Antillana, JD Carnes y Mariscos, Pescadería Ozama.

Vegetales, esta materia prima se suple en supermercados, Feria Ganadera y Merca Santo Domingo.

Imprenta, para la debida identificación de los productos y para los documentos de la empresa. Entre ellos: Publismart.

Cajas, esta materia prima es utilizada para transportar los alimentos. Entre ellos: Benigno Zapatero.

Equipos de cocina, una cocina abastecida y completa necesita los mejores equipos para una producción eficiente. Entre ellos: Refricentro y Metalgas.

Por otro lado, Elilolea se abastece de diferentes servicios como; gas, Vialgas; agua, Agua en forma; fumigación, Desga All Solution; Jardinería, Grayumbo.

Elilolea se abastece dos o tres veces por semana debido a la corta perdurabilidad de algunos productos alimenticios. Sin embargo, si son insumos no perecederos, se abastecen aproximadamente una vez al mes.

3.1.7- Desarrollo Tecnológico

El desarrollo tecnológico tiene relación con cada una de las labores en las que participa la tecnología, incluido el uso de esta misma tecnología de forma efectiva. (Gestiopolis, 2021)

Elilolea, para manejar y administrar sus ventas, inventarios, colaboradores y clientela, utilizan una aplicación llamada Loyverse. En cuanto a la vigilancia de las instalaciones, emplean un software XVR View. Para el transporte o traslado de órdenes, días de aprovisionamiento o cualquier movimiento fuera del negocio, hacen uso de aplicaciones de navegación asistida por GPS como Google Maps y Waze. En este sentido, para el traslado de ordenes utilizan el servicio de aplicaciones como Pedidos Ya y Hugo App.

En cuanto a las redes sociales, se encuentran presentes en Instagram y Facebook, donde postean el servicio que ofrecen y es un medio de comunicación entre el cliente y la empresa. Un medio más formal es Gmail, pero uno de los más frecuentes es Whatsapp. En relación a la

multimedia que postean en las redes sociales ya mencionadas, recurren a las aplicaciones snapseed y Clipdrop, para la manipulación y edición de las mismas.

Respecto a sus finanzas y manejo de datos de la empresa, Elilolea utiliza el programa Spreadsheets o hojas de cálculo.

A parte de lo digital, Elilolea hace uso de una serie de maquinarias y equipos para la producción y desarrollo de sus operaciones, actualmente cuentan con: un horno, tres estufas, una bomba, un tanque de gas, un lavadero de acero inoxidable de tres bocas, ocho mesas, diez neveras/freezers, cuatro aires acondicionados, un microondas, tres batidoras, cinco licuadoras, tres cafeteras, tres mata insectos industriales, un BBQ y de más herramientas que se utilizarán para el crecimiento diario dentro de la empresa como son PCs; discos duros; cámaras; smartphones; tabletas; punto de venta; caja registradora.

3.1.8- Gestión de Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos se define como, “el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general” (Rodríguez, 2013)

La Gestión de Recursos Humanos de Elilolea se lleva a cabo de la siguiente manera, cuando la empresa tiene una vacante libre y están en busca de candidatos, lo hacen saber por medio de distintas vías de comunicación. Posteriormente se reciben las solicitudes de empleo para su análisis e identificar cual candidato es el mejor calificado para el puesto deseado. Este

proceso de elección de personal es llevado a cabo por una especialista en reclutamiento mediante asesoría externa. Cabe destacar que la empresa cuenta actualmente con 10 colaboradores.

De igual manera, los colaboradores para mantener un ambiente saludable y de buenas prácticas entre los mismos, realizan cada cierto tiempo actividades recreativas donde interactúan y comparten situaciones que de algún modo les pudo afectar dentro o fuera de las instalaciones

3.1.9- Finanzas

Las finanzas pertenecen a una fracción de la economía, esta rama se fundamenta en el análisis de la estructuración y evidentemente la gestión de nuestro dinero y capital, fundamentalmente es el análisis de los recursos financieros. (Gutierrez, 2021)

Las finanzas en Elilolea se manejan con una política de cobro y pago, que para la mayoría de los clientes suele ser semanal. Es decir, ordenan de lunes a viernes, siendo el viernes el día en que se envía la cuenta, para que paguen más tardar el domingo. Por otro lado, con respecto al sector público, dependiendo de la institución, esta política se extiende a 30, 60 o 90 días, estipulado en los contratos con dicha institución.

En relación a la contabilidad, la empresa lo realiza de forma externa, específicamente con Grupo Segura y Asociados. Este grupo señala que las finanzas son estables y tienen gran oportunidad de crecimiento.

Imagen #23 Auditoría Elilolea. Fuente: Elilolea

Lic. Georgina Rodríguez
C.P.A.

Santo Domingo, D. N.-
10 de mayo del 2021.-

Señores:
Socios y Gerentes
Ciudad. -

Distinguidos señores:

Hemos practicado una auditoría al balance general de **ELILOLEA FOOD SERVICES, S.R.L.**, al 29 de Abril del 2021 y su respectivo estado de resultados y estado de situación por los periodos terminados a la misma fecha. Nuestra responsabilidad consiste en emitir una opinión sobre los estados financieros que se anexan basados en nuestra auditoría practicada.

Nuestra auditoría fue efectuada de acuerdo con normas generalmente aceptadas de esa disciplina, tales normas requieren que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo con el objeto de lograr un razonable grado de seguridad de que los estados financieros están exentos de exposiciones erróneas o falsas, de carácter significativos. Una auditoría comprende el examen basándose en pruebas, de evidencias que respalden las cifras y las informaciones reveladas en los estados financieros. Consideramos que la auditoría que hemos practicado constituye una base razonable para fundamentar nuestra opinión.

En nuestra opinión, el balance general referido anteriormente presenta razonablemente en todos sus aspectos importantes la posición financiera de **ELILOLEA FOOD SERVICES, S.R.L.**, al 29 de abril del 2021 y el resultado de sus operaciones por el periodo terminado en esa fecha de conformidad con principios contables generalmente aceptados y aplicados consistentemente.

Muy atentamente,


Lic. Georgina Rodríguez,
C. P. A.

Imagen #24 Estado de Situación Elilolea. Fuente: Elilolea

ELILOLEA FOOD SERVICES, S.R.L.

ESTADO DE SITUACION

AL 29 DE ABRIL DEL 2021
(EXPRESADO EN RD\$)

ACTIVOS: CORRIENTES:

EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	<u>359,811.65</u>
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	359,811.65

FIJOS:

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	<u>337,485.17</u>
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	337,485.17
TOTAL GENERAL DE ACTIVOS	<u>697,296.82</u>

PASIVOS: CORRIENTES:

CUENTAS POR PAGAR	<u>3,105,962.00</u>
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	3,105,962.00

TOTAL PASIVOS	3,105,962.00
----------------------	---------------------

CAPITAL:

CAPITAL SOCIAL	100,000.00
PERDIDAS ANTERIORES	(3,472,798.23)
UTILIDADES	<u>964,133.05</u>
TOTAL CAPITAL	(2,408,665.18)

TOTAL PASIVOS + CAPITAL	<u>697,296.82</u>
--------------------------------	--------------------------



Imagen #25 Estado de Resultados Elilolea. Fuente: Elilolea

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01 DE ENERO 2021 AL 29 DE ABRIL DEL 2021
(EXPRESADO EN RD\$)

INGRESOS:

Ingresos Operacionales	<u>2,631,725.00</u>
------------------------	---------------------

TOTAL DE INGRESOS	2,631,725.00
--------------------------	---------------------

MENOS:

Gastos generales	181,708.95
Gastos administrativos	<u>1,129,285.85</u>

TOTAL GASTOS	1,310,994.80
---------------------	---------------------

GANANCIAS ANTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA	<u>1,320,730.20</u>
--	----------------------------

IMPUESTO SOBRE LA RENTA	356,597.15
-------------------------	------------

GANANCIA NETA DEL PERIODO	<u>964,133.05</u>
----------------------------------	--------------------------



3.1.10- Gestión Empresarial

Pedro Rubio, en su libro define la gestión empresarial como una necesidad absoluta en la economía actual. Obviando estrategias baratas y concentrándose en proyectos razonables que aplique a toda la empresa, para incrementar la capacidad de producción y los beneficios. (Rubio, 2006)

De igual forma nos expone las principales problemáticas dentro de una empresa que afectan a la gestión, por ejemplo: la ausencia laboral, una productividad pobre, modificaciones excesivas en las plantillas, un ambiente laboral toxico y una moral baja.

Elilolea cuenta con un sistema de comunicación abierto, donde se les permite a los colaboradores participar activamente en la toma de decisiones. Igualmente, se les da la oportunidad de platicar sobre algún malentendido o disconformidad para fomentar una cultura de cohesión en la empresa.

La gestión empresarial de Elilolea se basa en la innovación, desempeño y motivación en las distintas áreas de la empresa. De igual forma, las estrategias planteadas cada año por la gerencia se orientan a futuro, gracias al control y análisis de los objetivos marcados. Continuamente se crean objetivos encaminados a impulsar la productividad y competitividad de Elilolea en base a la misión y visión, siempre tomando en cuenta los valores que les identifican.

3.2- Recursos y Capacidades

3.2.1- Competencias distintivas-Ventaja Competitiva

Elilolea reconoce que su ventaja competitiva radica en la fácil adaptación al cambio y diversidad de servicios, es decir, la capacidad de abarcar muchos tipos de servicios que los competidores actualmente no poseen. Esto convierte a Elilolea en una empresa dinámica y versátil en un mercado competitivo.

MATRIZ DE RECURSOS Y CAPACIDADES							
Recursos y capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Sin sustituto	Consecuencia Competitiva	Duración	Implicaciones del desempeño
Variedad en productos	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva	Sostenible	Por encima del promedio
Entendimiento de los objetivos de la empresa	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva	Sostenible	Por encima del promedio
Relación con proveedores	Si	No	No	No	Ventaja Competitiva	Sostenible	Promedio
Relación con los clientes	Si	No	Si	No	Ventaja Competitiva	Sostenible	Por encima del promedio
Calidad de atención	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva	Sostenible	Por encima del promedio
Personal Capacitado	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Sostenible	Promedio
Reconocimiento en el mercado	Si	Si	Si	SI	Ventaja Competitiva	Sostenible	Por encima del promedio
Puntos de venta	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Temporal	Promedio

Tabla #2 Matriz de Recursos y Capacidades. Fuente: Elaboración propia

La creación de la matriz de recursos y capacidades de Elilolea Food Services se destaca por el análisis de las ventajas competitivas de la empresa, para identificar las diferencias entre sus competidores. Estas ventajas competitivas crean una gran confianza de los clientes hacia la empresa, donde se hacen reconocerse en el mercado actual, por su calidad y variedad de productos.

3.3- Fortalezas y Debilidades

3.3.1- Análisis Fortalezas y Debilidades

Una fortaleza de la organización es alguna funcionalidad que ésta ejecuta de forma adecuada, como son ciertas aptitudes y habilidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la prueba de su competencia. Otro aspecto reconocido como una fortaleza son los recursos considerados importantes y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que ofrece esta o una situación conveniente en el medio social.

Una debilidad se conoce como un componente que hace vulnerable a la organización o sencillamente una actividad que la compañía ejecuta en forma deficiente, lo cual la sitúa en una situación débil. (Ponce, 2007)

Entre las fortalezas que tiene Elilolea encontramos:

- Buena presencia Digital. Actualmente Elilolea se encuentra con una imagen altamente profesional en las redes que tiene presencia. Esto mayormente gracias a los servicios externos de Marketing que poseen, los cuales manejan y gestionan las redes para una mejor presentación.
- Variedad de Opciones. La empresa hoy en día tiene una gran cantidad de productos en oferta, al igual que servicios. Además de ser una fortaleza, es una ventaja competitiva, ya que las demás empresas en el mercado no abarcan dicha variedad de opciones.
- Clientes leales. Elilolea desde sus inicios ha contado con clientes leales, con los cuales se ha trabajado de la mano para actividades y eventos permanentemente.

- Horario extendido, de 8am a 11pm. Este nuevo horario ha permitido que la empresa expanda su toma de ordenes en el día, logrando que los clientes puedan degustar los diferentes platos existentes en el menú en cualquier hora del día, ya sea para desayuno, almuerzo o cena.
- Buenas referencias. Los clientes que prueban la experiencia gastronómica consideran a Elilolea como una empresa de gran calidad, por lo tanto, sirven de referente para ocasiones futuras.
- Imagen profesional. La imagen de profesionalidad que impone Elilolea se deja ver desde su uniforme hasta sus instalaciones. La empresa considera que es una fortaleza ya que transmite a los clientes una imagen de confianza, orden y limpieza.
- Experiencia en el mercado. Este factor es sumamente importante, ya que en el negocio se encuentran personas altamente capacitadas con gran experiencia en el mercado, por lo tanto, conocen las estrategias a implementar, las nuevas modas y tendencias.
- Formas de pago no tradicionales. Elilolea hace uso de aplicaciones que eficientizan el proceso de pago de los clientes hacia la empresa.
- Productos de alta calidad. La empresa se ha destacado por producir alimentos de gran calidad, diferenciándose y creando una fortaleza a través de los años. Esto es posible gracias a sus proveedores que le abastecen las materias primas.
- Canales de venta alternos (aplicaciones de delivery en línea). Estos canales son aplicaciones de delivery en línea, estos figuran una parte esencial en la logística, ya que se encargan de ofrecer el servicio de transporte de los alimentos y entrega al cliente. Además, son una vía alterna para las ventas.

Entre las debilidades que tiene Elilolea encontramos:

- Gran cantidad de desechos. El proceso de producción de alimentos en el sector de alimentos y bebidas produce una cantidad de desechos significativa. Aunque Elilolea se encargue de la correcta recolección, llega a ser un problema considerable.
- Publicidad pobre. Aunque Elilolea posea una gran imagen en redes sociales, la publicidad que implementan suele ser pobre. Esto debido a que la empresa se sostiene también del boca a boca que originan los clientes.
- Posible falta de formación por parte de los empleados. En la logística interna de una empresa de catering todos los empleados forman parte de la calidad del producto final, por lo tanto, si un empleado falla en su labor, puede ocasionar un producto insuficiente.
- Industria saturada de competencia. La industria de alimentos y bebidas se ha saturado sustancialmente en los últimos años debido a la pandemia del Covid-19. Por tal razón, el mercado está sobrepoblado de empresas dedicadas a esta actividad económica.
- Retrasos de pagos de los clientes. En toda empresa existen clientes que se retrasan en sus pagos, siendo esta una debilidad para la gran mayoría, ya que pueden descuadrar y ocasionar pérdidas al negocio.
- Pobre sistema de inventario: Elilolea no cuenta con un sistema de inventario apto para las complejas operaciones que realizan, por lo tanto, es una debilidad que hay que fortalecer si desean seguir creciendo y desarrollándose en el mercado.

3.3.2- Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es un instrumento de auditoría interna que se utiliza para comprender las fortalezas y debilidades de una organización o de uno de sus departamentos. (Muelle, 2019)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Buena presencia Digital	0.06	3	0.18
Variedad de Opciones	0.08	4	0.32
Clientes leales	0.09	4	0.36
Horario extendido, de 8am a 11pm	0.06	3	0.18
Buenas referencias	0.05	3	0.15
Imagen profesional	0.05	3	0.15
Experiencia en el mercado	0.07	3	0.21
Formas de pago no tradicionales	0.07	4	0.28
Productos de alta calidad	0.09	4	0.36
Canales de venta alternos (aplicaciones de delivery en línea)	0.09	3	0.27
TOTAL FORTALEZAS	0.71		2.46
DEBILIDADES			
Gran cantidad de desechos.	0.07	1	0.07
Publicidad pobre	0.05	2	0.1
Posible falta de formación por parte de los empleados	0.04	2	0.08
Industria saturada de competencia	0.05	1	0.05
Retrasos de pagos de los clientes	0.04	2	0.08
Pobre sistema de inventario	0.04	1	0.04
TOTAL DEBILIDADES	0.29		0.42
TOTAL	1		2.88

Tabla #3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Fuente: Elaboración propia

Al realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), se obtuvo una puntuación ponderada total de 2.88, lo cual indica que la empresa se encuentra en una posición altamente fuerte en su gestión interna con relación a la competencia. La puntuación promedio es de 2.5, es decir que debajo de esa cifra la empresa se encuentra en una posición débil internamente con respecto a la competencia. En el renglón de fortalezas se alcanzó una puntuación de 0.71, por otro lado, en las debilidades se obtuvo un 0.29, es decir que las fortalezas tienen una incidencia más alta que las debilidades.

3.4- Identificación de las necesidades de organización

3.4.1- Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación (entrevistas, encuestas, observación, grupos de enfoque, agendas reuniones).

El instrumento de investigación que se va a aplicar para identificar las necesidades de la organización, en este caso, Elilolea, será la entrevista. La entrevista es “una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes. (Grados & Sánchez, 1993)

Esta entrevista se realizó por medio de una videollamada con; la Gerente de Operaciones de la empresa, Carmen Arranz; y el Gerente General y Ventas, Gabriel Despradel. De igual forma, la socia de la empresa llevo a cabo un tour virtual por las instalaciones para identificar y analizar las distintas áreas de trabajo que existen. Aplicando como segundo instrumento de investigación, la observación.

Entre las preguntas de investigación con motivo de recolección de información relevante, se encuentran las siguientes: P (pregunta)

P1) ¿Cuáles son los planes a futuro de parte del equipo de Elilolea?

P2) ¿Qué productos ofrecerán en el Market y cómo será el plan de publicidad que implementarán para dar a conocerlo?

P3) ¿Qué punto creen que se podría mejorar en las operaciones de la empresa y cómo se maneja?

P4) ¿Cuál creen que sería la solución para dicha mejora?

3.4.2- Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.

Luego de la formulación de las preguntas y de la realización de la entrevista se obtuvieron las siguientes respuestas: R (respuesta)

R1) Los planes a futuro de Elilolea se dividen en dos renglones, los planes a corto plazo y a largo plazo. a corto plazo se tiene pensado y en vía de ejecución la creación de un market llamado Elilolea Market. En el cual se ofrecerán la gran mayoría de productos hechos en cocina pre-empacados, ya sea listo para comer, para terminar en casa o congelados.

A largo plazo se tiene en mente la diversificación de una serie de productos en otros mercados y tiendas. se tendrán presentes supermercados, otros markets y otros tipos de establecimientos de comida o relacionados a ella.

R2) Los productos que se ofrecerán en el Market serán productos que elabora Elilolea, por ejemplo: pastelitos, bolitas de queso, quipes, croquetas, croissants, bagels para desayunos, café a través de máquinas expendedoras, capuccino y demás. Tambien habrá una gran variedad de postres, entre ellos: deditos de novias, polvorones, tres leches, cheesecakes, brownies, pudin de pan, arepas, majarete, dulce de piña, dulce de coco horneado y demás.

En cuanto a las bebidas, se ofrecerán sangrías artesanales de la subdivisión de La Sangría, en presentaciones de galón y litro. Además de las picaderas para compartir habrá una sección de dips, entre ellas: dip de espinaca, hummus, baba ganush, etc. Por otro lado, tendremos lasañas congeladas, pastelones de plátano maduro, pastelones de berenjena, etc.

Con respecto al plan de publicidad, se dejó a cargo de Chaer Design, quien se encarga de toda la publicidad y promoción de Elilolea, pero obviamente trabajando de la mano con él para que todo salga de acuerdo a lo planteado. Se ha hablado sobre numerables sesiones de fotos y se ha ideado un plan de expectativa para el día del opening donde se invitarán unos cuantos influencers para que vivan la experiencia del Market y lo den a conocer a sus redes y a su público.

R3) El punto con mayor oportunidad de mejora es el manejo del inventario, ya que al ser una empresa de catering y alimentos el inventario es muy cambiante, hay muchos insumos con un flujo constante de entrada y salida. Por lo tanto, es muy difícil controlar de manera organizada toda la materia prima que se introduce al inventario, al igual que los productos que se consumen.

R4) La solución entendemos que podría ser adquirir los insumos no perecederos a gran escala, para de esta forma siempre tenerlos presente en el inventario y que, al momento de finalizar el turno de cocción de alimentos, que cada persona reporte lo que utilizo para así excluirlo del inventario.

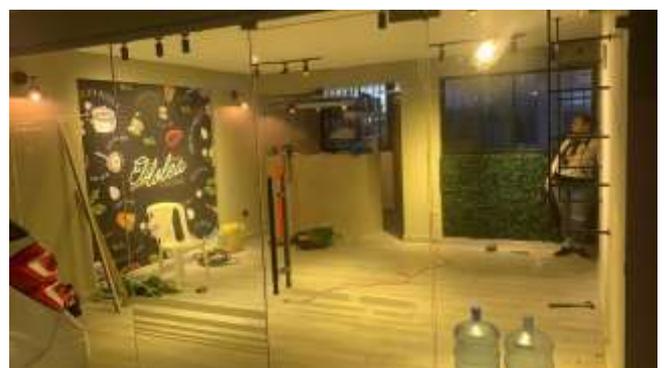
Imagen #26 Market Elilolea.

Fuente: Elilolea



Imagen #27 Market Elilolea.

Fuente: Elilolea



3.4.3- Análisis de la información y evidencias

A raíz de las informaciones recolectadas por parte de la empresa, se evidencia que Elilolea cuenta con planes a futuro bien estructurados y organizados. Tienen los objetivos claros y como podrían ser llevados a cabo. Se demostró que el Market es una gran oportunidad de crecimiento para la empresa.

Igualmente se identificó un punto clave de mejora, el manejo de inventario de la empresa, el cual se encuentra en un estado deficiente, ya que sus operaciones son realmente complejas, a Elilolea le hace falta una transformación en su sistema de inventario.

Conclusiones

En el capítulo 3 se realizó un análisis interno a la empresa, identificando y desarrollando su cadena de valor, fue posible determinar la ventaja competitiva que tiene Elilolea frente a sus competidores. De igual forma se creó una matriz de recursos y capacidades para la identificación de las mismas.

Posteriormente en la Matriz Evaluación Factores Internos (EFI) se trabajó con las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, obteniendo una puntuación de 2.88, demostrando una posición altamente fuerte en la gestión interna de la empresa frente a los competidores.

Finalmente se identificó las necesidades de la organización por medio de distintas aplicaciones de investigación, entre ellas: la entrevista y la observación. En dicha entrevista se identificaron; los planes a futuro, a corto y largo plazo; y las oportunidades de mejora que se pueden llevar a cabo en la empresa, entre las más destacadas, el manejo de inventario

Capítulo 4

4)Análisis Externo

4.1- Análisis del Macroambiente PESTEL

4.1.1- Perspectiva Política

La forma de estado, definida en la Constitución actual promulgada el 26 de enero del 2010 es la República. El modo de gobierno que guía a la República Dominicana es dirigida por un sistema democrático, representativo y presidencial. El estado actual está conformado por los tres poderes tradicionales: el poder ejecutivo, el poder legislativo y el poder judicial. El poder ejecutivo, respaldado por el mandatario, el vicepresidente y el gabinete compuesto por los ministros de estado nombrados por el mandatario. Todos los niveles de gobierno son elegidos en elecciones presidenciales, congresuales y municipales cada cuatro años. Los habitantes de nacionalidad dominicana mayores de 18 años, aproximadamente siete millones de personas, son aptos para votar en las elecciones. (La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2020)

Las últimas elecciones celebradas en República Dominicana fueron el 5 de julio del año 2020, resultando como ganador el actual presidente, Luis Abinader, perteneciente al PRM (Partido Revolucionario Dominicano). El congreso bicameral está dividido por; el senado, 32 senadores; y la cámara de diputados, 190 diputados. Por otro lado, el poder judicial está compuesto por la Suprema Corte de Justicia, los Tribunales de Tierras, las Cortes de Apelaciones, los Juzgados de Paz y los Juzgados de Primera Instancia. (La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2020)

En cuanto a la llegada del Covid-19 al país, tras ser aprobado por el Congreso Nacional, la Presidencia anunció el decreto No. 134-20 el 19 de marzo del 2020, por medio del cual se declara el primer estado de emergencia en toda la República Dominicana. Dicho estado de emergencia ha sido extendido durante meses, hasta que el 18 de octubre del 2021 la presidencia levantará el estado de emergencia en el territorio nacional mediante el decreto No. 622-21 emitido el 8 de octubre.

El escenario de hoy en día, impulsado por la disponibilidad de la vacuna antes de lo programado, y el mantenimiento en el territorio de una abertura prudente y de medidas de preservación de la salud poblacional, contribuirá a la pronta recuperación de la economía dominicana, excediendo el aumento proyectado al inicio para el 2021. En el entorno mundial, la jornada global de vacunación continúa disminuyendo la incidencia de contagios en todo el mundo. Al paso en que las naciones ejecuten y diseñen eficaces planes de vacunación, será más instantánea la reactivación económica.

Del mismo modo, una vez culminado el lapso de la enfermedad pandémica, existe la posibilidad de que, a grado global, los bancos centrales conserven niveles bajos de tasas de interés, para ayudar a conservar elevados niveles de liquidez en los mercados de todo el mundo, y facilitar el flujo del crédito, promoviendo de esta forma dinamismo en las economías.

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los clientes potenciales para Elilolea es el sector público, por lo tanto, factores como el estancamiento de la economía, impedimento del comercio exterior, la tasa de desempleo, la falta de inversión, etc, pueden ser causas significativas para afectar a la empresa y sus operaciones.

4.1.2- Perspectiva Económica

Según el último informe de la economía dominicana (2021), que comprende el primer semestre del 2021, indica que se reflejó un aumento interanual de 13.3%, cifra que excedió las expectativas de incremento proyectadas para el cierre del primer semestre. Dicho crecimiento corresponde con la alteración interanual de 3.1% en el primer trimestre y de 25.4% del segundo trimestre del año presente. Si se compara la conducta del primer semestre del 2021 con el del 2019, previo a la pandemia del Covid-19 y la crisis que produjo, el grado de actividad económica es preeminente en 3.7% en términos reales, manifestando una reactivación que ha rebasado los niveles del PIB del primer semestre del 2019, año ordinario sin Covid-19.

La cifra del PIB obtenida en el primer semestre del 2021, se sostuvo en los sustanciales planes de incentivos monetarios y fiscales llevados a cabo con la intención de contrarrestar los efectos adversos de la pandemia en la economía y conservar un flujo conveniente de recursos hacia los distintos sectores productivos y a los hogares. En este sentido, por medio del programa de provisión de liquidez en la moneda nacional ejecutado por el BCRD, se han dirigido aproximadamente RD\$215,000,000,000 al sector privado, alrededor de un 5% del PIB, siendo el comercio y MiPYMES, hogares, construcción, manufactura y exportación los primordiales favorecidos de esta serie de medidas de flexibilización monetaria. (Banco Central de la República Dominicana, 2021)

Si observamos detalladamente la conducta de la economía en el primer semestre del 2021, según el Banco Central (2021) se comprueba que las actividades económicas que alcanzaron las expansiones interanuales más notables fueron; Construcción, 41%; Zonas

Francas, 31.6%; Manufactura Local, 14.5%; Transporte y Almacenamiento, 13.7%; Minería, 11.4%; Comercio, 10.3%.

El Banco Central (2021), en su último informe de la economía, expone que, la inflación acumulada entre enero-julio del 2021, determinada por el Índice de Precios al Consumidor (IPC), se ubicó en 4.01%. Si mencionamos la inflación interanual, durante el mismo ciclo se evidenció un efecto estadístico en relación a la base de comparación, ya que entre febrero y mayo de 2020 fueron negativas las variaciones mensuales del IPC. En este aspecto, la misma se situó en un punto máximo de 10.48% en el mes de mayo y en el mes siguiente en 9.32%. Debido a esta variación, la inflación comenzó el proceso de convergencia hacia la cifra objetivo de $4\% \pm 1\%$, determinado en el Programa Monetario.

En el análisis del Índice de Precios al Consumidor entre enero-junio del 2021, se obtuvieron un grupo de bienes y servicios los cuales representaron más del 70% de la inflación en ese periodo. Entre los de mayor importancia se encuentran; transporte, 9.63%; hoteles y restaurantes, 4.27%; alimentos y bebidas no alcohólicas, 3.58%. (Banco Central de la República Dominicana, 2021)

Con relación a la ejecución de la política monetaria, durante el periodo enero-julio del 2021, el Banco Central con el programa de estímulo llevado a cabo a partir de marzo de 2020 debido a la pandemia, sostuvo condiciones monetarias sumamente flexibles. Específicamente no aplicó cambios a la Tasa de Política Monetaria (TPM), la mantuvo en 3.00% anual. De esta forma, la tasa de la facilidad permanente de expansión de liquidez se mantuvo en 3.50% anual, mientras que la tasa de depósitos remunerados en 2.50%.

4.1.3- Perspectiva Sociodemográfica

En el último censo, llevado a cabo por la Oficina Nacional de Estadística (ONE) (2012), en la República Dominicana en el año 2010, se obtuvo que para ese año la población estaba compuesta por 9,445,281 individuos. Con respecto a los datos obtenidos del IX Censo Nacional de Población y Vivienda, la población por sexo está formada por un 50.2% en representación de los hombres y el 49.8% restante a las mujeres. Cabe destacar la significativa expansión poblacional que experimentó el país desde el año 1920 hasta el 2010, en ese periodo de 90 años la población del país aumentó 10.5 veces su cantidad.

Si nos situamos al presente, según proyecciones de la ONE, para el año 2021 el país tiene 10,535,535 de individuos, compuesto por; 5,259,642 de hombres, 49.9%; 5,275,893 de mujeres, 50.07%. Según los datos obtenidos, después de 11 años del último censo, las mujeres predominan en cantidad (según proyecciones) (Oficina Nacional de Estadísticas, 2021). De igual forma se menciona que la edad mediana de la población dominicana es de 28.15 años

Conforme a los resultados del IX Censo Nacional de Población y Vivienda del 2010, los menores de 19 años constituyen un 40.1% de la población; de 20 a 39 años de edad, un 31.6%; de 40 a 59 años de edad, un 19.1%; de 60 a adelante, un 9.1%.

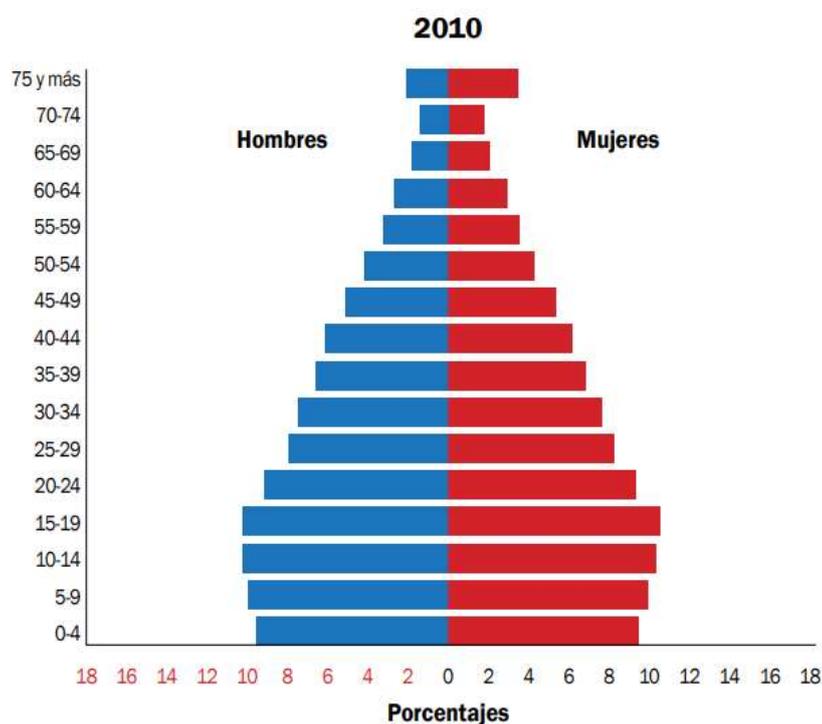


Imagen #28 Porcentajes edades población. Fuente: (Oficina Nacional de Estadística, 2012)

Cabe mencionar la creciente cultura que se ha adoptado en los la última década de consumir alimentos fuera de casa. Anteriormente el dominicano era muy cerrado con estos temas y consumía alimentos exclusivamente elaborados en el hogar. Sin embargo, debido a la facilidad y viabilidad que tiene este tipo de negocio, la población ha ido recibiendo poco a poco esta actividad económica.

Hoy en día, este sector se encuentra muy desarrollado, en respuesta a la pandemia del Covid-19 muchas personas se vieron en la necesidad de adquirir su comida del día por medio de alguna empresa dedicada a dicho servicio. Además, también se ha visto una cultura de ingerir alimentos saludables, optando la población por eliminar de sus dietas la comida basura o chatarra y nutrirse con comestibles que aporten a su salud y bienestar. Igualmente, por la

comida vegana. Estos hábitos de consumo que ha adquirido la población a través del tiempo impulsan y desarrollan el sector de alimentos y bebidas directa o indirectamente.

4.1.4- Perspectiva Tecnológica

En la actualidad, la tecnología ha beneficiado un sin número de áreas que se encuentran en constante evolución, entre ellas, el sector de alimentos y bebidas. Estos avances en temas de tecnología, permiten una producción más optimizada y un abastecimiento a la demanda de los clientes más eficiente, esto gracias a la digitalización de procesos de producción más seguros, rentables y eficaces.

Muchas de las empresas en este sector alimenticio, en medio de la pandemia del Covid-19 y posteriormente a ella, han enfrentado una serie de retos para su supervivencia. Han tenido que ser proactivos ante una demanda muy variante, desarrollando mejores pronósticos, introduciendo nuevos productos de forma más acelerada y empleando ciclos de vida más eficaces. También se han visto obligados a progresar en materia de actividades de promoción, disminuyendo procesos manuales, promociones más visibles para el público y mayor dominio en los reportes y analíticas. Igualmente, efectuar las obligaciones de seguridad y calidad, por medio de la modernización de sistemas de rastreo y seguimiento; poner en práctica programas de entrenamiento; aumentar y mejorar los procesos de inspecciones. De igual forma, se han visto en la necesidad de optimizar inventarios, mejorando sus sistemas de manejo de almacenes, desarrollando la gestión de ciclos de vida y caducidad. Por último, han tenido que enfrentar el consumo de su stock de una forma continua, implementando sistemas de inventario, creando pronósticos de consumo de clientes y usando herramientas para que la demanda sea consistente. (García, 2020)

La gran mayoría de las empresas del sector de alimentos y bebidas en la República Dominicana han evolucionado en gran medida en los últimos años. La digitalización fue un gran paso para mantenerse a flote en medio de la pandemia del Covid-19. La introducción hacia las redes sociales para la publicación y posterior promoción de sus productos mediante herramientas de publicidad son algunas de las estrategias que se han llevado a cabo.

Sin duda alguna, el avance tecnológico más contundente en los últimos años han sido las aplicaciones de delivery en línea, entre las más destacadas en República Dominicana están: Pedidos Ya, Hugo App y Uber Eats. Esta innovación tecnológica ha eficientizado enormemente los procesos de la gran mayoría de empresas del sector de alimentos y bebidas.

4.1.5- Perspectiva Ambiental

República Dominicana hoy en día cuenta con una serie de problemas ambientales según investigadores, entre ellas se menciona: la deforestación, la desaparición de la biodiversidad, la mala gestión de desechos sólidos, las aguas residuales y demás preocupaciones que repercuten el medio ambiente y las condiciones sanitarias, los cuales fomentan el incremento de la pobreza en el que se encuentra un fragmento de la población. (Plan LEA, 2018)

En la revista Educando (Rodríguez G. , 2021) de las publicaciones oficiales del ministerio de Medio Ambiente, específicamente la del mes de septiembre, se menciona que el 8 de septiembre del año presente tuvo lugar el Dialogo de Alto Nivel sobre Acción Climática en las Américas, en esta actividad participaron los gobiernos de Argentina, Barbados, Colombia, Costa Rica, Chile, Panamá y República Dominicana. A este evento asistieron representantes de los organismos más importantes de cada nación para el planteamiento y

consecución de acciones sobre ambición climática, medidas para la flexibilidad de las naciones del continente, para intentar crear alianzas y llevar a cabo estrategias innovadoras contra los efectos del cambio climático en la reactivación de los distintos sectores tras la pandemia del Covid-19.

El actual mandatario de la República Dominicana, Luis Abinader, junto al ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales realizó una gran intervención mencionando que el más grande desafío que tiene el mundo en la actualidad es el cambio climático y que se necesita garantizar un uso eficiente y sustentable de los bienes y recursos de la región. De la misma manera, añadió que la República Dominicana representa porcentualmente solamente un 0.06% de las emisiones de gases de efecto invernadero de todo el mundo, formando parte de uno de los diez países más afectados por el calentamiento global. El presidente dejó claro su compromiso a desarrollar y transformar el sector energético en el país, para que de esta manera se colabore con la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, estimulando las políticas de energías renovables y transporte energético. Igualmente, el ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales, mencionó los planes de diseño de una arquitectura de financiamiento climático que ayude a orientar fondos internacionales para combatir los efectos del calentamiento global. (Rodríguez G. , 2021)

Actualmente existe un Programa Nacional de Residuos Sólidos que tiene como fin mejorar las condiciones de calidad ambiental de la nación, por medio de la implementación de sistemas sostenibles para que la gestión de residuos sólidos sea más competente. El ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales, dio testimonio de como en el primer año de administración ha impactado positivamente al desarrollo sustentable y a la regeneración ambiental de la región, con el objetivo de mitigar los efectos del calentamiento global,

mantener el agua, conservar las áreas protegidas, la diversidad biológica, castigar los delitos ambientales y fomentar la educación sobre el medio ambiente. (Torres G. , 2021)

4.1.6- Perspectiva Legal

El sector de alimentos y bebidas recibe gran cantidad de demanda. Por su naturaleza e incidencia en la salud de los individuos, está sometida a muchas regulaciones y anterior a sus operaciones, una productora de alimentos debe cumplir con un conjunto de requisitos, que apruebe su manejo en cada una de las fases de su logística interna y cadena de valor. Con respecto a esto, el registro sanitario es un documento autorizado por un organismo del gobierno para que una persona, ya sea física o jurídica, logre crear, empaquetar y distribuir los productos que adquirirán los individuos. Este documento es de suma importancia para las empresas de este sector, ya que el registro sanitario es una ventaja competitiva hacia las operaciones ya que garantiza seguridad y calidad hacia el público consumidor. En la República Dominicana, el registro sanitario se obtiene por medio de la Dirección General de Medicamentos, Alimentos y Productos Sanitarios (DIGEMAPS) del Ministerio de Salud Pública, por medio de la Ley General de Salud No. 42-01 y la Ley que establece el Sistema Dominicano de Seguridad No. 87-01 al decreto 246-06. (Impulsa Popular, 2018)

En este sentido, la Ley General de Salud No. 42-01, menciona en el capítulo III del segundo libro, en el artículo 39, que el Ministerio de Salud Pública, junto con participantes adjuntos al sector de alimentos y nutrición, contribuirá a la creación, implementación y análisis de políticas, planificación, programas y al control alimentario y nutricional.

En la sección VI del mismo libro se establecen una serie de artículos que guían la construcción y el manejo de las instalaciones industriales, en esta se explica que es necesaria una autorización en materia sanitaria por parte del Ministerio de Salud Pública a la hora de establecer instalaciones industriales, asimismo como a la variación o modificación del ejercicio original que fue autorizado.

En el cuarto libro, se habla del control sanitario de productos y servicios, donde le corresponde al Ministerio de Salud Pública la ejecución de dicha acción y solo se le permitirá laborar a quienes estén debidamente registrados en el área correspondiente. En el artículo 111, se define que la formulación, elaboración, calidad, designación, etiquetado, etc., deberán estar bajo las especificaciones autorizadas por el ministerio.

Así como la ley 42-01, sus normativas y disposiciones administrativas del Ministerio de Salud Pública, como por igual a las Normas Técnicas Dominicanas (NORDOM) y alternativamente las Normas de Código Alimentario (CODEX), dispondrán las normas y dictámenes de forma oficial, con la intención de asegurar que los alimentos estén sanos, apropiados para el consumo, que aporten nutritivamente y que se produzcan en comercios autorizados. (Impulsa Popular, 2018)

4.2- Análisis del Entorno Competitivo

4.2.1- Descripción de la industria a la que pertenece la empresa

La industria a la cual pertenece la empresa es la industria de alimentos y bebidas, específicamente en el catering. Este sector ha ido evolucionando a través de los años de forma notable, especialmente en la pandemia del Covid-19, cuando tuvo su mayor auge. Este

crecimiento se produjo debido a la necesidad de las personas en la búsqueda de alternativas para su sustento económico, prefiriendo un negocio de alimentos y bebidas como opción viable. Muchas personas optaron por esta actividad económica debido a la facilidad de implementación y al gran mercado demandante que existe en la República Dominicana.

En el mercado actual debido a la crisis económica se ha necesitado tener unos procesos de adaptación. Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y agricultura), durante el Covid-19 los precios globales a mayo del 2021 del sector alimenticios, “en donde durante el quinto mes del año, el índice de la FAO reportó una variación de un 40%. El alza específicamente afectó los precios de las carnes, productos lácteos, aceites vegetales, azúcar y cereales.” (Central America Data, 2021) (Banco Central de la Republica Dominicana, 2019)

Estos productos son necesarios en todos los restaurantes, ya que son ingredientes esenciales para cualquier tipo de comida. El alza de los precios hace que los restaurantes aumenten sus precios para el público. Podemos ver como no solamente a los restaurantes ha afectado sino a las grandes empresas que están en la industria. Esto hace que haya cortes salariales o reducción de personal, afectando a dicha empresa. Se deberá evaluar productos alternativos para poder gastar menos dinero al comprar un producto a un coste más bajo. Esto ayudará a que los restaurantes y catering puedan mantener sus precios y su clientela suba.

Según el Banco Central de la República Dominicana, el Covid-19 presentó un gran afecto hacia la agricultura en donde podemos notar “un crecimiento de 4.4%, explicado por el incremento en los volúmenes de producción de tabaco (12.5%), maíz (11.5%), habichuelas (10.5%), tomate (9.5%), tubérculos, bulbos y raíces (8.1%), frutas cítricas (4.6%), cacao

(3.5%), otras hortalizas y vegetales (3.2%), guandules (3.0%), guineos (2.9%), arroz (1.7%) y plátano (0.9%). Esta producción de agricultura se observa un notable aumento de los precios en comparación de la pandemia del Covid-19, en la siguiente imagen se puede observar los indicadores de la agricultura del año 2018 al 2019, con la tasa de crecimiento. (Banco Central de la Republica Dominicana, 2019)

El sector alimenticio en la República Dominicana tuvo un incremento, según la FAO y el Banco Mundial, “el país produce cerca del 80% de los alimentos que consume, y durante el periodo entre enero y marzo de 2020, la producción pecuaria tuvo un incremento del 5.73%, en comparación del mismo periodo en el 2019”. (Jacquet, 2020) Es decir, la producción de agricultura del país ha sido muy elevada ya que se consume la cantidad más alta de comida proveniente de nuestro mismo país.

4.3- Análisis de los competidores

4.3.1- Alcance de la competencia y grado de integración de la misma

Tardor Culinario

Tardor Culinario es una empresa que se basa en el sector alimenticio, esta empresa se encuentra en la sección de catering. Ofrecen una amplia variedad de productos, entre ellos: Ensaladas, Congelados, dips y salsas, cremas, sopas, potajes, y bebidas. Podemos observar que tienen un catálogo amplio de productos a un precio poco asequible. Su posicionamiento en el mercado es medio ya que tienen buena calidad de sus productos.

A Fuego Lento

A fuego lento se caracteriza por brindar comidas empresariales y eventos corporativos. Esta empresa busca brindar un excelente servicio, en donde ofrecen desayunos, buffets y postres. Tienen mucha variedad de comida dentro de su menú, pero una pobre calidad de sus productos. Por tal manera, sus precios son superiores a los de sus competidores.

Waterlux

Waterlux es una empresa caracterizada por hacer buffets para eventos y empresas, cuyo objetivo es brindarles buena calidad en sus productos a los clientes, excelencia en sus servicios y cuentan con muchos años de experiencia. Tienen una variedad de productos para las empresas, ofrecen buffets, picaderas, postres y bebidas.

PA Catering

PA Catering ofrece servicios de catering corporativos, sociales y familiares. No tienen una buena variedad de productos, entre ellos, ofrecen desayunos, comidas y buffets para las empresas. Tienen precios más asequibles para su público y la calidad de los productos es media.

4.3.2- Posición y movimientos estratégicos de los competidores

En vista de la situación actual de la pandemia COVID 19 y su impacto negativo en nuestro país, el sector alimentario como se ha dicho en muchas ocasiones ha sido uno de los menos afectados, ya que nos ha dejado pensar que es uno de los productos más necesarios, en donde más se gastó durante la pandemia actual. Por esa razón, nunca los centros de comidas ni supermercados o exportadores e importadores han hecho un cierre total de sus operaciones. Sin

embargo, ningún centro de comida se ha destacado por la crisis actual, sus operaciones son presenciales.

Entre las principales estrategias que han adoptado los competidores se encuentran: mayor publicidad en redes sociales, elaboración de combos y ofertas, negociación con proveedores, compras al por mayor, etc.

4.4- Grupo estratégico en que se desarrolla

Un mapa de grupo estratégico es una herramienta utilizada por muchas empresas para conocer mejor a los competidores del mismo mercado y las estrategias que utilizan. En el caso de las empresas del sector de catering y Elilolea se obtuvo el siguiente mapa:

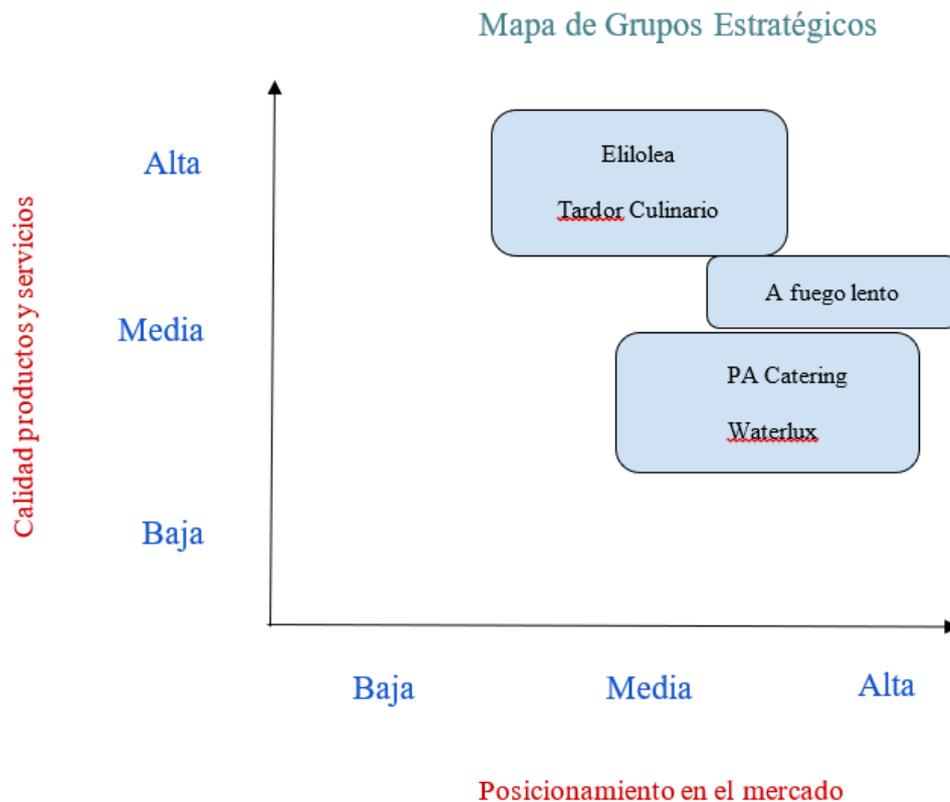


Gráfico #1 Mapa de Grupos Estratégicos. Fuente: Elaboración propia

Elilolea Food Services está dentro del sector de catering en el país, pertenece a un grupo estratégico particular. En donde se caracteriza por un perfil de clientes de clase socioeconómica A y B +, manejado por unos socios del mismo círculo social. Tienen como objetivo principal optar por expandirse a nivel nacional. En la actualidad su imagen y posicionamiento como marca está definida en el mercado, ya que son reconocidos por la alta calidad de sus productos. Posee variedades de platos de alta calidad y de costo menor, en donde sus clientes tienen un gran poder adquisitivo. Las siguientes son empresas de catering dentro del mismo grupo estratégico que comparten las mismas características de la empresa:

- A fuego lento
- Tardor Culinaria
- Waterlux
- PA Catering

4.5- Posicionamiento Competitivo

El posicionamiento competitivo de las empresas dedicadas a la venta de alimentos en el Distrito Nacional es muy fácil de detectar por la poca calidad de otras empresas al hacer el servicio de catering.

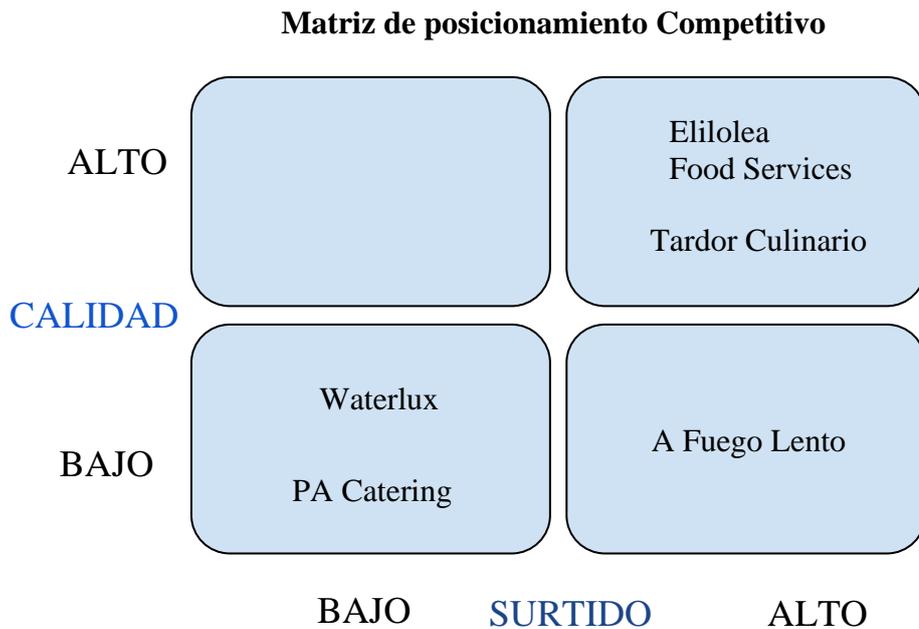


Gráfico #2 Matriz de Posicionamiento Competitivo. Fuente: Elaboración propia.

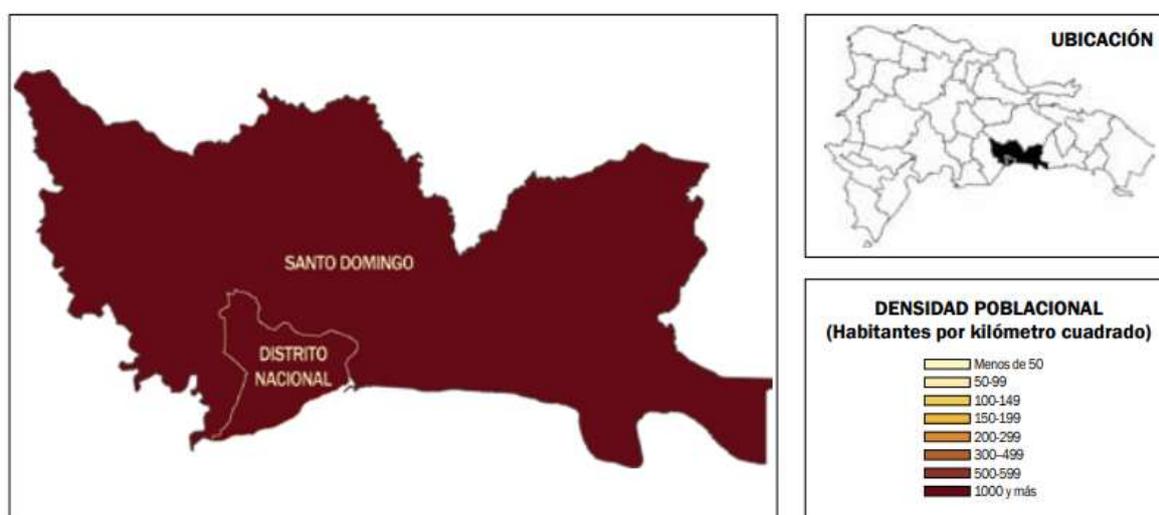
En la matriz de posicionamiento podemos observar cómo claramente Elilolea Food Services presenta una alta variedad en calidad y servicio de su menú principal y el menú del día. El competidor directo de Elilolea sería Tardor Culinario, en donde esta tiene una excelente calidad y también tienen una gran abundancia de diferentes productos que ofrecer. Luego, A Fuego Lento tiene un menú muy abundante, pero de baja calidad en los productos ofrecidos. Por último, se puede observar que Waterlux y PA Catering cuentan con una baja calidad y baja variedad de productos.

4.6- Tamaño del mercado y datos del mercado

En la zona metropolitana, Conforme a los resultados del IX Censo Nacional de Población y Vivienda del 2010, hay un total de 2,374,370 individuos, de los cuales 1,163,957 son hombres y 1,210,413 mujeres.

Si nos enfocamos en el mercado al cual se inclina Elilolea, el Distrito Nacional tiene un total de 965,040 individuos, compuesto por 460,903 hombres y 504,137 mujeres. De acuerdo al Portal Oficial del Estado Dominicano (2014) en el Distrito Nacional hay una población de 1,484,789 habitantes

Región X: Ozama o Metropolitana



Informaciones básicas de población y viviendas particulares ocupadas, según provincia

Provincia	Superficie (En km ²)	Población				Número de viviendas			
		Total	Sexo		Zona		Zona		
			Hombres	Mujeres	Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural
Distrito Nacional	91.6	965,040	460,903	504,137	965,040	0	288,362	288,362	
Santo Domingo	1,302.2	2,374,370	1,163,957	1,210,413	2,084,651	289,719	661,583	580,687	80,896

Imagen #29 Informaciones Básicas de Población y Viviendas. Fuente: (Oficina Nacional de Estadística, 2012)

Según el Directorio de Empresas y Establecimientos (DEE) del 2019 se detectaron 1,462 unidades destinadas a la preparación de productos alimenticios, componiendo el 20.9% del total de empresas, con una variación positiva del 5.3% en relación al 2018. Igualmente, fue el sector con mayor cantidad de empleados, 99,161 individuos, representando el 29.1%. (Oficina Nacional de Estadística, 2019)

4.7- Grado de diferenciación de productos

Según Ariadna Ivette, redactora de economía y licenciada en economía, indica que el grado de diferenciación de productos es aquel atributo que tiene la empresa de diferenciarse de las demás (Ivette, s.f.). La diferenciación de los productos y de calidad de Elilolea es muy alto, ya que las empresas tienen productos similares, pero con una calidad menor y a costos más bajos. Sin embargo, los precios varían ya que no tienden a tener la misma calidad de servicio ni de productos. En base a las observaciones realizadas en el mercado del Distrito Nacional, se pueden identificar las siguientes diversificaciones:

- **Calidad del producto:** Los clientes valoran mucho la calidad del producto, ya sea a un precio bajo o más elevado. Por tal motivo, Elilolea Food Services se diferencia por la calidad del producto más que por el precio, ya que el público a quien va dirigido es de clase socioeconómica A y B +.
- **Precios:** Los precios son el factor más importante a tener en cuenta, las grandes y medianas empresas toman en cuenta la calidad de los productos a un precio más bajo. En donde podemos observar cómo las empresas hacen compras al por mayor, buscando un precio competitivo, pero con buena calidad de producto. El precio ofertado en la compañía Elilolea Food Services es proporcional a la calidad.
- **Tiempo de entrega:** En el tiempo de entrega es importante no excederse del límite programado, ya que esto le brinda confianza al cliente. Por lo tanto, Elilolea Food Services valora lo importante que es entregar sus productos a los clientes, en donde ellos establecen fechas y límites para entregar la mercancía lista para dicha empresa en

el momento deseado. Este método crea una mejora en la imagen de la empresa, lo cual hace que las personas prefieran Elilolea antes que a otras empresas.

- **Servicios a domicilios:** Es importante que las empresas de catering actualmente ofrezcan servicios a domicilios para todas partes del país, ya que hay muchas ocasiones en donde se deben de trasladar las mercancías o los productos por motivos de eventos fuera de la ciudad.

4.8- Análisis de Tendencias

En este 2021, el hábito de los consumidores se ha transformado significativamente, ya que el público se ha interesado por ingredientes y alimentos orgánicos, generando así una gran demanda. Igualmente se destaca la cultura vegana que ha ido creciendo durante los últimos años. Estas tendencias alimentarias pudieron surgir gracias a la pandemia del Covid-19, ya que los consumidores optaron por estos alimentos para promover la sostenibilidad de los alimentos, la salud de las personas y su bienestar.

De igual forma se han destacado los sustitutos de la carne, ya que en esta década la misma ha sufrido una caída representativa. Los complementos que se han destacado en el mercado han sido los garbanzos, hongos y plantas sustitutas de la carne.

En el sector de alimentos y bebidas se ha notado un gran desarrollo digital en todos los ámbitos de la empresa. Desde implementación de sistemas, introducción en redes sociales y eficientización del transporte y distribución.

4.9- Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria

A continuación, se presentan las fuerzas y factores claves que estimulan el crecimiento de objetivos de Elilolea Food Services y las demás empresas de catering en el país:

Buenas relaciones con los clientes: esto es vital, ya que, a la hora de cerrar una compra, el personal debe ser amable y gentil. Esto hace que las personas confíen en la compañía, en donde facilita y agiliza el proceso de compra o venta.

Servicio al cliente: ofrecer servicio al cliente personalizado y único crea buenas impresiones a los clientes. Esto logra obtener una gran reputación del servicio ofrecido, como también al producto a ofrecer.

Trabajadores capacitados: los empleados capacitados generan mayor productividad en la empresa y hacen que los consumidores se sientan satisfechos por el producto adquirido, es esencial para el agrado del cliente.

Publicidad: las campañas publicitarias a través de diferentes medios crean un incremento en las ventas y dan a conocer la imagen de la empresa. a través de la publicidad se ofrecen los productos, se crean ofertas y definen los servicios disponibles.

Tener imagen impecable: esto genera que los consumidores expresen el gusto de haber sido parte de la experiencia. Una reseña de un cliente satisfecho es la mejor publicidad que una empresa puede tener a la hora de llamar a más clientes.

Variedad de productos: una gran variedad de productos es un factor clave para llamar la atención de los clientes, ya que mientras más variedad más opciones tiene el consumidor a la hora de elegir.

Alta calidad de productos: una alta calidad de los insumos obtenido de los proveedores llama mucho la atención de los clientes a la hora de disfrutar del menú

Precio: la gran mayoría de los dominicanos se deja influenciar más por el precio que por la calidad en este sector, por lo tanto, precios competitivos es uno de los factores claves para triunfar en la industria

4.10- Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.

Poder del proveedor: Bajo. El poder de los proveedores en la industria de catering y alimentos es bajo debido al hecho de que hay mucha oferta de proveedores que pueden ser cambiados, por lo que no tienen mucho poder de negociación.

Poder del comprador: Alto. Los compradores tienen la ventaja, por lo que pueden negociar precios y servicios debido a la gran oferta en el sector.

Barreras de entrada y salida: Baja. Los requisitos para entrar en estas industrias son muy básicos y no incurren costos muy elevados, por lo que cualquier persona interesada pudiera entrar a este tipo de negocios.

Amenaza de sustitutos y complementariedades: Alto. La industria de comida es muy amplia por lo que hay un sinnúmero de productos sustitutos.

La intensidad de la rivalidad competitiva: Alto. La industria de catering es competitiva debido a la gran cantidad de competidores, tanto formales como informales que puede proveer el servicio.

4.11- Amenazas y Oportunidades

4.11.1- Análisis Amenazas y Oportunidades

Oportunidades:

- Espacio para expandir local: la expansión del local ya se está convirtiendo en una realidad por medio del Market que se está desarrollando. Igualmente, Elilolea podría buscar distintas alternativas para ofrecer sus servicios en diferentes puntos estratégicos del Distrito Nacional, y si es posible, en un futuro, la República Dominicana.
- Búsqueda de nuevos clientes: la empresa tiene la oportunidad de dirigir sus servicios a diferentes públicos, por medio de menús personalizados y abastecer así a la mayor parte del mercado.
- Nuevos tipos de productos: tales como alquiler de vajillas, mantelería y mobiliario para eventos, ya que este servicio Elilolea lo subcontrata. Por lo tanto, en un futuro podrían incluirlo y alquilarlo en sus servicios.

- Productos ecológicos: a la hora de empacar y hacer uso de materia prima relacionada con los envases, esta se puede sustituir por productos que no afecten el medio ambiente. Además de ser un “plus” para los clientes.
- Introducción de planes de comida personalizados: la empresa ya cuenta con un menú regular y un menú light, pero podrían dirigirse a tipos de público como veganos, diabéticos, intolerantes al gluten, etc.
- Mayor flotilla de vehículos: de esta forma es posible ofrecer un servicio de delivery más rápido y personalizado.

Amenazas:

- Altos niveles de competencia: es una realidad que en la República Dominicana existen empresas con un alto nivel competitivo que presentan una amenaza para Elilolea, es por esto que la empresa no descansa en buscar estrategias para mejorar sus servicios.
- Posible aumento de tasas impositivas: una reforma fiscal que no favorezca al sector de alimentos y bebidas es una amenaza para la empresa, ya que descuadra sus operaciones y afecta en términos de gestión impositiva.
- Pandemia COVID-19: debido a este virus las operaciones en todos los sectores se han visto afectadas. Los colaboradores y la gerencia se ven obligados a emplear un extremo cuidado e higiene en las instalaciones.

- Restricciones horarias de ventas de licores: las medidas de restricción impuestas por el gobierno para mitigar los efectos del Covid-19 en la población son una amenaza para la empresa a la hora de suplirse de insumos y materias primas.
- Sector informal en la venta de comida: este sector informal se ha visto en constante crecimiento durante los últimos años debido a su bajo costo y gran rentabilidad.

4.11.2- Matriz Evaluación Factores Externos

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta diagnostica que facilita la realización de un estudio de campo, donde se pueden determinar y valorar distintos factores externos que tienen la posibilidad de perjudicar o influir en el desarrollo y progreso de una empresa. (Ruiz, 2021)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Espacio para expandir el local	0.2	4	0.8
Busqueda de nuevos clientes	0.08	3	0.24
Nuevos tipos de productos	0.07	3	0.21
Productos ecológicos	0.09	4	0.36
Introduccion de planes de comida personalizadas	0.06	3	0.18
Mayor flotilla de vehiculos	0.2	3	0.6
TOTAL OPORTUNIDADES	0.7		2.39
AMENAZAS			
Altos niveles de competencia	0.07	1	0.07
posible aumento de tasas impositivas	0.06	2	0.12
Pandemia Covid-19	0.07	1	0.07
Restricciones horarias de ventas de licores	0.02	2	0.04
Sector informal en la venta de comida	0.08	1	0.08
TOTAL AMENAZAS	0.3		0.38
TOTAL	1		2.77

Tabla #4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Fuente: Elaboración propia

Al realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se obtuvo una puntuación ponderada total de 2.77, lo cual indica que la empresa se encuentra en una posición altamente fuerte y favorable en su gestión externa con relación a la competencia. La puntuación promedio es de 2.5, es decir que debajo de esa cifra la empresa se encuentra en una posición débil externamente con respecto a la competencia. En cuanto las oportunidades, se obtuvo un resultado de 0.7 y las amenazas 0.3, por tanto, las oportunidades tienen una incidencia más alta que las amenazas.

4.12- Matriz de perfil competitivo (CPM)

La Matriz de Perfil Competitivo (CPM) determina las fortalezas y debilidades de la empresa estudiada frente a sus competidores por medio de factores clave o determinantes para el sector analizado.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)											
FACTORES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	ELILOLEA FOOD SERVICES		A Fuego Lento		Waterlux		PA Catering		Tardor Culinario	
		CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Buenas relaciones con los clientes	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Servicio al cliente	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Trabajadores capacitados	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Publicidad	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Imagen impecable	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Variedad de productos	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4
Alta calidad de productos	0.25	4	1	2	0.5	2	0.5	2	0.5	4	1
Precio	0.25	3	0.75	4	1	4	1	4	1	3	0.75
TOTAL	1		3.24		3.07		2.92		2.82		3.47

Tabla #5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Fuente: Elaboración Propia

Luego de valorar la competencia que existe en el sector de catering junto a Elilolea, los resultados obtenidos fueron; Elilolea, 3.24; A Fuego Lento, 3.07; Waterlux, 2.92; PA Catering, 2.82; Tardor Culinario, 3.47. Se puede concluir que la competencia directa de Elilolea Food

Services es Tardor Culinario, ya que son las 2 con más puntuación. También se puede concluir que Elilolea se encuentra en una posición competente en el mercado frente a las otras empresas.

4.13- Benchmarking

Al analizar y evaluar los procesos, servicios y estrategias que ofrece la competencia para mantenerse en el mejor posicionamiento posible y con la mejor calidad, se han identificado diversas estrategias utilizadas para su supervivencia. Con el objetivo de que Elilolea Food Services pueda realizar estrategias que los haga superiores a sus competidores. Entre el excelente trabajo de las competencias podemos observar:

A fuego lento: Dispone de buena calidad de sus productos, en donde su posicionamiento como empresa compite de la mano con PA Catering. Su estrategia principal es ser especialista en comida empresarial y eventos corporativos.

Waterlux: Dispone de alta calidad de sus productos, con un buen posicionamiento en el mercado. Teniendo precios poco asequibles. Su estrategia principal se enfoca en hacer buffets empresariales.

PA Catering: Contiene no tan buena calidad de los productos, pero a la vez su posicionamiento en el mercado está en buen estado, ya que se basan en tener precios muy asequibles para todo tipo de público.

Tardor Culinario: Posee una alta calidad de productos, en donde tienen una gran inversión en la publicidad de sus productos. Tardor culinario se caracteriza por tener muy buena calidad, a un precio asequible.

Conclusiones

En este capítulo 4 sobre análisis externo de la empresa estudiada, se realizó un análisis del macroambiente, viendo las diferentes perspectivas para identificar las fuerzas que perjudican a la industria. Igualmente se realizó un análisis del entorno y sus competidores especificando sus estrategias, entre ellos: Tardor Culinario, Waterlux, PA Catering y A Fuego Lento.

Asimismo, se llevó a cabo el posicionamiento competitivo de Elilolea frente a las demás empresas, para determinar su posición y capacidad de respuesta. En cuanto al tamaño del mercado, Distrito Nacional, se identificaron los factores de éxito de la industria, así como un análisis de tendencias actuales.

En cuanto al análisis de las oportunidades y amenazas, estas fueron mostradas, desarrolladas y evaluadas en la Matriz de Factores Externos (EFE) con una puntuación ponderada de 2.77 lo cual indica que la empresa se encuentra en una posición altamente fuerte y favorable en su gestión externa con relación a la competencia.

Posteriormente se creó una Matriz de Perfil Competitivo (MPC), para comparar Elilolea con las demás empresas del sector tomando en cuenta los factores de éxito de la industria. En dicha matriz, Elilolea obtuvo una puntuación de 3.24, colocándola en una posición competente en el sector de alimentos y bebidas.

Por último, se efectuó un Benchmarking, como herramienta para analizar las estrategias de las empresas en la industria.

Capítulo 5

5) Diagnóstico Estratégico

5.1- Misión, Visión, Valores (MVV)

La misión, visión y valores de una organización definen su razón de ser y su naturaleza.

En el caso de Elilolea, la base de su cultura es la siguiente:

Misión: Nuestra misión es satisfacer la necesidad de nuestros clientes, de la forma más eficaz y efectiva, con el mejor servicio que se pueda ofrecer en el mercado.

Visión: Nuestra visión como empresa es ser un ejemplo a seguir como Catering, dando nuestro mayor esfuerzo y excelencia, comprometidos con el bienestar y la economía a nivel nacional. Teniendo a largo plazo más amplitud para nuestras marcas y locales en todo el mundo.

Valores:

- **Excelencia:** Elilolea siempre trata de entregar un servicio cerca de la excelencia a sus clientes.
- **Trabajo en Equipo:** Un valor fundamental para la consecución de los objetivos en la empresa, sin una cultura de trabajo en equipo sería imposible manejar una producción adecuada.
- **Responsabilidad:** cumplir con las obligaciones y tareas no solo un valor, también una cualidad que tienen todos los colaboradores en Elilolea para cumplir con los objetivos propuestos.

- Respeto: para interactuar con las demás personas en un entorno de tensión es necesario mantener un ambiente respetuoso, donde toda la empresa valore y considere a quien tiene al lado.
- Amistad: un ambiente donde se trabaje en equipo necesita asimismo el valor de la amistad, donde todos se relacionen con simpatía y sin querer perjudicar al compañero.
- Integridad: en Elilolea ser íntegro significa hacer lo correcto sin afectar a las otras personas.

5.1.1- Evaluar Misión, Visión, Valores

Nuestra misión es satisfacer la necesidad de nuestros clientes, de la forma más eficaz y efectiva, con el mejor servicio que se pueda ofrecer en el mercado.

La misión es clara y concisa de acuerdo a la satisfacción de los clientes y su posicionamiento en el mercado. Sin embargo, se concluye que la misión es escasa y no demuestra el potencial que posee la empresa. Esta debe incluir a que se dedica y en que se diferencia de la competencia.

Nuestra visión como empresa es ser un ejemplo a seguir como Catering, dando nuestro mayor esfuerzo y excelencia, comprometidos con el bienestar y la economía a nivel nacional. Teniendo a largo plazo más amplitud para nuestras marcas y locales en todo el mundo.

La visión está orientada a futuro y se puede observar que es realista e inspiradora. Se establece el lugar al cual la organización quiere llegar y está visualizando su posicionamiento a largo plazo, de igual forma, se comprometen con la comunidad para ofrecer un gran servicio.

- *Excelencia: Elilolea siempre trata de entregar un servicio cerca de la excelencia a sus clientes.*
- *Trabajo en Equipo: Un valor fundamental para la consecución de los objetivos en la empresa, sin una cultura de trabajo en equipo sería imposible manejar una producción adecuada.*
- *Responsabilidad: Cumplir con las obligaciones y tareas no solo un valor, también una cualidad que tienen todos los colaboradores en Elilolea para cumplir con los objetivos propuestos.*
- *Respeto: Para interactuar con las demás personas en un entorno de tensión es necesario mantener un ambiente respetuoso, donde toda la empresa valore y considere a quien tiene al lado.*
- *Amistad: Un ambiente donde se trabaje en equipo necesita asimismo el valor de la amistad, donde todos se relacionen con simpatía y sin querer perjudicar al compañero.*
- *Integridad: En Elilolea ser íntegro significa hacer lo correcto sin afectar a las otras personas.*

Los valores que expone Elilolea son coherentes a su conducta diaria. También estos valores son contundentes y representan la cultura que conduce a la empresa al desarrollo y crecimiento. Cabe destacar que estos principios están bien definidos y sirven de motivación para los socios y colaboradores.

5.1.2- Propuesta de Misión, Visión, Valores

Propuesta de Misión: Ofrecer servicios de Catering y alimentos, asegurando la máxima calidad en las operaciones, promoviendo bienestar y satisfacción a los clientes gracias al trabajo en equipo de manera eficaz y eficiente.

Propuesta Visión: Liderar el mercado de alimentos y bebidas en el país, fruto del trabajo arduo, la excelencia en el servicio, la calidad inigualable y la creatividad e innovación. Siempre comprometidos con el bienestar y la economía a nivel nacional rompiendo todos los paradigmas en la industria gastronómica.

Propuesta Valores: valores adecuados y correctamente definidos.

5.2- Matriz FODA(CAME)

MATRIZ FODA (CAME) ELILOLEA	
PERSPECTIVA INTERNA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1- Buena presencia Digital	D1- Gran cantidad de desechos.
F2- Variedad de Opciones	D2- Publicidad pobre
F3- Clientes leales	D3- Posible falta de formación por parte de los empleados
F4- Horario extendido, de 8am a 11pm	D4- Industria saturada de competencia
F5- Buenas referencias	D5- Retrasos de pagos de los clientes
F6- Imagen profesional	D6- Pobre sistema de inventario
F7- Experiencia en el mercado	
F8- Formas de pago no tradicionales	
F9- Productos de alta calidad	
F10- Canales de venta alternos (aplicaciones de delivery en línea)	
PERSPECTIVA EXTERNA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1- Espacio para expandir el local	A1- Altos niveles de competencia
O2- Búsqueda de nuevos clientes	A2- Posible aumento de tasas impositivas
O3- Nuevos tipos de productos	A3- Pandemia Covid-19
O4- Productos ecológicos	A4- Restricciones horarias de ventas de licores
O5- Introducción de planes de comida personalizados	A5- Sector informal en la venta de comida
O6- Mayor flotilla de vehículos	
ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (A+F)	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F+O)
A5+F9= Creación de campañas resaltando los beneficios del consumo de alimentos del sector formal	F1+O2= Campañas publicitarias para la captación de nuevos clientes
A3+F1= Implementación de una página web para acaparar más mercado	F7+O1= Creación de un Market
A4+F4= Aplicar una alternativa de ventas de licores en el horario de Elilolea	F2+O5+O3= Introducir nuevos menús personalizados para mercados emergentes
	F6+O4= Incluir empaques ecológicos para captar más clientes
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (D+A)	ESTRATEGIAS DE REORIENTACION (D+O)
D1+A1= Crear un plan de eliminación de desechos	D4+O6= Ampliación de la flotilla de vehículos para realizar el servicio de transporte exclusivo
D3+A1= Motivar a los colaboradores en su formación profesional	D6+O1= Optimización del sistema de inventario para expansión del local

Tabla #6 Matriz FODA (CAME). Fuente: Elaboración propia

5.2.1- Estrategias Defensivas

Las estrategias defensivas buscan mejorar la situación actual de la empresa y permiten enfrentar las amenazas por medio de las fortalezas.

Las estrategias defensivas que se formularon fueron las siguientes:

A5+F9= Creación de campañas resaltando los beneficios del consumo de alimentos del sector formal: El sector informal ha venido desarrollándose a lo largo de las últimas décadas en la República Dominicana, como vía para contrarrestar el desempleo y estimular la economía del país. Sin embargo, dicho sector informal no cumple con los requerimientos legales y sanitarios necesarios para un servicio de calidad. Por lo tanto, esta estrategia defensiva consiste en resaltar las ventajas y beneficios de optar por un negocio que cuente con los permisos y autorizaciones imprescindibles para la ejecución de operaciones. El sector informal de alimentos representa una amenaza para los ciudadanos, desde una contaminación de alimentos, hasta llegar a significar una inseguridad pública.

A3+F1= Implementación de una página web para acaparar más mercado: Elilolea actualmente se encuentra presente en distintas plataformas digitales, entre ellas: Instagram y Facebook. Como vía alternativa de venta se encuentra en Pedidos ya y Hugo App, las cuales se encuentran en el renglón de aplicaciones de delivery en línea. Como estrategia defensiva se propuso la creación de una página web para cubrir un terreno de mercado extra y que a la vez funcione como una vía alterna de ventas.

A4+F4= Aplicar una alternativa de ventas de licores en el horario de Elilolea: En Santo Domingo actualmente existe una restricción horaria de venta de licores como medida del gobierno para evitar la propagación del virus del Covid-19, por ende, se formuló una estrategia para dar a conocer los productos de la subdivisión de Elilolea llamada La Sangría. Esta se dirige a un público más vivaz, el cual tenga como preferencia principal el consumo de bebidas alcohólicas. Se puede aprovechar la ventaja del horario extendido de la empresa, 8am-11pm, para que de esta forma se les ofrezca a los clientes una nueva alternativa a la hora de adquirir bebidas alcohólicas en horas de la noche.

5.2.2- Estrategias Ofensivas

F1+O2= Campañas publicitarias para la captación de nuevos clientes: Como estrategia ofensiva, se planteó la creación de una nueva campaña publicitaria, dirigida principalmente al sector hotelero y de restaurantes. De esta forma, se le ofrecerá a este sector una serie de alimentos congelados a un precio asequible.

F7+O1= Creación de un Market: La creación de un espacio presencial en las instalaciones de Elilolea, donde se ofrezcan una serie de alimentos de calidad en un ambiente agradable, el cual funcione igualmente como una vía de ventas y como un modo de Take-out por parte de clientes.

F2+O5+O3= Introducir nuevos menús personalizados para mercados emergentes: La República Dominicana se ha convertido cada vez un mercado más exigente en materia gastronómica, por lo tanto, los negocios han tenido que evolucionar y crear estrategias pertinentes para satisfacer las necesidades de los clientes. Esta estrategia ofensiva, consiste en

crear e introducir un menú dirigido especialmente a los clientes con condiciones o preferencias y que opten por opciones veganas, libres de gluten, sin lactosa, postres sin azúcar, etc.

F6+O4= Incluir empaques ecológicos para captar más clientes: Como empresa dedicada a la producción y distribución de alimentos como actividad económica, se ven comprometidos a generar el mínimo de impacto ambiental. Por esta razón, se formuló la opción de utilizar únicamente empaques ecológicos para el emplatado de alimentos en las instalaciones. Esta estrategia además de disminuir la polución en el ambiente, motivará y captará al público ya que están optando por una oferta más saludable para el ecosistema.

5.2.3- Estrategias de Supervivencia

D1+A1= Crear un plan de eliminación de desechos: Elilolea al finalizar su jornada diaria produce una cantidad de desechos considerable, por lo tanto, esta estrategia consiste en clasificar los residuos de manera que a la hora de deshacerse de ellas sea más fácil y que no presente una amenaza para los alrededores.

D3+A1= Motivar a los colaboradores en su formación profesional: Esta estrategia de supervivencia consiste en desarrollar al máximo los recursos humanos, permitiendo así, mejor calidad en el servicio, una producción más eficiente, mayor calidad en el producto final y colaboradores altamente capacitados.

5.2.4- Estrategia de Reorientación

D4+O6= Ampliación de la flotilla de vehículos para realizar el servicio de transporte exclusivo: Esta estrategia de reorientación consiste en expandir la flotilla de vehículos para la distribución de los alimentos. Depender de las aplicaciones de delivery en línea supone más tiempo de espera para el cliente, por lo tanto, si se aumenta la flotilla el cliente tiene 2 opciones para recibir el producto final, por la aplicación de delivery en línea o directamente de la empresa. Una propuesta es adquirir vehículos eléctricos para disminuir la huella de carbono presente en Santo Domingo y ser responsables con el medio ambiente.

D6+O1= Optimización del sistema de inventario para expansión del local: Si se quiere desarrollar y expandir las instalaciones, a través del Market, por ejemplo, es necesario la optimización del sistema de inventario. En tal caso, es recomendable la implementación de un sistema integral que incluya las informaciones necesarias para la eficaz operación en las instalaciones.

5.3- Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas

A raíz de los análisis realizados a la empresa Elilolea Food Services, se concluye como necesario la creación de diferentes propuestas que se consideran importantes para el desarrollo de la empresa, estas son:

Propuesta 1: Optimización del sistema de inventario de productos.

Propuesta 2: Capacitación y formación del personal.

Propuesta 3: Creación de página web.

Propuesta 4: Ventas de productos en empaques responsables con el medio ambiente

Propuesta 5: Plan de marketing

Propuesta 6: Optimización sistema de información contable

5.4- Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio

Propuesta 1 Optimización del sistema de inventario de productos:

Como se evidenció en la identificación de las necesidades de la organización mediante una entrevista, la empresa señaló que una oportunidad de mejora es el sistema de inventario. Se mencionó que la actividad económica a la cual se dedica Elilolea es muy cambiante y hay mucha materia prima con un flujo continuo de entrada y salida. Por lo tanto, es muy complicado controlar efectivamente los insumos que se introducen y extraen del inventario.

Si la empresa desea seguir desarrollándose y aumentando su productividad es necesario crear e implementar un sistema de inventario adecuado para las operaciones de Elilolea.

La creación de un sistema de inventario de productos se llevará a cabo a través de un sistema ERP. Este sistema ayuda a la empresa a controlar y gestionar sus recursos, procesos y las operaciones de la empresa. Esto garantiza seguridad al momento de adquirir los productos, ya que se conoce en tiempo real la disponibilidad de los insumos que se encuentran en el inventario, avisándonos con tiempo de antelación cuando se va a agotar una materia prima para así reponerla. Este sistema asegurará al negocio un control total de inventario, permitiéndolos continuar efectivamente con las labores y seguir desarrollándose.

Las principales ventajas de tener un sistema ERP dentro de la empresa son las siguientes:

- Describe detalladamente el almacenaje de suministros dentro de la empresa.
- Historial de los insumos que entran y salen.
- Mejora del control de inventarios
- Mejora del proceso de la toma de decisiones dentro de la empresa.
- Expresa seguridad en la información, ya que se forma una base de datos.

Este sistema beneficiará a Elilolea Food Services, ya que se tiene control de todo el almacenamiento de productos de la empresa, proporciona seguridad de los recursos de la empresa, ya que se trabajaría con código de barra por producto. El sistema ERP crea una mejora en la contabilidad, donde la compra y ventas de materia prima genera un mejor control y menos desperdicios de productos, otorgando una mejorara en el desempeño y productividad con este sistema.

Propuesta 2 Capacitación y formación del personal:

Una debilidad que se le puede presentar a Elilolea es la falta de formación que puedan presentar algunos de los colaboradores, tambien se puede convertir en una fortaleza si los mismos reciben capacitación y formación continua, ya que se refleja en la calidad del producto final, en el servicio brindado, en la productividad y en recursos humanos altamente capacitados para cualquier situación que se presente en la empresa.

Por lo tanto, la capacitación y formación de los colaboradores es esencial para el crecimiento y desarrollo de la empresa. El mismo se puede realizar a través de cursos presenciales u online, también mediante visitas de profesionales gastronómicos a las instalaciones en el transcurso de la semana para que analicen, evalúen e implementen nuevas medidas para mejorar las operaciones dentro de las instalaciones.

Algunas de las instituciones que pueden aportar a esta propuesta son las siguientes:

- Instituto Culinario Dominicano: este instituto ofrece servicios desde asesorías personalizadas, hasta capacitaciones mediante cursos online y presenciales. La asesoría está compuesta por un grupo de consultores especializados en la industria y en el manejo de alimentos que tienen como objetivo brindar un servicio externo que aumente la productividad, incremente los beneficios, orientar a las tendencias del mercado y que se cumplan con los requerimientos de salubridad. En dicho asesoramiento se ofrece un levantamiento de planta y equipos, Análisis de salubridad, Libro de recetas, Análisis y entrenamiento de recursos humanos, Análisis de atención al cliente y Análisis de costos de cocina. En cuanto a los cursos online, estos ofrecen una gran variedad de cursos especializados, ya sean diplomados, cursos o talleres. (Instituto Culinario Dominicano, s.f.)
- A&B Masters: la escuela dominicana de alimentos y bebidas realiza diagnósticos empresariales del departamento de A&B, este identifica las necesidades y problemáticas del negocio con el fin de guiar mediante acciones hacia la adecuada formación. Este diagnóstico sirve para destacarse de la competencia, fruto de la formación de los colaboradores mediante capacitaciones que ayuden con la

consecución de los objetivos. Este servicio contempla asesoría y consultoría, formulación de planes, diagnósticos, elaboración de cronogramas, ejecución de programas y distintas líneas de trabajo. En cuanto a los cursos, estos ofrecen cursos de cocina, restaurantes, bares y gestión de negocios. (A&B Masters. Escuela Dominicana de Alimentos y Bebidas, s.f.)

Propuesta 3 Creación de página web:

Hoy en día Elilolea se encuentra presente en las principales plataformas digitales con el fin de dar a conocer sus servicios y productos al mercado. Entre ellas se encuentran: Facebook e Instagram como redes sociales; Pedidos Ya y Hugo App como aplicaciones de delivery en línea, que también funciona como vía alterna para las ventas. A pesar de todo, la empresa no cuenta con una página web, la cual es considerada de suma importancia para cualquier organización que quiera tener presencia digital en un mercado.

Dicha página web contendrá toda la información relevante de Elilolea, Menús, Servicios, Redes sociales, Vías de contacto, Fotos de los productos, Ubicación e información general de la empresa. De esta manera se mejorará el posicionamiento de la empresa, al igual que podrán cubrir un mayor mercado, creando así futuros clientes.

Esta propuesta está dirigida a personas que opten por buscar información de la empresa en internet o que no tengan la posibilidad de hacerlo mediante redes sociales. Por consiguiente, podrán demandar el servicio mediante la página web y visualizar todo lo relacionado con Elilolea.

Para mayor entendimiento de esta propuesta, se creó un modelo de página web con las informaciones mencionadas anteriormente. <https://julito927.wixsite.com/elilolea>

Propuesta 4 Ventas de productos en empaques responsables con el medio ambiente:

Como empresa dedicada al manejo de alimentos, es compromiso de Elilolea tratar de generar el mínimo de impacto ambiental y ser responsables con el ecosistema. Por tal razón, se propone utilizar empaques ecológicos para el emplatado de los alimentos.

Este nuevo formato responde a las exigencias del mercado, que cada día se encuentran más conscientes de la problemática mundial que se está viviendo. Utilizando estos envases biodegradables, que pueden estar hechos de compuestos vegetales, se evita que envases plásticos o de otro material tóxico para el ambiente, permanezca en el ecosistema durante mucho tiempo.

Dichos envases no presentan una amenaza para los alimentos, ya que no afecta en su sabor original ni en la presentación. Igualmente, supone una ventaja competitiva ya que son pocas las empresas que optan por esta modalidad.

Para el abastecimiento de la misma, se optará por los envases de “We Supply” quienes producen todo tipo de desechables biodegradables a un precio asequible. Estos fabrican una serie de envases, bandejas y cubertería biodegradable que pueden ser de mucha utilidad para Elilolea. En caso de comprometer las ganancias, se ajustaría el precio final.

Este cambio de modalidad representará una oferta llamativa hacia los clientes que prefieran una opción más saludable para el ecosistema y que no afecte la huella de carbono presente en el país. Se sentirán identificados y, por ende, es posible que consuman los productos de Elilolea.

Propuesta 5 Plan de marketing:

Esta propuesta de marketing está compuesta por dos de las estrategias ofensivas y se divide en dos partes.

La primera parte está orientada a la creación de una campaña publicitaria dirigida al sector de hoteles y restaurantes de la República Dominicana para ofrecerles los servicios de Elilolea. En este caso, se le estará ofreciendo a este mercado alimentos congelados, principalmente picaderas. Asimismo, se ofrecerá el producto de la subdivisión de Elilolea, que es La Sangría. La misma brinda al público sangrías artesanales en 6 variedades: tinta, white, rose, coconut, passion fruit y tropical blue. Se considera que la sangría artesanal elaborada por Elilolea puede ser una gran oportunidad en el sector hotelero, debido a la concurrencia de los dominicanos y turistas en los mismos y el consumo de bebidas alcohólicas que representan. Igualmente, la sangría es una bebida tropical y refrescante, representando una alternativa creativa e innovadora en hoteles del país.

La forma de entrega se realizará mediante la flotilla de vehículos con que cuenta Elilolea, en caso de ser una gran producción, pues se transportará en vehículos con tecnología de refrigeración para la conservación de los insumos.

Para captar a este mercado, Elilolea reorientará una parte de su publicidad y se enfocarán en dichos sectores, hoteles y restaurantes. De la mano de Chaer Design, quien maneja las redes de la empresa, y el encargado de ventas, se ocuparán de gestionar los recursos necesarios para el cumplimiento de la propuesta.

La segunda parte del plan de marketing consiste en una nueva campaña dirigida a las personas que sufran de condiciones de salud alimentarias, como diabetes, celiaquía, intolerancia a la lactosa, etc. Y personas con preferencias alimenticias, por ejemplo, veganos, vegetarianos, etc.

Este último mercado de personas veganas se ha ido desarrollando a través de los últimos años y son cada vez más personas que se unen a este estilo de vida. Para que Elilolea no se quede detrás en las tendencias del mercado, se les propone la introducción de un pequeño menú especializado en este mercado. Entre las opciones más recomendables están pizza vegana, hamburguesa vegana, ensaladas, postres naturales libres de azúcar, platos sin gluten y lactosa.

Para llevar a cabo esta campaña se tendrán que agregar nuevos insumos a la hora de abastecerse por medio de los proveedores, posteriormente se elaborarán los platos y se creará la publicidad adecuada para llegar al público deseado.

Propuesta 6 Optimización sistema de información contable:

Elilolea tiene como objetivo seguir desarrollándose y mantenerse en constante crecimiento durante los próximos años, por este motivo es necesario un adecuado sistema de

información contable que contenga todos los datos contables y financieros. Así será más sencillo y eficaz comprender la situación económica de la empresa.

Este sistema permitirá llevar un registro y control detallado de las operaciones que se efectúan diariamente en Elilolea, de este modo con tan solo analizar las notas contables se puede identificar el flujo de efectivo y de donde provienen las pérdidas.

Gracias al sistema de información contable, será posible conocer la situación actual de la empresa, favorecerá la toma de decisiones y servirá como referencia para futuros emprendimientos. Al administrar los ingresos y los gastos, se podrá identificar cualquier tipo de irregularidad y se podrá manejar óptimamente los recursos.

Esta propuesta se llevará a cabo junto a la Gerente de Operaciones, Gerente General y el grupo Segura & Asociados, quienes manejan la contabilidad de Elilolea de forma externa. De manera que, en conjunto, hagan uso de un software que integre todos los procesos de Elilolea y arroje información verídica para la toma de decisiones futuras.

5.5- Diseño de prototipo

Propuesta 1 Optimización del sistema de inventario de productos:



Flujograma #2 Optimización del sistema de inventario de productos. Fuente:

Elaboración propia

Propuesta 2 Capacitación y formación del personal:



Flujograma #3 Capacitación y formación del personal. Fuente: Elaboración propia

Propuesta 3 Creación de página web:

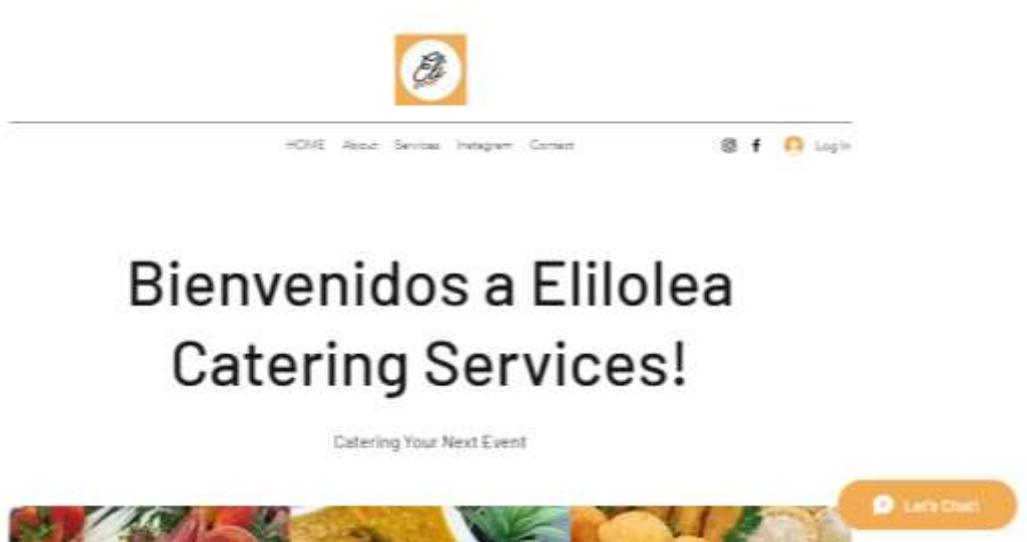


Imagen #30 Página web 1. Fuente: <https://julito927.wixsite.com/elilolea>



Imagen #31 Página web 2. Fuente: <https://julito927.wixsite.com/elilolea>



Quienes somos?

Eli Food Services es una empresa de catering que ofrece servicios a instituciones público-privadas, eventos recreativos y público en general. Este servicio contempla almuerzos, refrigerios y coffee breaks.

Nuestra misión es ofrecer servicios de Catering y alimentos, asegurando la máxima calidad en las operaciones, promoviendo bienestar y satisfacción a los clientes gracias al trabajo en equipo de manera eficaz y eficiente.

Contáctanos

Let's Chat!

Imagen #32 Página web 3. Fuente: <https://julito927.wixsite.com/elilolea>

Catering Services

Sus ofrecemos?

Contáctanos



Servicio de Catering



Almuerzos

Let's Chat!

Imagen #33 Página web 4. Fuente: <https://julito927.wixsite.com/elilolea>



Contact Us

Calle Guateyá 15, Santo Domingo

WhatsApp

Imagen #34 Pagina web 5. Fuente: <https://julito927.wixsite.com/elilolea>

Contact Us

Calle Guateyá 15, Santo Domingo

Elilolea@gmail.com

(809) 656-2900



Name *

Address

Email *

Phone

Subject

Message

Submit

Imagen #35 Página web 6. Fuente: <https://julito927.wixsite.com/elilolea>



Elilolea Catering Services

Elilolea@gmail.com

809-465-2900

Calle Sueroque 15, Santo Domingo



©2021 by Elilolea Catering Services. Privately owned and operated.



Imagen #36 Página web 7. Fuente: <https://julito927.wixsite.com/elilolea>

Propuesta 4 Ventas de productos en empaques responsables con el medio ambiente:



Takeout Box Jumbo #4 8.25 x 6.25 x 3.50" (40 uds)
RD\$728.66



Takeout Box Mediana #8 6.75 x 5.50 x 2.50" (50 uds)
RD\$433.47



Takeout Box Pequeña #1 5.00 x 4.25 x 2.50" (50 uds)
RD\$426.17



Takeout Box Mini 4.50 x 3.75 x 2.25" (50 uds)
RD\$416.67



Takeout Box #2 8.25 x 6.25 x 1.88" (50 uds)
RD\$634.92



Takeout Box Grande #3 8.25 x 6.25 x 2.50" (50 uds)
RD\$587.71



Burger Box (50 uds)
RD\$375.00



Bandejas Bionature 9x9 C/D (50 uds)
RD\$1,275.00



Bandejas Bionature 9x6 (50 uds)
RD\$1,010.63



Bandejas Bionature 8x8 S/D (50 uds)
RD\$769.81



Kit de Cúbertería Biodegradable (TE+CU+SE) (100 uds)
RD\$896.79

Imagen #37 Empaque Ecológicos. Fuente: <https://www.wesupply.do/tienda>

Propuesta 5 Plan de marketing:



Flujograma #4 Plan de Marketing. Fuente: Elaboración propia

Propuesta 6 Optimización sistema de información contable:



Flujograma #5 Sistema de información contable. Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

En este capítulo 5 sobre diagnóstico estratégico se realizó un análisis y evaluación del credo organizacional, donde se le propuso a la empresa una nueva e innovadora filosofía. Posteriormente, se elaboró la matriz FODA junto a las estrategias defensivas, ofensivas, de supervivencia y reorientación.

Estas estrategias son claves para la consecución de los objetivos y permitir que la empresa siga desarrollándose y creciendo en un mercado tan competitivo. En base a dichas estrategias, analizando el FODA y tomando en cuenta las problemáticas de Elilolea, se crearon y desarrollaron una serie de propuestas que funcionarían como soluciones. Entre ellas: Optimización del sistema de inventario de productos; Capacitación y formación del personal; Creación de página web; Ventas de productos en empaques responsables con el medio ambiente; Plan de marketing; Optimización sistema de información contable.

Dichas propuestas estratégicas fueron desarrolladas y prototipadas para que en un futuro la empresa pueda realizar una retroalimentación y validación.

5.6- Retroalimentación y validación

5.6.1- Retroalimentación de la empresa

Con el objetivo de realizar una retroalimentación completa, se llevó a cabo una entrevista a la Gerente de Operaciones y al Gerente General y de Ventas, Carmen Arranz y Gabriel Despradel respectivamente. Entre las preguntas formuladas para una recolección de datos exitosa, se encuentran: P (Preguntas)

P1) ¿Observan la propuesta de Misión, Visión y Valores como una realidad?

P2) El desarrollo de las propuestas, en base a las estrategias y problemáticas de la empresa, ¿les parecen viables?

**P3) ¿Considerarían alguna de las propuestas para implementarla en el futuro?
¿En tal caso, cuál sería?**

P4) ¿Alguna de las propuestas merece algún ajuste o cambio para mejorar eficiencia?

Luego de formuladas las preguntas, se inició la entrevista por medio de una videollamada, obteniendo las siguientes respuestas: R (Respuestas)

R1) Los socios de la empresa están de acuerdo en que la propuesta de misión, visión y valores puede convertirse en una realidad, entienden que su credo organizacional anterior le hacía falta una renovación y una identidad más completa, alineada con sus principios.

R2) Los Gerentes afirman que se encuentran totalmente de acuerdo con la viabilidad de las propuestas desarrolladas, igualmente entienden que las estrategias deberían ser aplicadas. Expresaron que les hace falta una persona externa la cual les dirija en la consecución e implementación de estas estrategias para la puesta en práctica. De la misma manera, pronunciaron que ahora están conscientes de las problemáticas que se les presentó y que es una realidad que debe ser enfrentada.

R3) Los socios manifestaron que sí considerarían implementar las propuestas en un futuro. Entre las de carácter de urgencia e importancia hicieron énfasis en la propuesta de *Optimización del sistema de inventario de productos y el Plan de marketing*. Recordando que este plan de marketing se divide en dos proyectos diferentes.

R4) Los gerentes confesaron que una de las propuestas que merece un ajuste es la *Venta de productos en empaques responsables con el medio ambiente*. Expresaron que en una temporada hicieron uso de estos empaques, pero no dieron resultados, ya que los clientes mostraron disgusto e insatisfacción ya que el producto se recibía en mal estado. Esto debido a que el empaque desechable, debido al vapor de los alimentos, se mojaba y rompía. Por esta razón dejaron de utilizarlo, pero se vieron en disposición de tratar de buscar una solución a la problemática. Por ejemplo, utilizar los empaques en entregas mano a mano en la tienda y no por medio de delivery.

También nos ofrecieron una idea para desarrollarla como propuesta, esta es la rotulación de la flotilla de vehículos para su debida identificación en las vías de tránsito.

5.6.2- Validación con el cliente

Para la recolección de datos, con la finalidad de identificar como visualiza el cliente a Elilolea e investigar el grado de aceptación de las propuestas presentadas a la empresa, se utilizó como herramienta una encuesta llevada a cabo en Google Forms.

Entre los objetivos formulados para la correcta realización de esta encuesta, se encuentran:

- Identificar la demografía de los clientes
- Determinar el tiempo y hábitos de compra de los clientes
- Definir las razones por las cuales los consumidores prefieren los productos de Elilolea
- Medir la satisfacción de los clientes hacia la empresa
- Identificar el grado de aceptación de los clientes hacia las propuestas desarrolladas a Elilolea

Por medio de estos objetivos será posible recolectar la información pertinente para posteriormente disponer de resultados favorables. Para la ejecución de la encuesta se tomó una muestra de 23 clientes de Elilolea, los cuales al completar la misma, lo realizaron de manera voluntaria y sin obligación alguna. Por ende, disponían de la opción de abandonar si fuese necesario. Se les aclaró que los datos suministrados se gestionarían anónimamente y para uso de la empresa.

1) Género

Género
23 respuestas

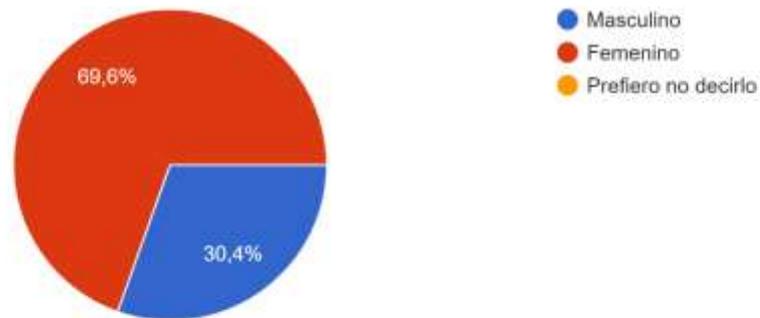


Gráfico #3 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia

Para iniciar con la encuesta, se quiso demostrar lo mencionado en el capítulo 2, el cual habla sobre la naturaleza de los clientes, dejando claro que el género femenino representa la mayor parte de la población de clientes de Elilolea, con un 69.6%, y el resto representado por el género masculino, un 30.4%.

2) Edad

Edad
23 respuestas

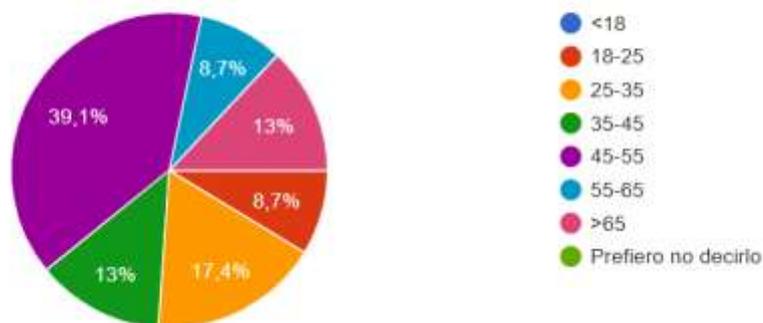


Gráfico #4 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en la pregunta anterior, se quiso demostrar lo expuesto en el capítulo 2, obteniendo en primer lugar, con un 39.1%, clientes de edades entre 45-55 años. Siguiéndole los clientes entre 25-35 años, con un 17.4%. Esto demuestra que la mayoría de consumidores está representado por una población de edad media.

3) ¿Conoce usted a Elilolea y sus productos?

Conoce usted a Elilolea y sus productos? Si la respuesta es "No", puede abandonar la encuesta.
23 respuestas

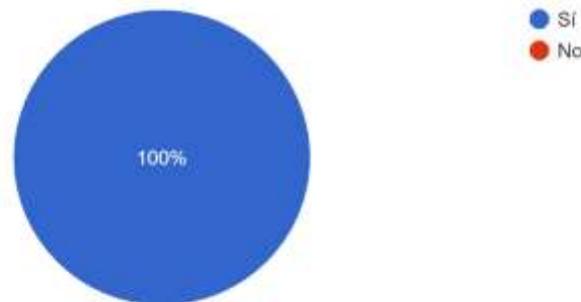


Gráfico #5 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.

Este punto funciona como una pregunta filtro, para que en la encuesta se mantengan clientes reales los cuales conocen a la empresa y han consumido sus productos.

Efectivamente, el 100% de los encuestados, tiene conocimiento de Elilolea.

4) ¿Con qué frecuencia adquiere productos de Elilolea?

Con qué frecuencia adquiere productos de Elilolea?
23 respuestas

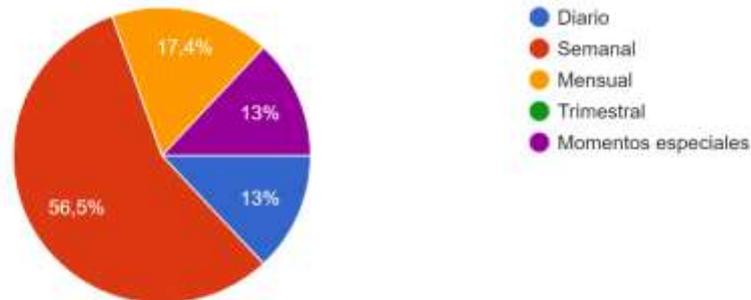


Gráfico #6 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.

En este punto, se obtuvo que la mayoría de los clientes de Elilolea, el 56.5%, adquiere productos semanalmente, seguido por un 17.4% de clientes que lo frecuenta mensualmente. Finalmente se demuestra que el 26% de los clientes, dividido en partes iguales, frecuenta diariamente y en momentos especiales.

5) ¿Desde hace cuánto tiempo es usted cliente de Elilolea?

Desde hace cuánto tiempo es usted cliente de Elilolea?
23 respuestas

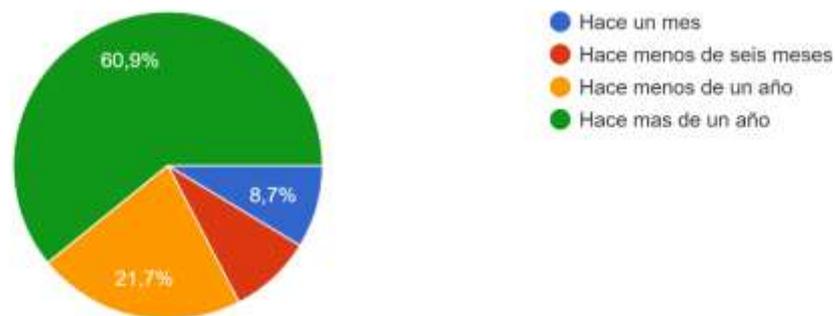


Gráfico #7 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó en el capítulo 3, donde se habla de las fortalezas, Elilolea cuenta con clientes leales. En la encuesta se demuestra que el 60.9% de los clientes tienen más de un año consumiendo los productos de la empresa, seguido por un 21.7%, que son personas que se han convertido en clientes hace menos de un año. Esto pudo ser gracias a las últimas estrategias que ha implementado Elilolea en este año.

6) ¿Los productos de Elilolea cumplen con sus necesidades?

Los productos de Elilolea cumplen con sus necesidades?
23 respuestas

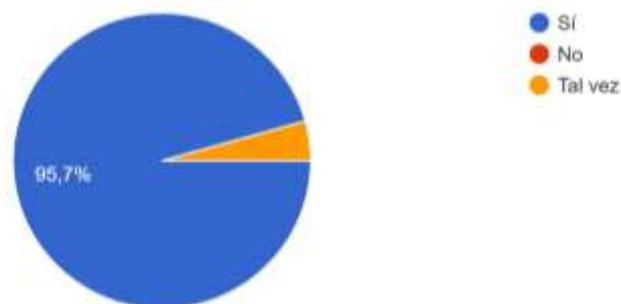


Gráfico #8 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta se quiso determinar si Elilolea satisface las necesidades de sus clientes, por ende, se obtuvo un resultado favorable del 95.7%. El resto, un 4.3%, respondió “Tal vez”.

7) ¿Qué le llama la atención a la hora de adquirir productos de Elilolea?

Qué le llama la atención a la hora de adquirir productos de Elilolea? Puede elegir múltiples opciones.

23 respuestas

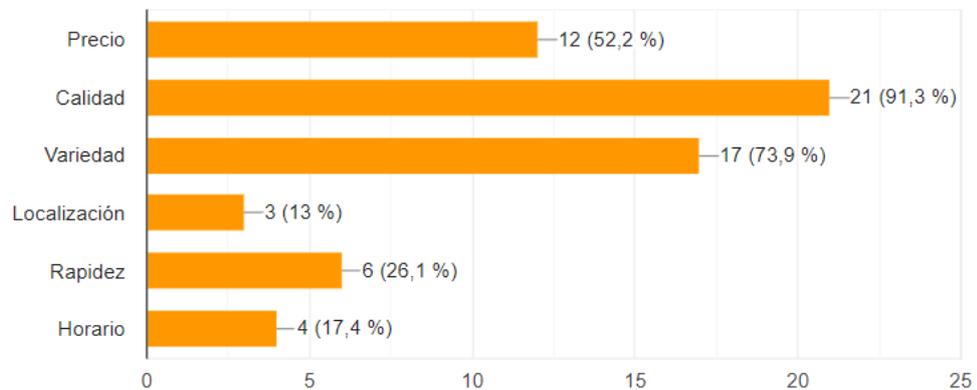


Gráfico #9 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de identificar las razones por las cuales los clientes eligen a Elilolea, se identificó que la calidad, 91.3%, y la variedad 73.9%, fueron las principales razones que llamaron la atención de los consumidores, seguido por el precio, con un 52.2%. Esto demuestra, como se mencionó en las fortalezas del capítulo 3, que la calidad y variedad son unos de los elementos más importantes que representan a la empresa.

8) ¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende los productos de Elilolea a otra persona?

Cuál es la probabilidad de que usted recomiende los productos de Elilolea a otra persona?

23 respuestas

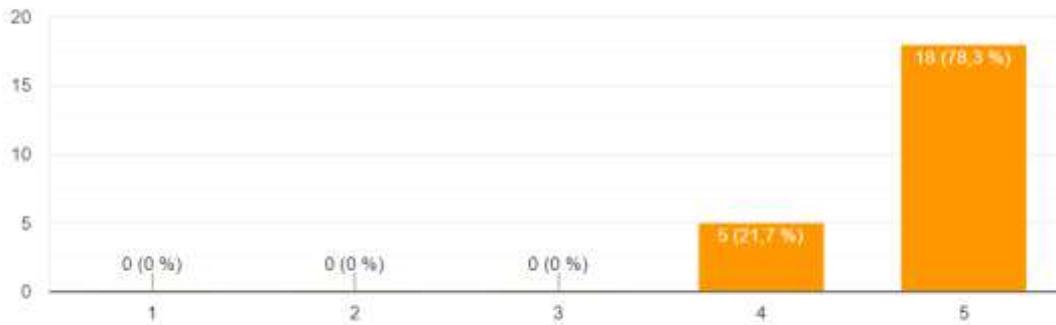


Gráfico #10 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.

En este punto se concluye es muy probable que el 78.3% de los clientes recomiende la empresa a otra persona, mientras que el 21.7% dijo que es probable. Esto deja dicho que Elilolea es una gran opción para recomendar a amigos y familiares.

9) ¿Qué nivel de satisfacción tiene hacia los productos y el servicio brindado por Elilolea?

Qué nivel de satisfacción tiene hacia los productos y el servicio brindado por Elilolea?

23 respuestas

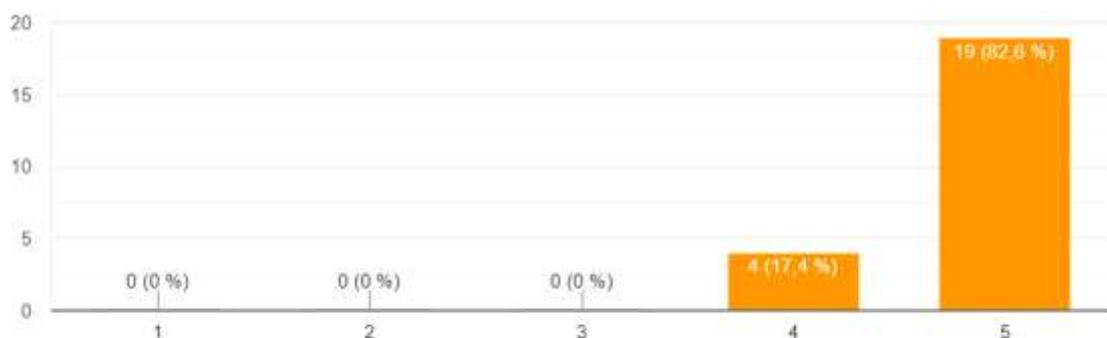


Gráfico #11 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.

Como resultado a esta pregunta, con el objetivo de medir el nivel de satisfacción de los clientes, se obtuvo que el 82.6% se encuentra muy satisfecho, seguido por un 17.4% de consumidores, que se encuentran satisfechos. Esto manifiesta que la gran parte de clientes esta satisfechos por parte de Elilolea.

10) ¿Alguna vez Elilolea le ha negado algún producto porque no se encontraba disponible por falta de insumos?

Alguna vez Elilolea le ha negado algún producto porque no se encontraba disponible por falta de insumos?

23 respuestas

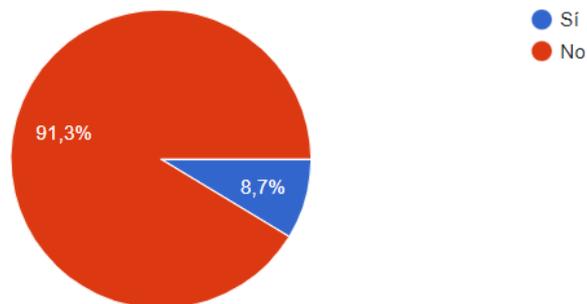


Gráfico #12 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de identificar si la gestión de inventario de Elilolea ha proporcionado disgustos a los clientes, se obtuvo que el 91.3% de los mismos no le han negado productos por falta de insumos. Mientras que al 8.7%, sí. Sin embargo, la empresa nos ha dejado claro que este es uno de las oportunidades de mejora y por la cual se le ha desarrollado una propuesta.

11) ¿Qué tan importante es que el personal deba estar capacitado para brindarle una mejor calidad y servicio?

Qué tan importante es que el personal deba estar capacitado para brindarle una mejor calidad y servicio?

23 respuestas

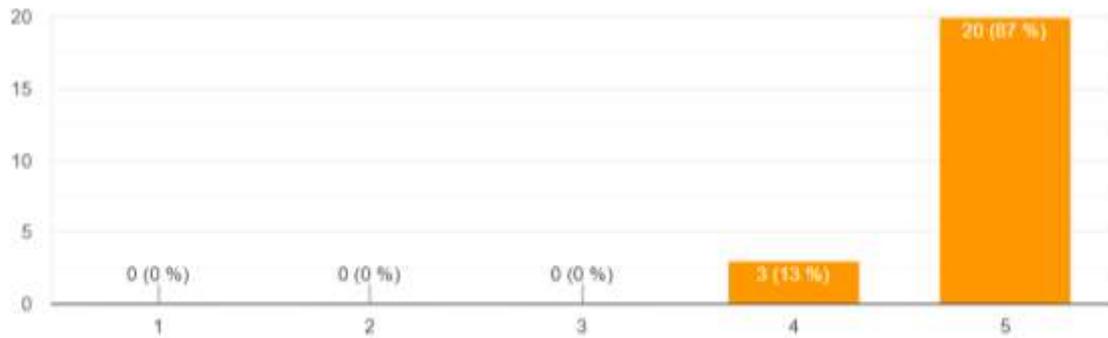


Gráfico #13 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.

Se concluye que el 87% de los clientes les preocupa que el personal de la empresa deba estar capacitado para brindar una mejor calidad y servicio, seguido por un 13% que opina igual, pero sin excesiva importancia. Esto deja claro que es muy beneficioso para la empresa la propuesta de capacitación y formación del personal.

12) ¿En caso de que Elilolea cree una página web, la utilizaría como método de compra alternativo?

En caso de que Elilolea cree una página web, la utilizaría como método de compra alternativo?

23 respuestas

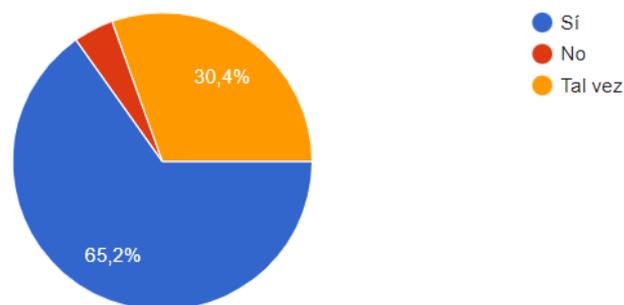


Gráfico #14 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.

Para investigar si la propuesta de la creación de la página web es viable, se formuló esta pregunta, obteniendo resultados positivos. El 65.2% mencionó que si utilizaría la página web, un 30.4% dijo que tal vez y finalmente un 4.3% aseguró que no.

13) Si su respuesta anterior fue “Si” o “Tal vez” ¿qué le gustaría que le pueda ofrecer la página web?

Si su respuesta anterior fue "Si" o "Tal vez" que le gustaría que le pueda ofrecer la pagina web?

22 respuestas

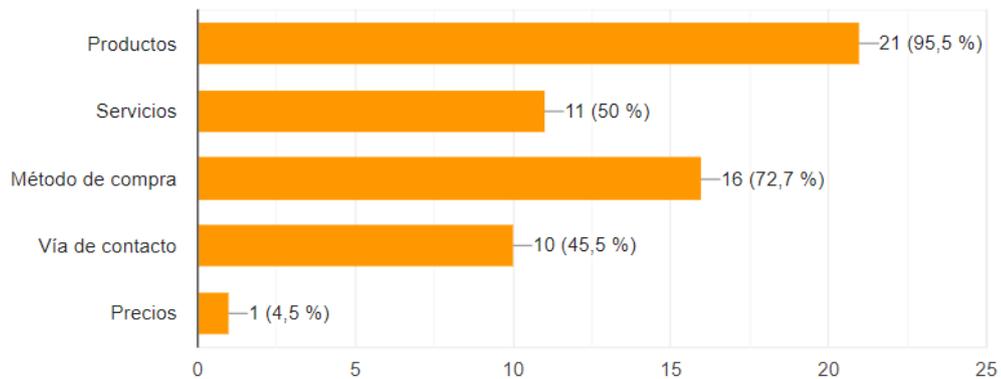


Gráfico #15 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.

Para indagar cuales componentes son los necesarios y cuales les gustaría más a los clientes, el 95.5% de los mismos eligió productos, seguido por el método de compra, representado por el 72.7% de clientes. De esta manera se quiso investigar qué elementos son esenciales en la página web para los clientes.

14) Al momento de realizar la compra, ¿toma en cuenta si el material del empaque es responsable con el medio ambiente?

Al momento de realizar la compra, toma en cuenta si el material del empaque es responsable con el medio ambiente?
23 respuestas

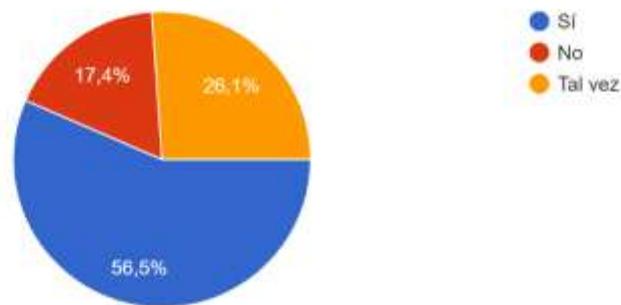


Gráfico #16 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de determinar si a los clientes les preocupa si el empaque afecta o no al medio ambiente, se obtuvo que el 56.5% sí toma en cuenta el material del empaque, seguido por un 26.1% que respondió tal vez y un 17.4% no lo toma en cuenta. Esto manifiesta que la gran mayoría de los clientes podría agradecerle la propuesta de utilizar empaques ecológicos.

15) ¿Qué tan motivado estaría si en hoteles y restaurantes del país se ofrezcan productos de Elilolea? Como picaderas o variedades de La Sangría

Qué tan motivado estaría si en hoteles y restaurantes del país se ofrezcan productos de Elilolea? Como picaderas o variedades de La Sangría.

23 respuestas

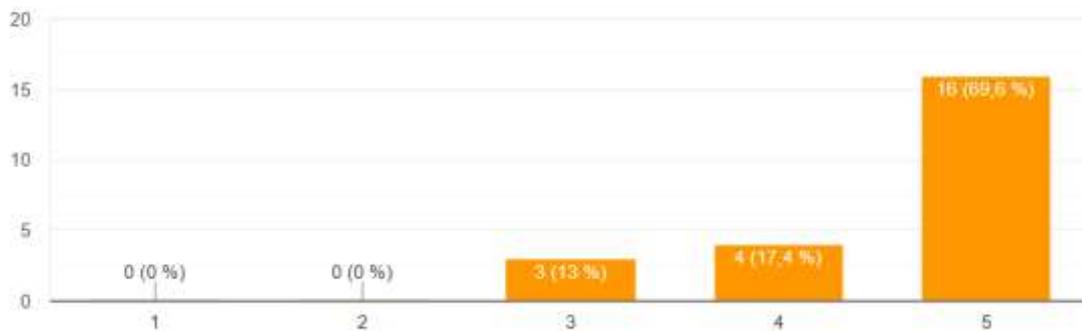


Gráfico #17 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.

A fin de medir el nivel de viabilidad de la propuesta de ofrecer productos de Elilolea al sector de hoteles y restaurantes, se identificó que un 69.6% de los clientes está muy motivado, seguido por un 17.4%, el cual está motivado y finalmente un 13% que no se encuentra en ninguno de los polos.

16) ¿Conoce a alguien que no ha podido degustar los productos de Elilolea por alguna condición de salud alimentaria o preferencia alimenticia?

Conoce a alguien que no ha podido degustar los productos de Elilolea por alguna condición de salud alimentaria (diabetes, celiaquía, Intolerancia a la lactosa) o preferencia alimenticia (veganismo, vegetarianismo)?

23 respuestas

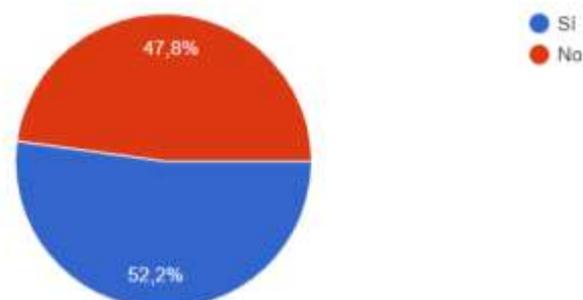


Gráfico #18 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.

Para conocer la viabilidad de la propuesta sobre la introducción de menús personalizados, la mayoría de los clientes, un 52.2%, respondió que conoce a una persona que no puede degustar los productos de Elilolea por alguna condición de salud o preferencia alimentaria. El resto, un 47.8% no conoce a alguien perteneciente a este grupo. Por lo tanto, se concluye que hay un mercado potencial que no ha sido explotado por la empresa.

17) ¿Qué le parecería una expansión de Elilolea?

Qué le parecería una expansión de Elilolea?
23 respuestas

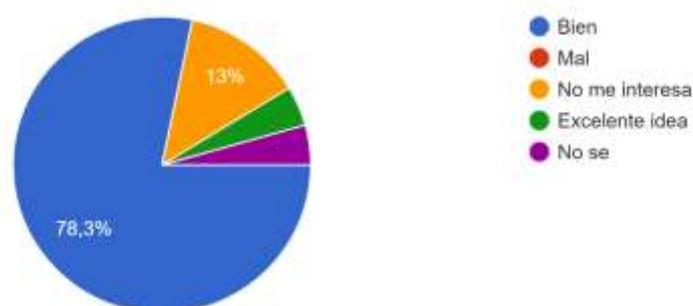


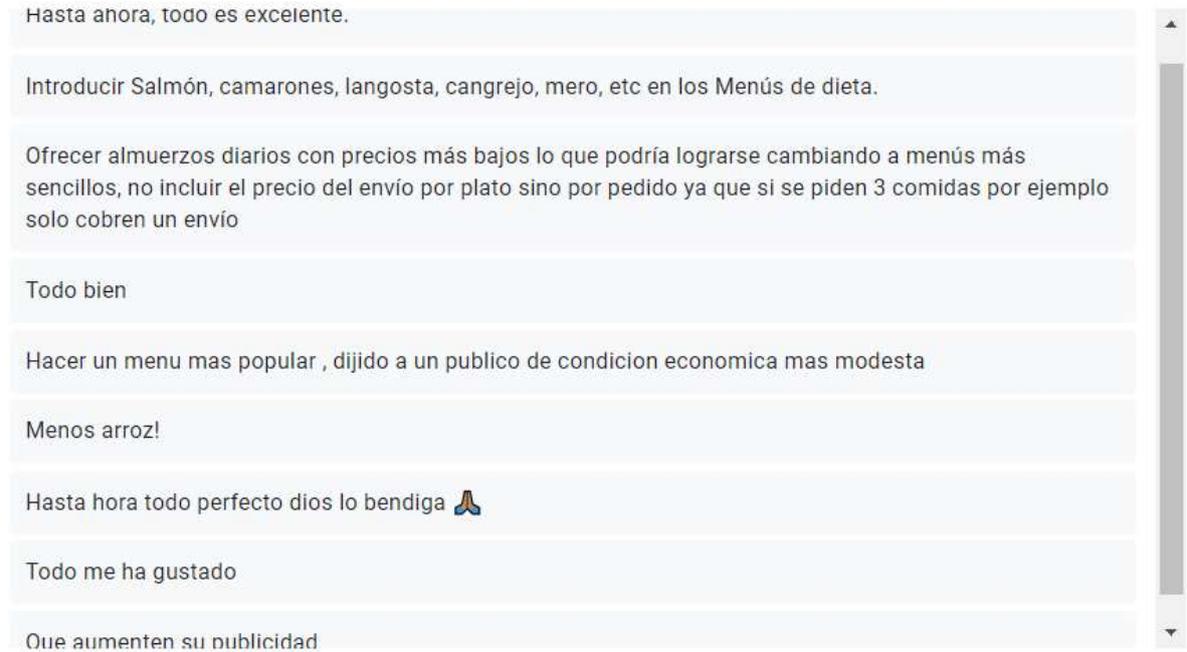
Gráfico #19 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico, a un 78.3% de los clientes les parece una buena idea que Elilolea llegara a expandirse, seguido por un 13% de encuestados que no le interesa. Esto demuestra que el Market de Elilolea es una opción favorable para la empresa. Igualmente, si se implementa un sistema de información contable, el cual arroje informaciones verídicas y situación de la empresa, que posibilite una mejor toma de decisiones y sirva de referencia para futuros emprendimientos, es posible que Elilolea llegue a expandirse gracias a esta propuesta.

18) ¿Qué cree usted que podría mejorar Elilolea?

Qué cree usted que podría mejorar Elilolea?

9 respuestas



Hasta ahora, todo es excelente.

Introducir Salmón, camarones, langosta, cangrejo, mero, etc en los Menús de dieta.

Ofrecer almuerzos diarios con precios más bajos lo que podría lograrse cambiando a menús más sencillos, no incluir el precio del envío por plato sino por pedido ya que si se piden 3 comidas por ejemplo solo cobren un envío

Todo bien

Hacer un menu mas popular , dijido a un publico de condicion economica mas modesta

Menos arroz!

Hasta hora todo perfecto dios lo bendiga 🙏

Todo me ha gustado

Que aumenten su publicidad

Imagen #38 Encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar la encuesta, se le otorgó a los encuestados una pregunta abierta para que nos comuniquen que podría mejorar la empresa. entre las más destacadas: un menú más económico, la introducción de productos marinos, el aumento de publicidad. El resto de respuestas fueron opiniones positivas hacia la empresa.

Conclusiones

En este capítulo 5.6 de retroalimentación de la empresa y validación de los clientes, se logró obtener una serie de opiniones por parte de Elilolea, las cuales fueron sumamente positivas. Igualmente expresaron su preocupación por implementar las propuestas planteadas y nos brindaron nuevas ideas para nuevas propuestas por igual.

En cuanto a la validación con el cliente, se llevó a cabo mediante una encuesta realizada en Google Forms y difundida por aplicaciones de mensajería. Se tomó una muestra de 23 clientes en total. Dicha investigación identificó como visualiza el consumidor a la empresa y si las propuestas satisfacen o no sus necesidades. Se realizaron preguntas demográficas, preguntas filtro, preguntas de satisfacción y las preguntas para identificar la viabilidad de las propuestas.

Las informaciones que se obtuvieron lograron cumplir los objetivos propuestos e igualmente serán favorables para la toma de decisiones en el futuro.

Capítulo 6

6) Plan de Reorientación

6.1- Creación Cuadro de Mando Integral

Con el fin de llevar a cabo un plan de reorientación de manera eficaz, se utilizará como herramienta principal el Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC), el cual es un instrumento de administración que facilita la toma de decisiones de la gerencia por medio de información relevante sobre el grado de cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente en los indicadores. (Fundació Factor Humà, 2005).

Dicho Cuadro de Mando integral abarca cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

6.1.1- Objetivos Perspectiva Financiera

Con relación a la perspectiva financiera, se plantearon una serie de objetivos con el propósito de maximizar el valor de la empresa y aportar al crecimiento de la misma. Entre ellos:

- Aumentar las ventas en un 25% en un periodo de 3 años, dando inicio en el 2022
- Adquirir una línea de crédito empresarial para mejorar el flujo de efectivo en el primer semestre del 2022
- Reducir costos en un 15% para finales del 2023
- Disminuir las cuentas por cobrar en un 25% para el 2023

6.1.2- Objetivos Perspectiva del Cliente

Con relación a la perspectiva financiera, se plantearon una serie de objetivos con el propósito de mejorar el posicionamiento de Elilolea en relación a la competencia y fortalecer el valor de la marca. Entre ellos:

- Aumentar la cartera de clientes en un 25% para el segundo semestre del 2023
- Reforzar la fidelización de los clientes para el segundo semestre del 2023
- Incrementar el engagement con los seguidores en las redes sociales para finales del 2022

6.1.3- Objetivos Perspectiva de Procesos

Con relación a la perspectiva de procesos, se plantearon una serie de objetivos con el propósito de eficientizar y agregar valor a los procesos internos de la empresa. Entre ellos:

- Reducir y gestionar los desechos para finales del 2023
- Desarrollar nuevos productos y servicios para finales del 2023
- Eficientizar el proceso de producción cada semestre

6.1.4- Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Con relación a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, se plantearon una serie de objetivos con el propósito de que los colaboradores logren realizar las tareas programadas de la mejor forma posible. Entre ellos:

- Capacitación y formación de los colaboradores por medio de cursos y talleres cada 6 meses
- Impulsar el clima organizacional y motivar a los colaboradores para finales del 2022
- Implementar diferentes sistemas de información para finales del 2022

6.1.5- Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

Luego de plantear los objetivos en cada una de las perspectivas fundamentales para el desarrollo del cuadro de mando integral, se deben identificar las métricas e indicadores necesarios para el seguimiento y velar por el cumplimiento de dichos objetivos.

Objetivos Perspectiva Financiera

- Aumentar las ventas en un 25% en un periodo de 3 años, dando inicio en el 2022
Indicador: Valor de las ventas anuales
- Adquirir una línea de crédito empresarial para mejorar el flujo de efectivo en el primer semestre del 2022
Indicador: Diferenciación porcentual del flujo de efectivo mensualmente
- Reducir costos en un 15% para finales del 2023
Indicador: Porcentaje de reducción de costos

- Disminuir las cuentas por cobrar en un 25% para el 2023

Indicador: Porcentaje disminución de cuentas por cobrar

Objetivos Perspectiva del Cliente

- Aumentar la cartera de clientes en un 25% para el segundo semestre del 2023

Indicador: Tasa de clientes totales

- Reforzar la fidelización de los clientes para el segundo semestre del 2023

Indicador: Tasa de satisfacción y tasa de retención de clientes

- Incrementar el engagement con los seguidores en las redes sociales para finales del 2022

Indicador: Analíticas de las redes sociales

Objetivos Perspectiva de Procesos

- Reducir y gestionar los desechos para finales del 2023

Indicador: Medición e inspección semanal de los residuos

- Desarrollar nuevos productos y servicios para finales del 2023

Indicador: Ventas de los nuevos productos y servicios

- Eficientizar el proceso de producción cada semestre

Indicador: Tiempo de ciclo de producción y el porcentaje de productos finales sin errores.

Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

- Capacitación y formación de los colaboradores por medio de cursos y talleres cada 6 meses
Indicador: Tasa de productividad de los colaboradores e índice de innovación
- Impulsar el clima organizacional y motivar a los colaboradores para finales del 2022
Indicador: Tasa de satisfacción de los empleados
- Implementar diferentes sistemas de información para finales del 2022
Indicador: Tasa de éxito del sistema de información

6.1.6- Metas, Acciones y Proyectos

Objetivos Perspectiva Financiera

- Aumentar las ventas en un 25% en un periodo de 3 años, dando inicio en el 2022.
Indicador: Valor de las ventas anuales.
 - > Meta: Aumentar las ventas en un 25%.
 - > Acciones: Análisis de los estados financieros. Creación e implementación de estrategias innovadoras. Desarrollo de nuevos productos y servicios. Campañas publicitarias.
 - > Proyecto: Aumento de las ventas para el 2025.

- Adquirir una línea de crédito empresarial para mejorar el flujo de efectivo en el primer semestre del 2022

Indicador: Diferenciación porcentual del flujo de efectivo mensualmente.

- > Meta: Mejorar el flujo de efectivo a través de una línea de crédito
- > Acciones: Realizar un análisis de las entidades financieras que ofrezcan este servicio. Recibir un importe, plazos de devolución y póliza de crédito de acuerdo a las necesidades de la empresa. Mantener un buen historial crediticio.
- > Proyecto: Mejora en el flujo de efectivo para el 2022

- Reducir costos en un 15% para finales del 2023.

Indicador: Diferenciación porcentual de los costos mensualmente

- > Meta: Reducir costos en un 15%.
- > Acciones: Seguimiento del ahorro anual. Realizar una evaluación y gestión de proveedores. Eliminar gastos innecesarios.
- > Proyecto: Reducción de costos para el 2023.

- Disminuir las cuentas por cobrar en un 25% para el 2023.

Indicador: Diferenciación porcentual de las cuentas por cobrar mensualmente

- > Meta: Disminuir las cuentas por cobrar en un 25%.
- > Acciones: Optimizar el proceso de cobro. Implementar procesos de facturación eficaces. Reestablecer la política de cobro y créditos.
- > Proyecto: Disminución de las cuentas por cobrar para el 2023.

Objetivos Perspectiva del Cliente

- Aumentar la cartera de clientes en un 25% para el segundo semestre del 2023.

Indicador: Tasa de clientes totales.

- > Meta: Aumentar la cartera de clientes en un 25%.
- > Acciones: Ejecutar campañas publicitarias llamativas e innovadoras. Crear estrategias para la captación y retención de clientes. Realizar un análisis de la imagen de la marca y como se comunica.
- > Proyecto: Plan mercadológico para aumentar clientes para el 2023.

- Reforzar la fidelización de los clientes para el segundo semestre del 2023.

Indicador: Tasa de satisfacción de clientes y tasa de retención de clientes.

- > Meta: Reforzar la fidelización de los clientes para el 2023.
- > Acciones: Perfeccionar el servicio al cliente. Agilizar procesos para reducir tiempos de espera. Ofrecer una experiencia personalizada. Recompensar a los clientes cada cierto tiempo.
- > Proyecto: Programa de fidelización de clientes para el 2023.

- Incrementar el engagement con los seguidores en las redes sociales para finales del 2022.

Indicador: Analíticas de las redes sociales.

- > Meta: Incrementar el engagement en redes sociales.
- > Acciones: Transmitir contenido valioso y útil. Realizar sorteos o “giveaways”. Escuchar las opiniones de los seguidores. Seguimiento de las analíticas de las

diferentes plataformas. Involucrar a la audiencia y crear una comunidad interactiva.

- > Proyecto: Incremento del engagement en redes sociales para 2022.

Objetivos Perspectiva de Procesos

- Reducir y gestionar los desechos para finales del 2023.

Indicador: Medición e inspección semanal de los residuos.

- > Meta: Reducir y gestionar los desechos para 2023.
- > Acciones: Implementar planes de mantenimiento de maquinarias adecuados. Gestionar selectivamente los desechos para minimizar el daño ambiental. Mantener una gestión de inventario adecuada para no obtener insumos en exceso. Sustituir los desechables. Instalar filtros para reducir la propagación de gases dañinos. Realizar análisis mensuales de residuos.
- > Proyecto: Gestión adecuada de residuos para el 2023.

- Desarrollar nuevos productos y servicios para finales del 2023.

Indicador: Total de ventas y tasa de éxito de los nuevos productos y servicios.

- > Meta: Desarrollar nuevos productos y servicios para el 2023.
- > Acciones: Análisis de las necesidades del mercado. Identificación y creación de productos o servicios potenciales.
- > Proyecto: Programa de innovación de productos y servicios para el 2023.

- Eficientizar el proceso de producción cada semestre.

Indicador: Tiempo de ciclo de producción y el porcentaje de productos finales sin errores.

- > Meta: Eficientizar el proceso de producción.
- > Acciones: Realizar un análisis y evaluación del proceso de producción actual. Aplicar mejoras e innovaciones. Entusiasmar a los colaboradores para mejorar el desempeño.
- > Proyecto: Eficientización del proceso productivo semestral.

Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

- Capacitación y formación de los colaboradores por medio de cursos y talleres cada 6 meses.

Indicador: Tasa de productividad de los colaboradores e índice de innovación.

- > Meta: Capacitar y formar a los colaboradores cada semestre.
- > Acciones: Identificar una institución que pueda ofrecer el servicio a la empresa. Realizar jornadas de capacitación y formación a los empleados. Programar visitas de profesionales gastronómicos.
- > Proyecto: Programa de capacitación y formación del personal semestral.

- Impulsar el clima organizacional y motivar a los colaboradores para finales del 2022.

Indicador: Tasa de satisfacción de los empleados.

- > Meta: Impulsar el clima organizacional y motivar a los colaboradores para el 2022.
- > Acciones: Mantener un clima organizacional saludable en la empresa. Realizar actividades externas para la convivencia de los colaboradores. Motivar a los empleados por medio de algún incentivo. Desarrollar estrategias que impulsen la armonía y el trabajo en equipo. Realización de encuestas de satisfacción a los colaboradores
- > Proyecto: Plan organizacional y de motivación de colaboradores para el 2022.

- Implementar diferentes sistemas de información para finales del 2022.

Indicador: Tasa de éxito del sistema de información.

- > Meta: Implementar diferentes sistemas de información para el 2022.
- > Acciones: Analizar y evaluar los actuales procedimientos en diferentes departamentos de la empresa. Aplicar sistemas de información adecuados que logren agilizar y gestionar los procesos para un mejor aprovechamiento de recursos. Realizar evaluaciones periódicas para medir el éxito de los sistemas de información
- > Proyecto: Digitalización de procesos e implementación de sistemas de información para el 2022

6.2- Propuesta de Valor

Actualmente, Elilolea está involucrada significativamente en la consecución exhaustiva de que los consumidores se encuentren satisfechos gracias a sus servicios. La empresa igualmente intenta lograr que sus opciones sean las mejores del mercado del catering.

Tras la ejecución de un análisis tanto interno como externo, donde se demuestra la fortalezas y debilidades de Elilolea Food Services, la propuesta de valor de la empresa tiene un enfoque en la variedad y calidad de los productos y servicios que ofrecen. Esto le permite a Elilolea Food Services que sus clientes se sientan satisfechos con lo que consumen. Gracias a los productos de Elilolea se puede notar una gran diferenciación con las competencias en el mercado de catering, debido a que se ofrece un catálogo extenso donde las empresas y personas pueden elegir a gusto sus combinaciones de comida para los eventos, donde podrán probar la calidad de los productos. Esto les creará la satisfacción de seguir con las opciones para los productos y servicios. Actualmente, Elilolea cuenta con un Market, donde se diferencian como la única empresa de catering que cuenta con este servicio. La función principal del Market es expandirse ampliando la cartera de clientes con más variedad de productos.

6.3- Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva de Elilolea Food Services está enfocada en brindar un gran servicio diferenciado de las competencias, donde su principal cualidad que los hace únicos e inigualables es que Elilolea trabaja con las necesidades de cada cliente, en donde cada trato es especial, donde las entregas de dicho servicio son únicas para cada consumidor. Su ventaja competitiva es la diferenciación por la variedad y calidad de sus productos y servicios. Los mismos cuentan con una amplia gama de desayunos, almuerzos ejecutivos, plato del día, postres, dips, cenas, cócteles, entre otros.

Hoy en día, como se menciona anteriormente, sostienen un Market, donde las personas tienen la oportunidad de vivir la experiencia de consumir los productos de mejor calidad y el mejor trato hacia ellos. En la actualidad, en el mundo del catering, los clientes están inclinados a una oferta con extensa variedad de productos y una calidad óptima, donde el precio es un factor sumamente importante en el mercado dominicano. Es por esto, que Elilolea se ha destacado en los últimos años, por contar con un menú sumamente variado, precios altamente competitivos y una calidad en los productos de nivel superior.

6.4- Estrategias por Perspectiva

En este punto se colocarán las estrategias pertinentes para el cumplimiento de los objetivos en cada una de las perspectivas que componen el cuadro de mando integral. Estas estrategias se formularán de acuerdo a la meta y a las acciones para que se ejecuten de la forma más adecuada y exitosa posible.

Estrategias Perspectiva Financiera

- Implementar estrategias innovadoras
- Desarrollar nuevos productos y servicios
- Aperturar una línea de crédito para mejorar el flujo de efectivo y mantener un buen historial crediticio
- Evaluar y gestionar a los proveedores para reducir el costo
- Implementar un proceso de facturación ágil y eficaz
- Mejorar la política de cobros y créditos.

Estrategias Perspectiva del Cliente

- Llevar a cabo campañas publicitarias llamativas e innovadoras
- Realizar un análisis de mercado para implementar estrategias que capten y retengan a los clientes
- Efectuar una evaluación de la imagen de la marca y como se comunica hacia los clientes, para optimizar su función, en caso de ser necesario.
- Recompensar a los consumidores mediante un programa de fidelización de clientes.
- Ofrecer una experiencia personalizada
- Mejorar la presencia en las redes sociales por medio de estrategias que enriquezcan el engagement con los seguidores. Métodos como los sorteos en línea o “giveaways”, interactuar más activamente con la audiencia y crear una comunidad que se involucre en el crecimiento de la empresa.

Estrategias Perspectiva de Procesos

- Ejecutar programas de mantenimiento de las maquinarias
- Gestionar los desechos de acuerdo a su naturaleza, ya sea plásticos, papel o residuos orgánicos. Además de realizar un seguimiento y análisis mensual.
- Sustituir los desechables que impactan al medio ambiente, por desechables orgánicos.
- Realizar un plan de implementación de filtros para disminuir la propagación de gases tóxicos.
- Desempeñar un análisis de mercado, para identificar las necesidades de grupos potenciales como el mercado vegano, vegetariano y personas con condiciones de salud, como las diabetes, celiaquía, intolerancia a la lactosa, etc. Posteriormente se desarrollarán productos y servicios personalizados para ofrecer a ese mercado y satisfacer sus necesidades.
- Aplicar mejoras e innovaciones al proceso de producción optimizarlo y que se vuelva más eficiente. Igualmente, motivar a los colaboradores ayudará a que el proceso de producción aumente su rendimiento.

Estrategias Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Realizar jornadas de capacitación y formación semestrales con una institución capacitada que pueda ofrecer los conocimientos adecuados para un mejor servicio y elaboración efectiva de productos. También se programaría una visita cada cierto tiempo de profesionales culinarios con vasta experiencia para difundir sus conocimientos.

- Desarrollar actividades externas para fomentar un clima organizacional saludable que motive a los colaboradores.
- Ejecución de Encuestas de satisfacción a empleados
- Implementar distintos sistemas de información para optimizar los procedimientos, realizar una gestión adecuada de los recursos y que ayude a la toma de decisiones. Entre los sistemas a aplicar se encuentran: sistema de información contable y sistema de gestión de inventarios.

6.5- Construcción del Cuadro de Mando Integral (Ver anexo)

El cuadro de mando integral se realizó en la plataforma Excel y se encuentra adjunto con el proyecto final. En el mismo se destinó un presupuesto de RD\$1,590,000.00 para la consecución óptima y eficiente de los objetivos anteriormente planteados y desarrollados.

Capítulo 7

7) Alineación estratégica

7.1- Presupuesto vinculado al plan de respuesta

Posterior al cuadro de mando integral, donde la finalidad recae en la medición de la situación actual y el seguimiento eficaz de los objetivos, es necesario establecer un presupuesto adecuado al plan de respuesta. Este presupuesto, sumamente detallado y preciso, se divide entre las distintas perspectivas (financiera, del cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento) y años en los que se realizará el plan de reorientación estratégica.

Perspectivas	Total por perspectiva	%
Perspectiva Financiera	\$ 225,000.00	14%
Perspectiva del Cliente	\$ 290,000.00	18%
Perspectiva de Procesos	\$ 325,000.00	20%
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	\$ 750,000.00	47%
TOTAL	\$ 1,590,000.00	100%

Tabla #7 Total por perspectivas. Fuente: Elaboración propia y datos del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.

En primer lugar, se observa el presupuesto por perspectivas, que en su totalidad componen el presupuesto final del proyecto. La perspectiva con mayor representación porcentual es la de aprendizaje y conocimiento, con un 47%, que es equivalente a RD\$750,000.00 del presupuesto final.

Inversión total por Perspectivas

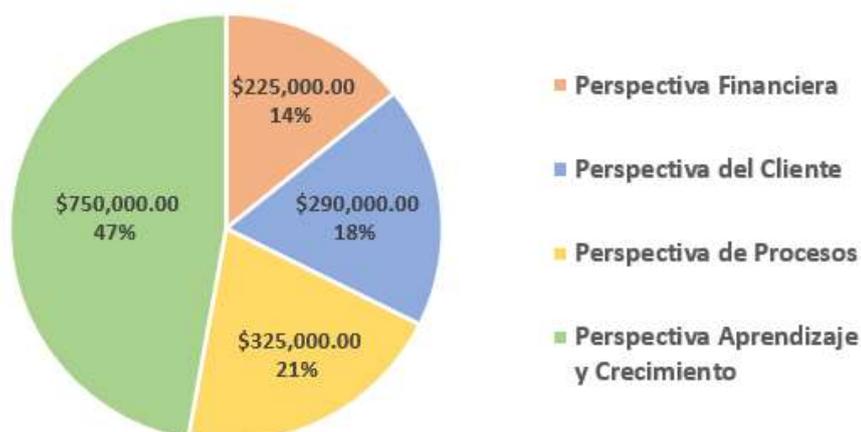


Gráfico #20 Inversión total por perspectivas. Fuente: Elaboración propia y datos del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.

PRESUPUESTO POR PERSPECTIVA ANUAL						
Perspectivas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	Total por perspectiva	%
	2022	2023	2024	2025		
Perspectiva Financiera	\$ 74,500.00	\$ 90,500.00	\$ 60,000.00	\$ -	\$ 225,000.00	14%
Perspectiva del Cliente	\$ 195,000.00	\$ 95,000.00	\$ -	\$ -	\$ 290,000.00	18%
Perspectiva de Procesos	\$ 201,250.00	\$ 86,250.00	\$ 18,750.00	\$ 18,750.00	\$ 325,000.00	20%
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	\$ 600,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 750,000.00	47%
Porcentaje Anual	67%	20%	8%	4%	100%	
TOTAL	\$ 1,070,750.00	\$ 321,750.00	\$ 128,750.00	\$ 68,750.00	\$ 1,590,000.00	100%

Tabla #8 Presupuesto por perspectiva anual. Fuente: Elaboración propia y datos del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.

De igual forma, se incluye una tabla con un presupuesto por perspectiva anual. En la misma se observa como en año 1 (2022) es el más significativo en cuanto a inversión se refiere. Asimismo, se creó una serie de tablas más detalladas en relación a los objetivos y años de ejecución

Perspectiva Financiera	AÑO 1 2022	AÑO 2 2023	AÑO 3 2024	AÑO 4 2025	TOTAL
Aumentar las ventas en un 25% para 2025	\$ 30,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ -	\$ 150,000.00
Adquisición de una línea de crédito para mejorar el flujo de efectivo para 2022	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,000.00
Reducir costos en un 15% para finales 2023	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ -	\$ -	\$ 25,000.00
Disminuir las cuentas por cobrar en un 25% para el 2023	\$ 27,000.00	\$ 18,000.00	\$ -	\$ -	\$ 45,000.00
TOTAL	\$ 74,500.00	\$ 90,500.00	\$ 60,000.00	\$ -	\$ 225,000.00
TOTAL %	33%	40%	27%	0%	100%

Tabla #9 Presupuesto perspectiva financiera. Fuente: Elaboración propia y datos del

Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva del Cliente	AÑO 1 2022	AÑO 2 2023	AÑO 3 2024	AÑO 4 2025	TOTAL
Aumentar la cartera de clientes en un 25% para segundo semestre 2023	\$ 75,000.00	\$ 50,000.00	\$ -	\$ -	\$ 125,000.00
Reforzar la fidelización de los clientes para segundo semestre 2023	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ -	\$ -	\$ 90,000.00
Incrementar el engagement con seguidores en redes sociales para finales 2022	\$ 75,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 75,000.00
TOTAL	\$ 195,000.00	\$ 95,000.00	\$ -	\$ -	\$ 290,000.00
TOTAL %	67%	33%	0%	0%	100%

Tabla #10 Presupuesto perspectiva del cliente. Fuente: Elaboración propia y datos

del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva de Procesos	AÑO 1 2022	AÑO 2 2023	AÑO 3 2024	AÑO 4 2025	TOTAL
Reducir y gestionar los desechos para finales del 2023	\$ 150,000.00	\$ 50,000.00	\$ -	\$ -	\$ 200,000.00
Desarrollar nuevos productos y servicios para finales del 2023	\$ 32,500.00	\$ 17,500.00	\$ -	\$ -	\$ 50,000.00
Eficientizar el proceso de producción cada semestre	\$ 18,750.00	\$ 18,750.00	\$ 18,750.00	\$ 18,750.00	\$ 75,000.00
TOTAL	\$ 201,250.00	\$ 86,250.00	\$ 18,750.00	\$ 18,750.00	\$ 325,000.00
TOTAL %	62%	27%	6%	6%	100%

Tabla #11 Presupuesto perspectiva de procesos. Fuente: Elaboración propia y datos

del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento	AÑO 1 2022	AÑO 2 2023	AÑO 3 2024	AÑO 4 2025	TOTAL
Capacitación y formación de los colaboradores por medio de cursos y talleres cada 6 meses	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 200,000.00
Impulsar el clima organizacional y motivar a los colaboradores para finales del 2022	\$ 50,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50,000.00
Implementar diferentes sistemas de información para finales del 2022	\$ 500,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500,000.00
TOTAL	\$ 600,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 750,000.00
TOTAL %	80%	7%	7%	7%	100%

Tabla #12 Presupuesto perspectiva A&C. Fuente: Elaboración propia y datos del

Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.

Observadas dichas tablas, donde se muestra el presupuesto anual por objetivo en cada una de las perspectivas, se concluye que en la perspectiva financiera el año más sustancial es el año 2 (2023) con una representación del 40% del presupuesto de dicha perspectiva, que en términos monetarios es RD\$90,500.00. Respecto a la perspectiva del cliente, el año más relevante es el año 1 (2022) con una representación del 67%, equivalente a RD\$195,000.00 del presupuesto de dicha perspectiva. Con relación a la perspectiva de procesos, el año más notable es el año 1 (2022) que simboliza el 62%, correspondiente a RD\$201,250.00 del presupuesto de la perspectiva mencionada. Finalmente, en cuanto a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, la más significativa en todo el plan, el año más sustancial es el año 1, con una representación del 80% de inversión, equivalente a RD\$600,000.00.

Es importante recalcar que este plan está orientado a la optimización y mejora interna de la empresa, esto se encuentra evidenciado en la representación porcentual de las perspectivas de procesos (21%) y de A&C (47%), por lo tanto, dicho plan se enfoca en estrategias de supervivencia y de reorientación.

7.2- Análisis de retorno sobre la inversión

En las presentes tablas, se desglosará la inversión total por cada año según las acciones que se tomarán para el cumplimiento apropiado de cada uno de los objetivos.

INVERSION AÑO 1	COSTO INVERSIÓN	INGRESO ESPERADO
Análisis de los estados financieros	\$ 10,000.00	\$ -
Creación e implementación de estrategias innovadoras	\$ 20,000.00	\$ 90,000.00
Adquirir una línea de crédito empresarial	\$ 5,000.00	\$ -
Realizar una evaluación y gestión de proveedores	\$ 12,500.00	\$ 30,000.00
Optimizar el proceso de cobro	\$ 13,000.00	\$ 20,000.00
Implementar procesos de facturación eficaces	\$ 13,000.00	\$ 20,000.00

Reestablecer la política de cobro y créditos	\$ 1,000.00	\$ -
Ejecutar campañas publicitarias llamativas e innovadoras	\$ 50,000.00	\$ 150,000.00
Crear estrategias para la captación y retención de clientes	\$ 15,000.00	\$ 35,000.00
Realizar un análisis de la imagen de la marca y como se comunica	\$ 10,000.00	\$ -
Perfeccionar el servicio al cliente	\$ 10,000.00	\$ 20,000.00
Agilizar procesos para reducir tiempos de espera	\$ 10,000.00	\$ 20,000.00
Ofrecer una experiencia personalizada	\$ 10,000.00	\$ 20,000.00
Recompensar a los clientes cada cierto tiempo por medio de un programa de fidelización	\$ 15,000.00	\$ 20,000.00
Transmitir contenido valioso y útil. Realizar sorteos o “giveaways”	\$ 45,000.00	\$ 100,000.00
Escuchar las opiniones de los seguidores	\$ 10,000.00	\$ -
Seguimiento de las analíticas de las diferentes plataformas	\$ 10,000.00	\$ -
Involucrar a la audiencia y crear una comunidad interactiva	\$ 10,000.00	\$ -
Implementar planes de mantenimiento de maquinarias adecuados	\$ 55,000.00	\$ -
Gestionar selectivamente los desechos para minimizar el daño ambiental	\$ 15,000.00	\$ -
Sustituir los desechables	\$ 20,000.00	\$ 28,000.00
Instalar filtros para reducir la propagación de gases dañinos	\$ 45,000.00	\$ -
Realizar análisis mensuales de residuos	\$ 15,000.00	\$ -
Análisis de las necesidades del mercado	\$ 10,000.00	\$ -
Identificación y creación de productos o servicios potenciales	\$ 22,500.00	\$ 150,000.00
Realizar un análisis y evaluación del proceso de producción actual	\$ 3,000.00	\$ -
Aplicar mejoras e innovaciones al proceso de producción	\$ 15,750.00	\$ 25,000.00
Entusiasmar a los colaboradores para mejorar el desempeño	\$ -	\$ -
Identificar una institución que pueda ofrecer servicio de asesoramiento	\$ -	\$ -
Realizar jornadas de capacitación y formación a los empleados	\$ 30,000.00	\$ -
Programar visitas de profesionales gastronómicos	\$ 20,000.00	\$ -
Mantener un clima organizacional saludable en la empresa	\$ -	\$ -
Realizar actividades externas para la convivencia de los colaboradores	\$ 15,000.00	\$ -
Motivar a los empleados por medio de algún incentivo	\$ 20,000.00	\$ -
Desarrollar estrategias que impulsen la armonía y el trabajo en equipo	\$ 15,000.00	\$ -
Realización de encuestas de satisfacción a los colaboradores	\$ -	\$ -
Analizar y evaluar los actuales procedimientos en diferentes departamentos de la empresa	\$ 15,000.00	\$ -

Aplicar sistemas de información adecuados que logren agilizar y gestionar los procesos para un mejor aprovechamiento de recursos	\$ 475,000.00	\$ 100,000.00
Realizar evaluaciones periódicas para medir el éxito de los sistemas de información	\$ 10,000.00	\$ -
TOTAL	\$ 1,070,750.00	\$ 828,000.00

Tabla #13 Inversión año 1. Fuente: Elaboración propia y datos del Excel adjunto

Matriz Cuadro de Mando Integral.

El primer año, el más significativo de todos, posee una inversión equivalente a RD\$1,070,750.00. El costo de inversión más representativo en este año es la aplicación de los sistemas de información para lograr agilizar y gestionar los procesos para un mejor aprovechamiento de recursos, el mismo supone una suma de RD\$475,000.00, un 44% de la inversión total del primer año. Esta acción incluye un sistema de información contable y un sistema de gestión de inventarios, sumamente valiosas y de importancia para la empresa si desea seguir creciendo y desarrollándose a lo largo de los próximos años. Esta no supone un retorno monetario inmediato, sino un retorno donde se verán los frutos a largo plazo. Como ingreso esperado del primer año, se determinó un estimado de RD\$828,000.00.

INVERSION AÑO 2	COSTO INVERSIÓN	INGRESO ESPERADO
Análisis de los estados financieros	\$ 10,000.00	\$ -
Creación e implementación de estrategias innovadoras	\$ 50,000.00	\$ 200,000.00
Realizar una evaluación y gestión de proveedores	\$ 12,500.00	\$ 25,000.00
Optimizar el proceso de cobro	\$ 8,500.00	\$ 13,000.00
Implementar procesos de facturación eficaces	\$ 8,500.00	\$ 13,000.00
Reestablecer la política de cobro y créditos	\$ 1,000.00	\$ -
Ejecutar campañas publicitarias llamativas e innovadoras	\$ 50,000.00	\$ 150,000.00
Perfeccionar el servicio al cliente	\$ 10,000.00	\$ 20,000.00
Agilizar procesos para reducir tiempos de espera	\$ 10,000.00	\$ 20,000.00
Ofrecer una experiencia personalizada	\$ 10,000.00	\$ 20,000.00
Recompensar a los clientes cada cierto tiempo por medio de un programa de fidelización	\$ 15,000.00	\$ 20,000.00
Gestionar selectivamente los desechos para minimizar el daño ambiental	\$ 15,000.00	\$ -

Sustituir los desechables	\$ 20,000.00	\$ 28,000.00
Realizar análisis mensuales de residuos	\$ 15,000.00	\$ -
Identificación y creación de productos o servicios potenciales	\$ 17,500.00	\$ 120,000.00
Realizar un análisis y evaluación del proceso de producción actual	\$ 3,000.00	\$ -
Aplicar mejoras e innovaciones al proceso de producción	\$ 15,750.00	\$ 25,000.00
Entusiasmar a los colaboradores para mejorar el desempeño	\$ -	\$ -
Realizar jornadas de capacitación y formación a los empleados	\$ 30,000.00	\$ -
Programar visitas de profesionales gastronómicos	\$ 20,000.00	\$ -
TOTAL	\$ 321,750.00	\$ 654,000.00

Tabla #14 Inversión año 2. Fuente: Elaboración propia y datos de Excel adjunto

Matriz Cuadro de Mando Integral.

En el segundo año, la inversión para la realización efectiva de las acciones supone un monto de RD\$321,750.00, con un ingreso esperado de RD\$654,000.00. En este periodo se observa una mayor ganancia debido a que está enfocada en la creación de estrategias innovadoras, creación de nuevos productos y servicios potenciales y ejecución de campañas publicitarias llamativas. Estas estrategias son sumamente ofensivas, ya que se concentran en el ataque y posicionamiento del mercado, en la misma se aprovechan al máximo las oportunidades para hacer crecer a la empresa por medio de las fortalezas.

INVERSION AÑO 3	COSTO INVERSIÓN	INGRESO ESPERADO
Análisis de los estados financieros	\$ 10,000.00	\$ -
Creación e implementación de estrategias innovadoras	\$ 50,000.00	\$ 200,000.00
Realizar un análisis y evaluación del proceso de producción actual	\$ 3,000.00	\$ -
Aplicar mejoras e innovaciones al proceso de producción	\$ 15,750.00	\$ 25,000.00
Entusiasmar a los colaboradores para mejorar el desempeño	\$ -	\$ -
Realizar jornadas de capacitación y formación a los empleados	\$ 30,000.00	\$ -
Programar visitas de profesionales gastronómicos	\$ 20,000.00	\$ -
TOTAL	\$ 128,750.00	\$ 225,000.00

Tabla #15 Inversión año 3. Fuente: Elaboración propia y datos del Excel adjunto

Matriz Cuadro de Mando Integral.

INVERSION AÑO 4	COSTO INVERSIÓN	INGRESO ESPERADO
Realizar un análisis y evaluación del proceso de producción actual	\$ 3,000.00	\$ -
Aplicar mejoras e innovaciones al proceso de producción	\$ 15,750.00	\$ 25,000.00
Entusiasmar a los colaboradores para mejorar el desempeño	\$ -	\$ -
Realizar jornadas de capacitación y formación a los empleados	\$ 30,000.00	\$ -
Programar visitas de profesionales gastronómicos	\$ 20,000.00	\$ -
TOTAL	\$ 68,750.00	\$ 25,000.00

Tabla #16 Inversión año 4. Fuente: Elaboración propia y datos del Excel adjunto

Matriz Cuadro de Mando Integral.

Finalmente, con relación al año 3 y 4, estos no cuentan con una gran cantidad de acciones, por lo que la inversión es mínima, comparado con los dos primeros años. En el año 3, la inversión es de RD\$128,750.00 con unos ingresos esperados de RD\$225,000.00. Por último, en el año 4, la inversión es de RD\$68,750.00 con unos ingresos estimados de RD\$25,000.00. Estos periodos están enfocados en la capacitación de los empleados y el asesoramiento gastronómico adecuado por parte de profesionales. Sin dejar de lado la creación de estrategias innovadoras y la aplicación de mejoras en el proceso de producción.

INVERSIÓN POR AÑO	COSTO INVERSIÓN	INGRESO ESPERADO
INVERSIÓN AÑO 1	\$ 1,070,750.00	\$ 828,000.00
INVERSIÓN AÑO 2	\$ 321,750.00	\$ 654,000.00
INVERSIÓN AÑO 3	\$ 128,750.00	\$ 225,000.00
INVERSIÓN AÑO 4	\$ 68,750.00	\$ 25,000.00
TOTAL	\$ 1,590,000.00	\$ 1,732,000.00

Tabla #17 Inversión por año. Fuente: Elaboración propia y datos del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.

Para una mejor interpretación del retorno a la inversión, se construyó este cuadro. En el mismo se observa una inversión de RD\$1,590,000.00 y unos ingresos esperados totales de RD\$1,732,000.00. Como resultado se obtiene una ganancia estimada de RD\$142,000.00. Realmente es una cifra mínima en comparación al monto de la inversión, pero es necesario recordar que este plan estratégico no está enfocado a la generación de ganancias significativas por medio de estrategias ofensivas. Todo lo contrario, este plan se desarrolla en un marco donde la reestructuración interna y la optimización de procesos es prioridad, por lo que las ganancias se verán a largo plazo. El beneficio de este plan no es tanto monetario, sino un beneficio intelectual y productivo, que se traducirá a largo plazo en beneficios económicos.

ELILOLEA FOOD SERVICES	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	0	1	2	3	4
VENTAS BRUTAS BAU	\$ 5,500,000.00	\$ 5,600,000.00	\$ 5,750,000.00	\$ 6,100,000.00	\$ 6,600,000.00
VENTAS BRUTAS INCREMENTAL		\$ 100,000.00	\$ 150,000.00	\$ 350,000.00	\$ 500,000.00
% DE VENTAS BRUTAS		1.82%	2.68%	6.09%	8.20%
INVERSION INCREMENTAL (PLAN ESTRATEGICO)		\$ 1,070,750.00	\$ 321,750.00	\$ 128,750.00	\$ 68,750.00
VENTAS BRUTAS INCREMENTALES (PLAN ESTRATEGICOS)		\$ 828,000.00	\$ 654,000.00	\$ 225,000.00	\$ 25,000.00
% DE VENTAS BRUTAS INCREMENTALES (PLAN ESTRATEGICO)		15.05%	11.68%	3.91%	0.41%
TOTAL DE VENTAS (BAU- ORGANICA + PE)		RD\$ 6,428,000.00	RD\$ 6,404,000.00	RD\$ 6,325,000.00	RD\$ 6,625,000.00
ROI		-22.67%	103.26%	74.76%	-63.64%

Tabla #18 ROI Elilolea. Fuente: Elaboración propia y datos del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.

El ROI obtenido en el año 1 alcanzó una cifra negativa de -22.67%, este año inicial, supone una gran inversión para la empresa, ya que se estarán llevando a cabo los proyectos principales. En el año 2 subió a 103.26%, debido a que en este periodo ya se verán los frutos del año inicial. Se llevarán a cabo: optimizaciones en la mayoría de procesos: planes de marketing y campañas publicitarias; se crearán productos y servicios potenciales; jornadas de capacitación y formación de los colaboradores; etc. En el año 3 disminuyó a 74.76%, ya que la mayoría de proyectos se habrán realizado y solo se enfocarían en: la creación e implementación de estrategias innovadoras; mejoras e innovaciones en el proceso de producción; y la capacitación y formación de los recursos humanos. En el año 4 se refleja una posición negativa de -63.64%, producto de las inversiones hacia el área de Aprendizaje y conocimiento, este año se concentraría en las mejoras al proceso de producción y en la capacitación de empleados. Estas dos últimas se realizarían de forma semestral, por lo tanto, estarían presentes en todos los años que llevaría el plan de reorientación estratégica. La suma de los cuatro años es equivalente a un ROI total de 91.71%.

7.3- Alineación Personal

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	RESPONSABLES	
		EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar las ventas en un 25% para 2025	Gerente General	Grupo Segura y Asociados (Outsourcing)
	Adquisición de una línea de crédito para mejorar el flujo de efectivo para 2022	Gerente General	Grupo Segura y Asociados (Outsourcing)
	Reducir costos en un 15% para finales 2023	Gerente General	Grupo Segura y Asociados (Outsourcing)
	Disminuir las cuentas por cobrar en un 25% para el 2023	Gerente General	Grupo Segura y Asociados (Outsourcing)

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Aumentar la cartera de clientes en un 25% para segundo semestre 2023	Gerente General	Gerente General
	Reforzar la fidelización de los clientes para segundo semestre 2023	Gerente General	Gerente General
	Incrementar el engagement con seguidores en redes sociales para finales 2022	Gerente General	Chaer Design (Outsourcing)
PERSPECTIVA DE PROCESOS	Reducir y gestionar los desechos para finales del 2023	Gerente Operaciones	Gerente Operaciones
	Desarrollar nuevos productos y servicios para finales del 2023	Gerente de Operaciones	Gerente de Ventas
	Eficientizar el proceso de producción cada semestre	Gerente de Operaciones	Gerente de Operaciones
PERSPECTIVA A&C	Capacitación y formación de los colaboradores por medio de cursos y talleres cada 6 meses	Gerente de Operaciones	Chef Ejecutiva
	Impulsar el clima organizacional y motivar a los colaboradores para finales del 2022	Gerente General	Gerente de Operaciones
	Implementar diferentes sistemas de información para finales del 2022	Gerente General	Gerente General

La alineación personal es sumamente importante para la consecución certera de los objetivos planteados, ya que define los responsables de la ejecución y seguimiento en cada una de las perspectivas.

Tabla #19 Alineación personal. Fuente: Elaboración propia y datos del Excel adjunto Matriz Cuadro de Mando Integral.

En la perspectiva financiera el responsable del seguimiento es el Grupo Segura & Asociados ya que es la empresa de outsourcing que maneja la parte financiera de la empresa, por lo tanto, el responsable de la ejecución es el Gerente General, pero quien se encarga del seguimiento es la empresa externa, obviamente con la supervisión del gerente. Igualmente ocurre en la perspectiva del cliente, donde Chaer Design es una empresa de outsourcing quienes manejan y gestionan las redes sociales de la empresa, es por esto, que ellos se encargarán del seguimiento del objetivo planteado en dicho caso.

7.4- Mapa Estratégico

El mapa estratégico es un instrumento visual en el cual se colocan los objetivos de las diferentes perspectivas existentes en el cuadro de mando integral, con el propósito de relacionar las acciones y alcanzar una visión general de la empresa.

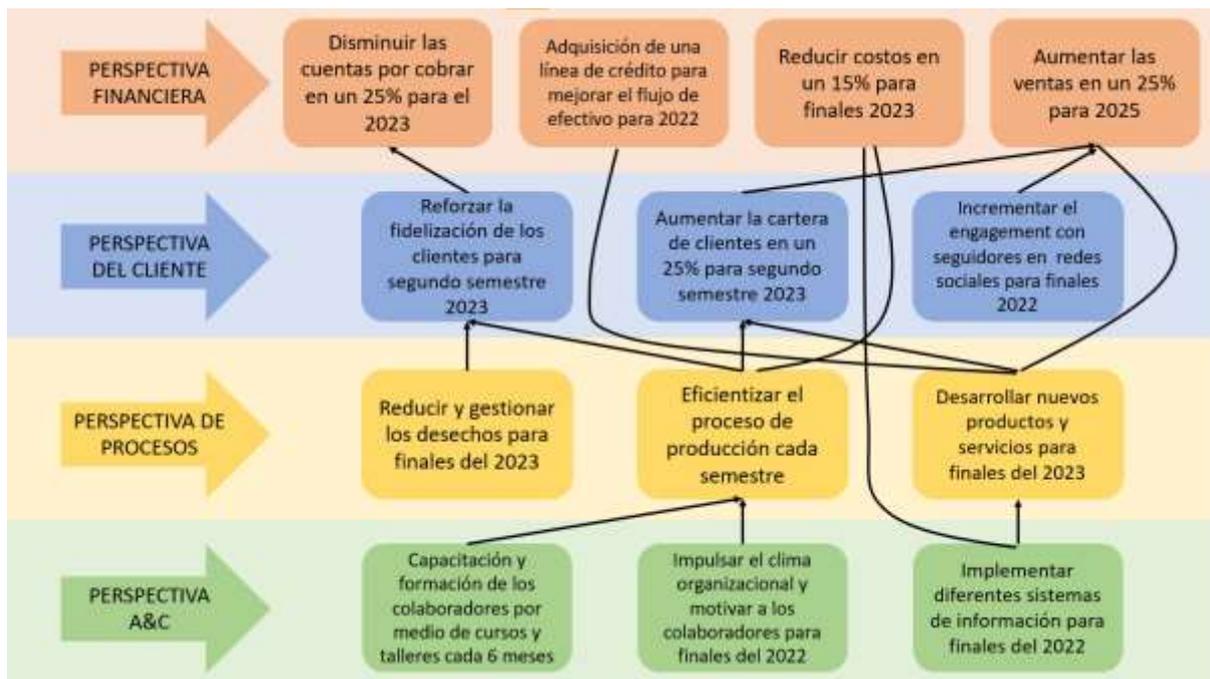


Imagen #39 Mapa estratégico. Fuente: Elaboración propia

Capítulo 8

8) Conclusiones y recomendaciones

8.1- Conclusiones

Se concluye la elaboración de un plan de reorientación estratégica para empresa Elilolea Food Services durante el periodo Septiembre - diciembre 2021 en Santo Domingo, República Dominicana. El mismo tiene un plan de trabajo con una duración aproximada de 4 periodos.

Elilolea Food Services es una empresa nacional, originaria de Santo Domingo, que se dedica al servicio de producción y distribución de alimentos preparados para colectivos. Este servicio contempla almuerzos, refrigerios y coffee breaks. Su principal fortaleza es el servicio de alimentos cocinados, en su mayoría catering, eventos, buffets, picaderas, actividades privadas, eventos corporativos o institucionales.

Elilolea es una empresa con bastante experiencia en el mercado que trabaja de la mano con un personal altamente capacitado para brindar a los clientes una experiencia gastronómica única en Santo Domingo, con alimentos de la mayor calidad y al mejor precio.

Con la finalidad de llevar a cabo un plan de reorientación estratégica superior, se implementaron una serie de herramientas para el levantamiento de información para luego crear estrategias competitivas y desarrollar propuestas innovadoras para que Elilolea Food Services se mantenga en crecimiento a lo largo de los próximos años.

Para la realización de este proyecto final, se tuvo presente los objetivos específicos inicialmente planteados, los cuales se desarrollarán a continuación con los resultados obtenidos.

10. Crear estrategias para captar la atención de los clientes.

Este objetivo se ve reflejado en; la propuesta 3, sobre la creación de una página web; y la propuesta 5, donde se desarrolla un plan de marketing. Igualmente, en la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral se toma en cuenta este objetivo específico.

Elilolea se encuentra en una posición favorable, por lo que la creación e implementación de estas estrategias son factibles y pueden generar una captación de clientes significativa.

11. Identificar las herramientas necesarias para el funcionamiento del Market.

En cada una de las propuestas creadas y en las perspectivas se tomó en cuenta este objetivo específico, debido a la repercusión y la importancia que refleja esta expansión. Para la empresa, el desarrollo de este Market, marca un antes y un después en la historia del negocio, ya que actualmente es la única empresa de catering que innovó implementando un espacio presencial en las instalaciones de Elilolea, donde se ofrezcan una serie de alimentos de calidad en un ambiente agradable, el cual funcione igualmente como una vía de ventas y como un modo de Take-out por parte de clientes.

Para el funcionamiento del Market, es necesaria: una optimización del sistema de inventario de productos; optimización del sistema de información contable; capacitación y formación de los empleados; la creación de una página web; y un plan de marketing. En definitiva, la gran mayoría de las propuestas aportan al cumplimiento de este objetivo específico.

12. Llevar a cabo un análisis profundo de mercado para determinar las necesidades del cliente.

En la validación con el cliente, en la que se llevó a cabo una encuesta donde se tomó una muestra de 23 consumidores de Elilolea, se logró: identificar la demografía de los clientes; determinar el tiempo y hábitos de compra de los clientes; definir las razones por las cuales los consumidores prefieren los productos de Elilolea; medir la satisfacción de los clientes hacia la empresa; e identificar el grado de aceptación de los clientes hacia las propuestas desarrolladas a Elilolea. La misma se realizó en la herramienta Google Forms y se difundió por aplicaciones de mensajería.

De igual forma, en la perspectiva del cliente y en la propuesta del plan de marketing se evidencia este objetivo específico, donde es necesario realizar un análisis profundo del mercado para la consecución de dichos proyectos.

13. Examinar y estudiar qué estrategias pueden ser viables para el éxito del Market. Analizar qué productos son más prácticos y de mayor consumo para ofrecer al público.

Luego de un estudio y análisis realizado junto con la empresa, se identificó cuales productos pueden ser exitosos para el Market, los mismos serán productos elaborados y exclusivos de la empresa, entre ellos: pastelitos, bolitas de queso, quipes, croquetas, croissants, bagels para desayunos, café a través de máquinas expendedoras, capuccino y demás. También habrá una gran variedad de postres, entre ellos: deditos de novias, polvorones, tres leches, cheesecakes, brownies, pudin de pan, arepas, majarete, dulce de piña, dulce de coco horneado y demás.

En cuanto a las bebidas, se ofrecerán sangrías artesanales de la subdivisión de La Sangría, en presentaciones de galón y litro. Además de las picaderas para compartir habrá una sección de dips, entre ellas: dip de espinaca, hummus, baba ganush, etc. Por otro lado, tendremos lasañas congeladas, pastelones de plátano maduro, pastelones de berenjena, etc.

Igualmente, para velar por el desarrollo y el crecimiento del Market, se contactarán influencers reconocidos en el país para invitarlos a las instalaciones y que disfruten de la experiencia gastronómica que tiene Elilolea para ofrecer al público en general. También se realizará presencia del Market a través de las redes sociales y las plataformas digitales de Elilolea, para la atracción de clientes potenciales.

14. Proponer diferentes ideas para futuros intraemprendimientos.

Para futuros intraemprendimientos, además de la creación del Market, se formuló la creación e introducción de un menú dirigido especialmente a los clientes con condiciones de salud o preferencias alimenticias, que opten por opciones veganas, libres de gluten, sin lactosa, postres sin azúcar, etc.

También se encuentra la ampliación de la flota de vehículos para realizar el servicio de transporte exclusivo y distribución de alimentos. En este sentido, una idea es adquirir vehículos eléctricos para disminuir la huella de carbono presente en Santo Domingo y ser responsables con el medio ambiente.

Finalmente está la creación de campañas resaltando los beneficios del consumo de alimentos del sector formal y aplicar una alternativa de ventas de licores en el horario de Elilolea.

Estas son solo ideas que se les mencionó a Elilolea para desarrollar en un futuro, además de las 6 propuestas desarrolladas.

15. Identificar mejoras potenciales para las áreas de relevancia. Determinar herramientas para un funcionamiento óptimo de las áreas de relevancia

Entre las áreas de relevancia de la empresa se encuentra Mercadeo, Finanzas, Administración y Producción. Estas áreas se tomaron en cuenta, en la elaboración de las estrategias, de las propuestas y en el desarrollo de las perspectivas en el cuadro de mando integral.

16. Desarrollar estrategias a largo plazo (mínimo 3 años y máximo 5 años) para el futuro crecimiento y desarrollo de Elilolea

En el cuadro de mando integral, anexo en el proyecto, se cumplió este objetivo específico. En el mismo se desarrollaron estrategias específicas con sus indicadores,

periodicidad, responsables, factores claves de éxito, estrategias y acciones puntuales, proyectos y presupuesto por cada una de las estrategias.

En este plan de reorientación estratégica fue necesario determinar el FODA. Entre las fortalezas se encontró: buena presencia digital, variedad de opciones, clientes leales, horario extendido, buenas referencias, imagen profesional, experiencia en el mercado, formas de pago no tradicionales, productos de alta calidad y canales de venta alternos. Entre las debilidades que se identificaron: gran cantidad de desechos, publicidad pobre, posible falta de formación de los colaboradores, industria saturada de competencia, retrasos de pagos de clientes y un pobre sistema de inventario. Al realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), se obtuvo una puntuación ponderada total de 2.88, lo cual indica que la empresa se encuentra en una posición altamente fuerte en su gestión interna con relación a la competencia. En el renglón de fortalezas se alcanzó una puntuación de 0.71, por otro lado, en las debilidades se obtuvo un 0.29, es decir que las fortalezas tienen una incidencia más alta que las debilidades.

Las oportunidades que se reconocieron se encuentran: espacio para expandir el local, búsqueda de nuevos clientes, nuevos tipos de productos, empaques ecológicos, introducción de planes de comida personalizados y mayor flotilla de vehículos. Finalmente, las amenazas que se establecieron fueron: altos niveles de competencia, posible aumento de tasas impositivas, pandemia del Covid-19, restricciones horarias de ventas de licores y el sector informal en la venta de comida. Al realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se obtuvo una puntuación ponderada total de 2.77, lo cual indica que la empresa se encuentra en una posición altamente fuerte y favorable en su gestión externa con relación a la competencia. En cuanto las oportunidades, se obtuvo un resultado de 0.7 y las amenazas 0.3, por tanto, las oportunidades tienen una incidencia más alta que las amenazas.

Posteriormente se llevó a cabo una Matriz FODA (CAME), la cual brinda la posibilidad de identificar y crear estrategias, entre ellas: defensivas, ofensivas, de supervivencia y de reorientación. Esta es la raíz del plan de reorientación estratégica, ya que en base a las estrategias se desarrollan las propuestas hacia la empresa y finalmente el cuadro de mando integral.

Concluyendo con el capítulo 7, sobre alineación estratégica, se estima un presupuesto de RD\$1,590,000.00 para el plan de reorientación estratégica, el mismo está compuesto por: Perspectiva financiera, RD\$225,000.00; Perspectiva del cliente, RD\$290,000.00; Perspectiva de procesos, RD\$325,000.00; y Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, RD\$750,000.00.

Este presupuesto final se realizó en base a las necesidades de la empresa y a la capacidad financiera de la misma, se observa con mayor representación porcentual la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, con un 47%. Este alto porcentaje debido a que este plan está orientado a la optimización y mejora interna de la empresa, enfocada en estrategias de supervivencia y reorientación. Entre ellas: la capacitación y formación de los colaboradores por medio de cursos y talleres semestrales; Impulsar el clima organizacional y motivar a los colaboradores para finales del 2022; Implementar diferentes sistemas de información para finales del 2022. La última, con un presupuesto de RD\$500,000.00 debido al costo que supone la implementación y adecuación de dichos sistemas.

8.2- Recomendaciones

Actualmente Elilolea se encuentra creciendo progresivamente, creando nuevas estrategias, nuevos platos, expandiéndose poco a poco y dándose a conocer al público como una de las empresas de servicio de catering gourmet con más calidad en el Gran Santo Domingo.

Elilolea reconoce que su ventaja competitiva radica en la fácil adaptación al cambio y diversidad de servicios, es decir, la capacidad de abarcar muchos tipos de servicios que los competidores actualmente no poseen. Esto convierte a Elilolea en una empresa dinámica y versátil en un mercado competitivo

A raíz de las informaciones recolectadas por parte de la empresa, se evidencia que Elilolea cuenta con planes a futuro bien estructurados y organizados. Tienen los objetivos claros y como podrían ser llevados a cabo. También se demostró que el Market es una gran oportunidad de crecimiento para la empresa.

La estrategia competitiva de Elilolea Food Services está enfocada en brindar un gran servicio diferenciado de las competencias, donde su principal cualidad que los hace únicos e inigualables es que Elilolea trabaja con las necesidades de cada cliente, en donde cada trato es especial, donde las entregas de dicho servicio son únicas para cada consumidor. Su ventaja competitiva es la diferenciación por la variedad y calidad de sus productos y servicios. Es por esto, que la empresa se ha destacado en los últimos años, por contar con un menú sumamente variado, precios altamente competitivos y una calidad en los productos de nivel superior.

Se le recomienda a la empresa continuar con su esfuerzo exhaustivo de que los consumidores se encuentren satisfechos gracias a sus servicios. Esto por medio de la implementación de las distintas propuestas que se desarrollaron.

Es importante que mantengan la calidad en sus productos y su gran variedad de opciones, ya que son las principales razones por la cual los consumidores prefieren a Elilolea, según los datos obtenidos en la encuesta hacia los clientes.

En caso de que la empresa piense en crecer, es fundamental la puesta en funcionamiento de los distintos sistemas de información que se les propuso, el sistema de gestión de inventario y el sistema de información contable. Estos se consideran cruciales para unas operaciones y toma de decisiones efectivas en un futuro, ya que la empresa se encuentra en constante crecimiento.

En este sentido, si la empresa quiere seguir con un buen posicionamiento en el mercado es fundamental que se mantengan informados de las últimas tendencias en el mercado, por ejemplo; las nuevas inclinaciones a preferencias alimenticias, como el veganismo y vegetarianismo; la creación de productos y presentaciones innovadoras; la tendencia medioambientalista, aquí entran los empaques ecológicos. Por lo tanto, es necesario que apliquen ciertas estrategias para que así la empresa avance junto al mercado.

Se le recomienda a Elilolea la ejecución del plan de marketing, compuesto por una serie de campañas publicitarias beneficiosas y capaces de captar públicos diferentes al que están acostumbrados. Es necesario ya que la empresa tiene muy buena presencia e imagen en las redes sociales, pero no han sido capaces de acaparar una audiencia consolidada y más extensa.

Bibliografía

A&B Masters. Escuela Dominicana de Alimentos y Bebidas. (s.f.). *Servicios*. Obtenido de

A&B Masters: <https://aybmasters.com.do/nuestros-servicios/>

Amaya, J. (sf). *Gerencia: Planificación y Estrategia*.

Banco Central de la Republica Dominicana. (2019). *Resultados preliminares de la economía*

Dominicana. Obtenido de Banco Central de la Republica Dominicana:

C:/Users/IlCan/Downloads/infeco_preliminary 2019-12.pdf

Banco Central de la República Dominicana. (2021). *Informe de la Economía Dominicana*.

Banco Central de la Republica Dominicana. (Agosto de 2021). *República Dominicana:*

Precio del pollo registra aumento de 4,8% a agosto de 2021. Obtenido de

[https://avicultura.info/republica-dominicana-precio-pollo-registra-aumento-484-a-agosto-](https://avicultura.info/republica-dominicana-precio-pollo-registra-aumento-484-a-agosto-2021/#:~:text=República%20Dominicana%3A%20Precio%20del%20pollo,la%20revista%20global%20de%20avicultura)

[2021/#:~:text=República%20Dominicana%3A%20Precio%20del%20pollo,la%20revista%20global%20de%20avicultura](https://avicultura.info/republica-dominicana-precio-pollo-registra-aumento-484-a-agosto-2021/#:~:text=República%20Dominicana%3A%20Precio%20del%20pollo,la%20revista%20global%20de%20avicultura)

Berlitz. (8 de Julio de 2020). *7 modelos de planeación estratégica y sus beneficios*. Obtenido

de Berlitz: <https://www.berlitz.com/es-mx/blog/7-modelos-de-planeacion-estrategica-y-sus-beneficios>

Bonilla, M., Molina, J., & Morales, F. (2006). *Planificación: Concepto e importancia*.

Brown, T. (2008). *Design Thinking*.

Campoverde, J., & Martínez, R. (2012). *Propuesta para Elaborar un Plan Estratégico Caso*

Empresa "Balzac Catering". Quito .

Castillo, M., Alvarez, A., & Cabana, R. (2014). *Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación*.

- Central America Data. (mayo de 2021). *Alza de los precios*. Obtenido de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Alimentos_Precios_globales_a_Mayo_de_2021
- Certus. (24 de Abril de 2020). *¿Qué es una cadena de valor y para qué sirve?* Obtenido de Certus: <https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-cadena-valor/#4-Marketing-y-ventas>
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y Análisis PEST*.
- Clemente, J. (2002). *"Brainstorming" o torbellino de ideas en la práctica*.
- Cortés, H. (1998). *Gerencia Efectiva*. Caracas: HCZ Consulting.
- Cortéz, C. (2008). *La técnica del Focus Group para determinar el diseño de experiencias de formación de usuarios*.
- Dinngo. (2012). *Design Thinking* . Obtenido de Design Thinking en Español: <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- EAE Business School. (29 de Junio de 2021). *Proceso de producción: en qué consiste y cómo se desarrolla*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla/>
- Escalante, K., & Márquez, M. (2015). *Desarrollo de un Plan de Marketing Estratégico para Incrementar la Participación de Mercado de la Empresa "4M Banquetes y Eventos" en el Sector Empresarial del Norte en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, 32.
- Fundació Factor Humà. (2005). *Unidad de Conocimiento - El cuadro de mando integral*.
- García, G. (18 de Septiembre de 2020). *La tecnología en la industria de alimentos y bebidas*. Obtenido de The Food Tech: <https://thefoodtech.com/marketing/la-tecnologia-en-la-industria-de-alimentos-y-bebidas/>

Gestiopolis. (8 de Julio de 2021). *¿Qué es la cadena de valor?* Obtenido de Gestiopolis:

<https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Grados, J., & Sánchez, E. (1993). *La entrevista en las organizaciones*.

Gutierrez, I. (6 de Septiembre de 2021). *¿Qué son las finanzas y cuál es su importancia?*

Obtenido de Muy financiero: <http://www.muyfinanciero.com/conceptos/finanzas/>

Impulsa Popular. (30 de Agosto de 2018). *Importancia y Marco Legal para las Empresas de*

Alimentos y Bebidas. Obtenido de Impulsa Popular:

<https://www.impulsapopular.com/legal/importancia-y-marco-legal-para-las-empresas-de-alimentos-y-bebidas/>

Instituto Culinario Dominicano. (s.f.). *Inicio*. Obtenido de Instituto Culinario Dominicano:

<http://icdcchef.com/>

Jacquet, B. (21 de Julio de 2020). *El impacto de la COVID-19 en la seguridad alimentaria de*

República Dominicana. Obtenido de Hablemos de sostenibilidad y cambio climático:

<https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/es/el-impacto-de-la-covid-19-en-la-seguridad-alimentaria-de-republica-dominicana/>

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.

La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea

y Cooperación. (2020). *Ficha País: República Dominicana*.

Mecalux. (29 de Junio de 2020). *El aprovisionamiento: clave para un servicio eficiente*.

Obtenido de Mecalux: <https://www.mecalux.com.mx/blog/aprovisionamiento>

Melero, J. (13 de septiembre de 2016). *Logística Interna, qué es y cuándo emplearla*.

Obtenido de Transgesa: <https://www.transgesa.com/blog/logistica-interna-que-es/>

Ministerio de Agricultura. (29 de Julio de 2021). *Gobierno toma medidas para proteger la*

producción nacional de cerdos ante un pequeño brote de fiebre porcina africana.

Obtenido de <https://agricultura.gob.do/noticia/gobierno-toma-medidas-para-proteger-la-produccion-nacional-de-cerdos-ante-un-pequeno-brote-de-fiebre-porcina-africana/>
Ministerio de Agricultura. (4 de Agosto de 2021). *Plan de Contingencia para la Erradicación Fiebre Porcina Africana (FPA) República Dominicana*. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/es/el-impacto-de-la-covid-19-en-la-seguridad-alimentaria-de-republica-dominicana/>

Muente, G. (10 de Abril de 2019). *¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz EFI y para qué sirve?* Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>

Oficina Nacional de Estadística. (2012). *IX Censo Nacional de Población y Vivienda 2010 Informe General*. Santo Domingo.

Oficina Nacional de Estadística. (2019). *Directorio de Empresas y Establecimientos (DEE) 2019*. Santo Domingo.

Oficina Nacional de Estadísticas. (12 de Julio de 2021). *República Dominicana: una población joven con tendencia al envejecimiento*. Obtenido de Oficina Nacional de Estadísticas: <https://www.one.gob.do/noticias/2021/republica-dominicana-una-poblacion-joven-con-tendencia-al-envejecimiento/>

Orozco, C. (10 de Octubre de 2020). *Logística Externa*. Obtenido de Guía del Empresario: https://guiadelempresario.com/logistica/externa/#%C2%BFQue_es_la_logistica_externa

Peiró, R. (4 de Agosto de 2017). *Modelo de Negocio*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-negocio.html>

Peralta, M. (8 de Julio de 2019). *Diferencias entre persona natural y jurídica*. Obtenido de CreceMujer de BancoEstado: <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/comienzo-un-negocio/diferencias-entre-persona-natural-y-juridica>

- Plan LEA. (16 de Julio de 2018). *Principales Problemas Ambientales de Rep. Dom.* Obtenido de Plan LEA: <https://planlea.listindiario.com/2018/07/principales-problemas-ambientales-rep-dom/>
- Ponce, H. (2007). *La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.*
- Portal Oficial del Estado Dominicano. (16 de Diciembre de 2014). *Provincias Dominicanas.* Obtenido de Dominicana: Portal Oficial del Estado Dominicano: <https://dominicana.gob.do/index.php/e-municipios/e-localidades/2014-12-16-20-41-38>
- Porter, M. (1998). *Ser competitivo.*
- Porter, M. (2008). *¿Qué es la estrategia?*
- Pupo, G. A. (11 de marzo de 2021). *Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos.* Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Ramírez, J. (sf). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.*
- Ramos, G. (Julio de 2013). *Definición de estrategia.* Obtenido de Economía: <https://economia.org/estrategia.php>
- Real Academia Española. (s.f.). *Que significa Catering.* Obtenido de Diccionario Hispano: <https://www.rae.es/dpd/c%C3%A1terin>
- Riquelme, M. (29 de Septiembre de 2021). *Cadena de Valor de Michael Porter ¿Que es y cual es su importancia?* Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Rodríguez, G. (2021). *Diálogo de Alto Nivel sobre Acciones Climáticas en las Américas. Educando, 6-7.*

- Rodríguez, R. A. (2015). *¿De qué manera los modelos de negocio estructuran la planificación estratégica para que los planes ganen en autoridad, legitimidad y bondad?*
- Rodríguez, Y. (10 de Marzo de 2013). *Gestión de recursos humanos*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- Rosso, R. (2014). *Análisis PEST del sector dental*.
- Rubio, P. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial*.
- Ruiz, M. (3 de Abril de 2021). *MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico*. Obtenido de Milagros Ruiz Barroeta: <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Salcedo, J. (2020). *Consumer Insights Empathy Map*.
- Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). *Análisis foda. Una herramienta necesaria*.
- Serrano, M., & Blázquez, P. (2015). *Design Thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. Madrid: ESIC Editorial.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*.
- Torres, G. (2021). Programa Nacional de Residuos Sólidos. *Educando*, 9.
- Torres, I. (31 de Marzo de 2020). *Cómo crear un manual de procedimientos en una empresa*. Obtenido de IVE Consultores: <https://iveconsultores.com/manual-de-procedimientos-en-una-empresa/>
- Urdaneta, L. I. (2000). *Plan de carrera: diseño de un modelo basado en el enfoque de competencias orientado a niveles gerenciales*. Caracas.
- Varela, I. (27 de Abril de 2017). *Diamante de Porter: definición y sus 4 pilares*. Obtenido de Lifer: <https://www.lifer.com/diamante-de-porter/>