

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN



“Propuesta de Mejora del Customer Relationship Management - CRM de la empresa Gourmet Food Service GFS S.A. del Distrito Metropolitano de Quito, 2021.”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Gestión de Tecnologías de la Información

AUTORES:

Mba. Torres Buitrón, Jonathan Elías
Ab. Puga Canelos, Rodrigo Patricio
Ing. Olmedo Vizueta, Daniel Alexander

DOCENTE GUIA:

Mba. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA - PERÚ

2021

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

ÍNDICES

Índice de Contenidos

ÍNDICES.....	III
Índice de Contenidos.....	III
Índice de Tablas.....	VII
Índice de Ilustraciones.....	VIII
Índice de Anexos.....	VIII
RESUMEN.....	X
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN.....	XIV
CAPITULO I.....	1
1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	1
1.1. Título del Tema	1
1.2. Planteamiento del Problema	1
1.3. Objetivos	2
1.3.1 Objetivo General	2
1.3.2 Objetivos Específicos.....	2
1.4. Justificación.....	3
1.5. Metodología.....	4
1.5.1 Paradigma de Investigación.....	4
1.5.2 Enfoque de Investigación.....	7

1.6 Alcances y Limitaciones	10
CAPÍTULO II.....	11
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Conceptualización	11
2.1.1 Antecedentes de Investigación	11
2.1.2 Fundamentación Contextual	17
2.1.3 Fundamentación Legal	22
2.1.4 Fundamentación teórica	25
2.1.5 Plan Estratégico.....	26
2.1.6 Marketing Mix.....	32
2.1.7 Matriz FODA	34
2.1.8 FODA Cruzado	35
2.1.9 Gung Ho	36
2.2. Importancia.....	37
2.2.1 Plan de área CRM	37
2.2.2 Catering	40
2.2.3 Las 7 P's del Marketing	41
2.3. Análisis Comparativo.....	42
2.3.1 Análisis FODA.....	42
2.3.2 Fortalezas	43
2.3.3 Oportunidades	43
2.3.4 Debilidades	43

2.3.5 Amenazas.....	43
CAPÍTULO III.....	44
3. MARCO REFERENCIAL.....	44
3.1. Análisis Crítico.....	44
3.2 Reseña Histórica.....	46
3.3 Filosofía Organizacional.....	48
3.3.1 Misión.....	48
3.2.2. Visión.....	49
3.2.3 Principios Y Valores.....	50
3.4 Diseño Organizacional.....	50
3.5 Servicios.....	51
3.5.1 Transportado.....	51
3.5.2 Cocina en Sitio.....	52
3.5.3 Nutrición.....	52
3.6 Diagnóstico Organizacional.....	53
CAPÍTULO IV.....	54
4. RESULTADOS.....	54
4.1 Diagnóstico.....	54
4.1.1 Plan de área CRM.....	55
4.2 Diseño de la Mejora.....	56
4.2.1 Análisis de FODA.....	56
4.2.2 Estrategia de Área de CRM en GFS S.A.....	61

4.3	Mecanismos de Control Anual.....	75
4.3.1	Tablero de Control Gourmet Food Service # 1 (Año 2022).....	75
4.3.2	Tablero de Control Gourmet Food Service # 2 (Año 2023).....	76
4.3.3	Tablero de Control Gourmet Food Service # 3 (Año 2024).....	77
4.3.4	Tablero de Control Gourmet Food Service # 4 (Año 2025).....	78
4.3.5	Tablero de Control Gourmet Food Service # 5 (Año 2026).....	79
4.3.6	Crecimiento Sectorial.....	80
4.3.7	Pronostico De Prospección De Ventas	81
CAPÍTULO V		84
5.	SUGERENCIAS	84
5.1	Conclusiones.....	84
5.2	Recomendaciones.....	85
5.3	Bibliografía	86
CAPÍTULO VI		90
6.	ANEXOS	90
6.1	Preguntas de la entrevista a la autoridad del área CRM	90
6.2	Formulario de participación de grupo focal.....	92
6.3	Definiciones.....	94
6.4	Evidencias Fotográficas	95
6.5	Evidencias Videografías	99

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Diagnostico Situacional de Gourmet Food Service GFS S.A.</i>	2
Tabla 2. <i>Tabla Justificación</i>	3
Tabla 3. <i>Misión de Gourmet Food Service GFS S.A.</i>	48
Tabla 4. <i>Visión de Gourmet Food Service GFS S.A.</i>	49
Tabla 5. <i>Principios y Valores de Gourmet Food Service GFS S.A.</i>	50
Tabla 6. <i>Diagnostico Organizacional de Gourmet Food Service GFS S.A.</i>	53
Tabla 7. <i>Fortalezas de Gourmet Food Service GFS S.A.</i>	57
Tabla 8. <i>Oportunidades de Gourmet Food Service GFS S.A.</i>	58
Tabla 9. <i>Debilidades de Gourmet Food Service GFS S.A.</i>	59
Tabla 10. <i>Amenazas de Gourmet Food Service GFS S.A.</i>	60
Tabla 11. <i>FODA Cruzado de Gourmet Food Service GFS S.A.</i>	61
Tabla 12. <i>Evaluación de estrategias propuestas.</i>	63
Tabla 13. <i>Ponderación de estrategias propuestas.</i>	64
Tabla 14. <i>Plan Estratégico; Primera Estrategia de Gourmet Food Service GFS S.A.</i>	66
Tabla 15. <i>Plan Estratégico; Segunda Estrategia de Gourmet Food Service GFS S.A.</i>	67
Tabla 16. <i>Plan Estratégico; Tercera Estrategia de Gourmet Food Service GFS S.A.</i>	68
Tabla 17. <i>Plan Estratégico; Cuarta Estrategia de Gourmet Food Service GFS S.A.</i>	69
Tabla 18. <i>Gourmet Food Service GFS S.A. POA 1 (2022)</i>	70
Tabla 19. <i>Gourmet Food Service GFS S.A. POA 2(2023)</i>	71
Tabla 20. <i>Gourmet Food Service GFS S.A. POA 3(2024)</i>	72
Tabla 21. <i>Gourmet Food Service GFS S.A. POA 4(2025)</i>	73

Tabla 22. <i>Gourmet Food Service GFS S.A. POA 5(2026)</i>	74
Tabla 23. <i>Gourmet Food Service GFS S.A. Tablero de Control año 1(2022)</i>	75
Tabla 24. <i>Gourmet Food Service GFS S.A. Tablero de Control año 2 (2023)</i>	76
Tabla 25. <i>Gourmet Food Service GFS S.A. Tablero de Control año 3(2024)</i>	77
Tabla 26. <i>Gourmet Food Service GFS S.A. Tablero de Control año 4(2025)</i>	78
Tabla 27. <i>Gourmet Food Service GFS S.A. Tablero de Control año 5 (2026)</i>	79
Tabla 28. <i>Prospección del Crecimiento Anual Gourmet Food Service GFS S.A.</i>	81

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. <i>CRM Definición</i>	30
Ilustración 2. <i>CRM</i>	32
Ilustración 3. <i>Diseño Organizacional</i>	50
Ilustración 4. <i>Transporte</i>	51
Ilustración 5. <i>Cocina en Sitio</i>	52

Índice de Anexos

Anexo 1. <i>Proceso de Producción</i>	95
Anexo 2. <i>Proceso de pre producción</i>	95
Anexo 3. <i>Recepción de materias primas</i>	96
Anexo 4. <i>Revisión de calidad de productos</i>	96
Anexo 5. <i>Negociación con proveedores</i>	96
Anexo 6. <i>Elección de los mejores cortes de los cárnicos.</i>	97
Anexo 7. <i>Selección de los productos de mayor calidad</i>	97
Anexo 8. <i>Limpieza de las materias primas</i>	97
Anexo 9. <i>Hornos de cocción de los diferentes cárnicos</i>	98

<i>Anexo 10. Área de pastelería</i>	<i>98</i>
<i>Anexo 11. Área de cocción de sopas</i>	<i>98</i>
<i>Anexo 12. Flota de Vehículos de Gourmet Food Service GFS S.A.....</i>	<i>99</i>
<i>Anexo 13. Grupo del Hierro – Video Corporativo (1).....</i>	<i>99</i>
<i>Anexo 14. Grupo del Hierro – Video Corporativo (2).....</i>	<i>99</i>
<i>Anexo 15. GFS S.A. – Video Corporativo.....</i>	<i>99</i>
<i>Anexo 16. Gourmet Food Service GFS S.A. – CCQ</i>	<i>99</i>
<i>Anexo 17. Entrevista a Gerente de Producción.....</i>	<i>99</i>
<i>Anexo 18. Entrevista a Contador General.....</i>	<i>99</i>

RESUMEN

En el presente Trabajo de Investigación, trata acerca del “Diseño de un Customer Relationship Management CRM de Gourmet Food Service GFS S.A. del DM Quito”, se demostrará que con la implementación de un CRM se mejorarán las actividades comerciales y financieras de Gourmet Food Service GFS S.A. la cual se dedica a la elaboración y comercialización de productos alimenticios de consumo masivo, (Catering Industrial).

Gourmet Food Service GFS S.A. desea fidelizar a sus clientes a través de un CRM, con el propósito de recopilar información importante, para de este modo mejorar su trato con los clientes y obtener así una mejoría en sus ingresos y su rentabilidad, viendo necesario profundizar hacia la experiencia corporativa, así como la relación con los clientes de Gourmet Food Service GFS S.A.

Se realizará a través de un estudio de tipo descriptivo y con base en el uso de fuentes primarias y secundarias.

Se realizará inicialmente un diagnóstico de la situación actual del área a diseñar el CRM, para que posteriormente, los Gerentes de cada área (expertos) den sus aportes y criterios para el establecimiento de enunciados de misión, visión y valores del área.

En un último momento, el diagnóstico del área y el direccionamiento servirán como elementos para la selección y evaluación de estrategias a ser implementadas en un período de cinco años.

La aplicación del plan permitirá la consolidación del área de CRM en la empresa Gourmet Food Service GFS S.A. del Distrito Metropolitano de Quito, lo que aportará sustancialmente a su crecimiento dentro de la industria gastronómica.

Dentro de la metodología del presente trabajo de Investigación nos alinearemos a través del enfoque cualitativo y la investigación exploratoria, porque que nos permitió comprender y explorar las opiniones de los expertos consultados mediante la estrategia de análisis situacional FODA a los 3 expertos de Gourmet Food Service GFS S.A., concluyendo que la debilidad más acentuada de la empresa es su ausencia de un plan de área CRM (Customer Relationship Management).

Por lo tanto, se logrará identificar las estrategias del FODA Cruzado a aplicar para mejorar el posicionamiento de Gourmet Food Service GFS S.A. a través de la implementación de un área CRM (Customer Relationship Management).

Hay que considerar que la ventaja competitiva de Gourmet Food Service GFS S.A. es que cuenta con su propia planta de producción de donde se procesa y produce los productos alimenticios, además opera en comedores satélites los cuales se encargan de la elaboración de los alimentos dentro de las empresas u organizaciones (clientes) con contratos con Gourmet Food Service GFS S.A.

Gourmet Food Service GFS S.A. actualmente no maneja un plan de área CRM (Customer Relationship Management), por lo que ésta investigación se enfocará en el desarrollo de una CRM con la finalidad de atraer, retener y fidelizar a los consumidores generando expansión y consolidación de su marca en el mercado gastronómico quiteño.

Palabras Clave:

CRM.

Fidelizar.

Clientes.

Catering Industrial.

ABSTRACT

In this Research Paper, it deals with the “Design of a Customer Relationship Management CRM of Gourmet Food Service GFS S.A. del DM Quito”, it will be demonstrated that the implementation of a CRM will improve the commercial and financial activities of Gourmet Food Service GFS S.A. which is dedicated to the production and marketing of food products for mass consumption, (Industrial Catering).

Gourmet Food Service GFS S.A. wants to retain its customers through a CRM, in order to collect important information, in order to improve their dealings with customers and thus obtain an improvement in their income and profitability, seeing it necessary to deepen into the corporate experience as well as the relationship with the clients of Gourmet Food Service GFS SA

It will be carried out through a descriptive study and based on the use of primary and secondary sources.

Initially, a diagnosis of the current situation of the area to be designed the CRM will be carried out, so that later, the Managers of each area (experts) give their contributions and criteria for the establishment of mission statements, vision and values of the area.

At the last moment, the diagnosis of the area and the direction will serve as elements for the selection and evaluation of strategies to be implemented in a period of five years.

The application of the plan will allow the consolidation of the CRM area in the company Gourmet Food Service GFS S.A. of the Metropolitan District of Quito, which will contribute substantially to its growth within the gastronomic industry.

Within the methodology of this research work we will align ourselves through the

qualitative approach and exploratory research, because it allowed us to understand and explore the opinions of the experts consulted through the SWOT situational analysis strategy to the 3 experts from Gourmet Food Service GFS SA, concluding that the company's most pronounced weakness is its absence of a CRM (Customer Relationship Management) area plan.

Therefore, it will be possible to identify the Cross SWOT strategies to apply to improve the positioning of Gourmet Food Service GFS S.A. through the implementation of a CRM (Customer Relationship Management) area.

It must be considered that the competitive advantage of Gourmet Food Service GFS S.A. is that it has its own production plant from where food products are processed and produced, it also operates in satellite canteens which are in charge of preparing food within companies or organizations (clients) with contracts with Gourmet Food Service GFS SA

Gourmet Food Service GFS S.A. Currently it does not manage a CRM (Customer Relationship Management) area plan, so this research will focus on the development of a CRM in order to attract, retain and retain consumers, generating expansion and consolidation of its brand in the gastronomic market of Quito.

Keywords:

Customer Relationship Management

Loyalty.

Customers.

Industrial Catering.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está orientado para Gourmet Food Service GFS S.A., Cantón Quito, Provincia de Pichincha zona 9, la propuesta está encaminada a la implementación de un Customer Relationship Management CRM.

Una de las herramientas de gestión más importantes y, a la vez, básicas dentro de las empresas de todo tipo, es la planeación estratégica, a través de la cual se establece cuál es la función de una entidad (incluso a nivel de áreas específicas), cuáles son los objetivos que se quieren cumplir y cuáles son las estrategias a implementar para su logro.

La ausencia de un plan coherente con los objetivos empresariales limita enormemente las acciones de un área o de una organización, debido a que no se cuenta con un horizonte claro que guíe la toma de decisiones y las acciones del talento humano.

Gourmet Food Service GFS S.A., ha creado recientemente un área de administración de las relaciones con el cliente (CRM) con el fin de aportar decisivamente a la satisfacción del cliente interno y externo, además de centrar los esfuerzos en la creación y consolidación de los lazos beneficiosos con dichos clientes.

Sin embargo, de la enorme importancia de este Modelo de Administración y de la mencionada área, no se cuenta en la actualidad con un plan que permita guiar efectivamente las acciones del CRM.

En el presente trabajo, se realizará una investigación sobre el área CRM de Gourmet Food Service GFS S.A., con el fin de diseñar un plan que permita mejorar el servicio al cliente interno y externo de la empresa.

Dicho Plan, atenderá las características de la situación interna y externa, además del direccionamiento estratégico actual de Gourmet Food Service GFS S.A.

Por lo tanto, el presente CRM se desarrolla de la siguiente manera:

Capítulo I: Antecedentes del Estudio, donde se tratará sobre el planteamiento del problema sus hipótesis y objetivos, tratando también su metodología y sus alcances con sus limitaciones.

Capítulo II: Marco Teórico, es donde se tratará la conceptualización la importancia y los modelos de variables relativas al presente tema de investigación, así como un análisis comparativo y crítico de las mencionadas variables.

Capítulo III: Marco Referencial, es en este capítulo donde se tratará la reseña histórica, la filosofía y el diseño organizacional del presente tema de investigación.

Capítulo IV: Resultados, es aquí donde se tratará el diagnóstico el diseño de mejora y el mecanismo de control al presente tema de investigación.

Capítulo V: Sugerencias, en este capítulo se tratará las conclusiones, así como las recomendaciones y la bibliografía del presente tema de investigación.

Capítulo VI: Se finaliza con los anexos el presente tema de investigación de la empresa Gourmet Food Service GFS S.A.

El trabajo queda fundamentado mediante el desarrollo de los capítulos en conjunto con el marco teórico, metodología de investigación, conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del Tema

Propuesta de mejora del Customer Relationship Management - CRM de la empresa Gourmet Food Service GFS S.A. del Distrito Metropolitano de Quito, 2021.

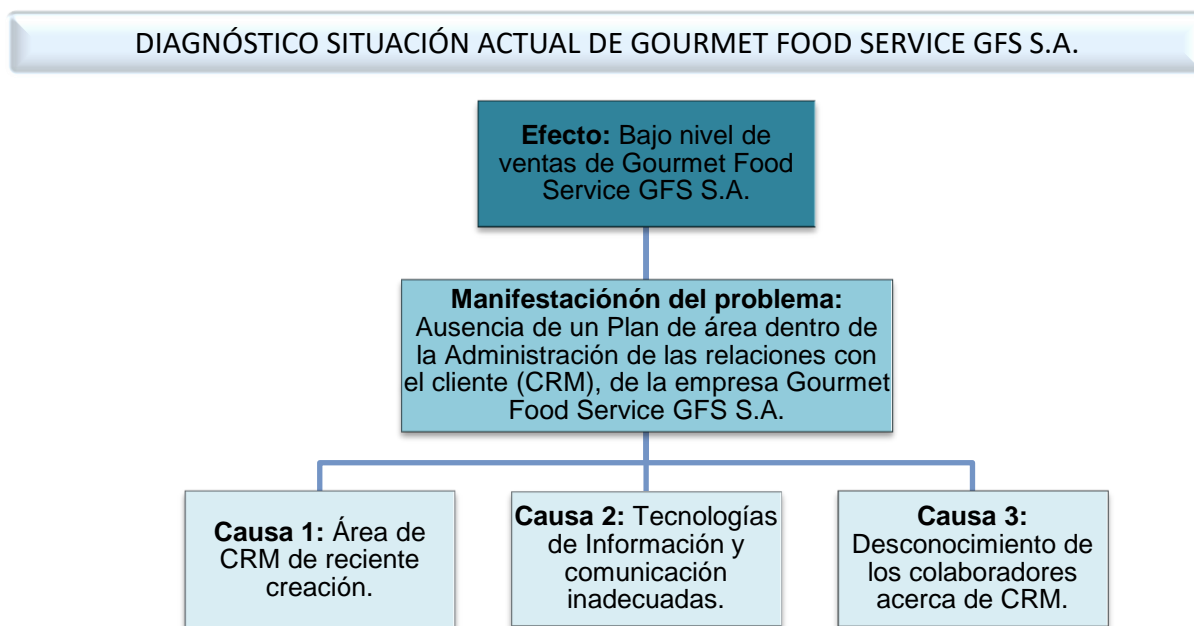
1.2. Planteamiento del Problema

Uno de los problemas que podemos señalar es que, a pesar de que Gourmet Food Service GFS S.A., es una compañía con varios años en el mercado, es débil en el aporte decisivo a la satisfacción y bienestar del cliente interno y externo, además en centrar los esfuerzos en la creación y consolidación de los lazos beneficiosos con dichos clientes, así como lo es un adecuado y eficaz uso del CRM el cual influye directamente con el nivel de ventas y las metas propuestas en ésta área.

El área de administración de las relaciones con el cliente (CRM), de reciente creación en Gourmet Food Service GFS S.A., se creó con la intención de mejorar la satisfacción y el bienestar del cliente interno y externo.

Esta área fue pensada inicialmente bajo el nivel de la Gerencia General y actualmente se ha adscrito al departamento de Marketing, lo que ha ocasionado que no existan lineamientos claros en el alcance, las funciones y las actividades del área. De manera adicional, no se tuvo una planificación previa respecto a las necesidades tecnológicas de un área CRM y no se socializó plenamente el desarrollo de esta área, lo que muestra una reducida preparación para implementar estrategias CRM. De esta manera, se verifica la ausencia de un plan previo que determine las funciones y actividades de esta área.

Tabla 1.
Diagnostico Situacional de Gourmet Food Service GFS S.A.



1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan para el área de Administración de las Relaciones con el Cliente (CRM) en Gourmet Food Service GFS S.A., con base en el análisis situacional del área y el direccionamiento estratégico, con el fin de aportar a las operaciones eficientes y efectivas del departamento, así como al éxito de la empresa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un Diagnostico Situacional en el que se desenvuelve Gourmet Food Service GFS S.A. en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), a través del análisis FODA para conocer las razones de la ausencia de un Plan de área dentro de la Administración de las Relaciones con el Cliente (CRM).
- Establecer el Direccionamiento Estratégico del área de la Administración de las Relaciones con el Cliente (CRM), mismo que constará de una Plan Operativo Anual contemplado para cinco años, controlando el cumplimiento

de las estrategias establecidas mediante un tablero de control, finalizando con un pronóstico de sus ventas para los cinco periodos mencionados, dentro de Gourmet Food Service GFS S.A. en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ).

1.4. Justificación

Tabla 2.
Tabla Justificación

Propuesta de mejora del Customer Relationship Management CRM de Gourmet Food Service GFS S.A. del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), 2021.	Tributación al Proyecto de Investigación de la Escuela de Postgrado Neumann: Emprendimiento Productividad Competitividad para las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ).	Tributa PROGRAMA No 3: Programa de Investigación científica y de formación de PYMES del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ).	Tributa a las líneas de Investigación de la Escuela de Postgrado de Neumann: LÍNEA 3: Administración, Gestión en Tecnologías de la Información de empresas como resultado de las necesidades y problemáticas del contexto económico y social en Ecuador.	Tributa a línea de investigación de Mejoramiento de la matriz productiva en Ecuador.	Zona de impacto 9.	Objetivo del Plan de Desarrollo Nacional Toda una Vida Objetivos: 1,2,3,5
--	--	--	--	--	--------------------	---

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

El tema del trabajo de titulación pertenece a línea de investigación de la carrera Maestro en Gestión de Tecnologías de la Información MTI, la misma que contribuye al proyecto de investigación de la carrera como propuesta de un modelo de gestión para Pymes, así como contribuye el programa de investigación científica y formación para las Pymes con impacto en la zona 2 y 9, la cual tributa a la E.P. Neumann (transformación y mejoramiento de la matriz productiva), y estas pertinencias deben ser reflejadas en una zona de impacto de la institución, y a los Objetivos del Plan de Desarrollo Nacional “Toda una Vida”.

1.5. Metodología

1.5.1 Paradigma de Investigación

1.5.1.1 Paradigma Postpositivista

Según la revista de la UNAM, nos dice:

Este paradigma es una versión modificada del positivismo, la predicción y el control continúan siendo la meta. A continuación se presenta de una manera sintética cómo responde este paradigma a las preguntas inicialmente planteadas.

En relación a la pregunta ontológica, el postpositivismo responde que es crítico realista lo que significa que la realidad existe pero no puede ser completamente aprehendida. Esta es manejada por leyes naturales que pueden ser comprendidas solamente en forma incompleta. De esto se desprende que, aunque existe un mundo real manejado por causas naturales, es imposible para los humanos poder percibirlo en su totalidad debido a que sus mecanismos intelectuales y sensoriales son imperfectos.

Ante la pregunta epistemológica, el postpositivismo mantiene que la objetividad permanece como el ideal regulatorio, pero ésta sólo puede ser aproximada, coloca un énfasis especial en guardianes externos tales como la tradición crítica y la comunidad crítica. Al descansar en estos elementos se requiere que los reportes de cualquier indagación sean consistentes con la academia tradicional que existe en el campo; así como sujetar cada indagación a los juicios de los compañeros en la “comunidad crítica”, esto es con los editores, árbitros de revistas especializadas así como de sus lectores. (Revista UNAM, 2004)

Con base en lo señalado, y a través del enfoque cualitativo y la investigación exploratoria que nos permitió comprender y explorar las opiniones de los expertos consultados mediante la estrategia de análisis situacional FODA de los 3 expertos de Gourmet Food Service GFS S.A., emergiendo que la debilidad más acentuada de la empresa es la ausencia de un Plan de área dentro de la Administración de las relaciones con el cliente (CRM), de la empresa Gourmet Food Service GFS S.A.

1.5.1.2 Paradigma Positivista

Según el portal de Wikipedia, en el 2020 nos dice:

El positivismo o filosofía positiva es una corriente filosófica que afirma que el único conocimiento auténtico es el conocimiento científico y que tal conocimiento solo puede surgir del método científico, siendo el ejemplo ideal las ciencias físicas que triunfan claramente en el dominio de la naturaleza y en las aplicaciones técnicas que de ella se derivan.

Como consecuencia de esta postura, los positivistas critican la metafísica como pseudociencia por buscar lo que está más allá de la ciencia. Una línea de crítica fue a partir de lo que se llamó las «trampas del lenguaje», lo que supuso un interés en el estudio del lenguaje tanto en su dimensión formal, empirismo lógico, como en cuanto lenguaje natural, estudiando los «juegos del lenguaje», y dio lugar a la filosofía analítica. (Wikipedia, 2020)

Es una investigación que generaliza y se requiere de la estadística.

A través del enfoque cuantitativo y el método deductivo, se logró identificar las estrategias del FODA Cruzado a aplicar para mejorar el Plan de área dentro del CRM, de la empresa Gourmet Food Service GFS S.A.

1.5.1.3 Tipo de Investigación Científica

1.5.1.3.1 Investigación Exploratoria

Según Marketing E-nquest, en el 2018 nos dice:

Una Investigación Exploratoria lo que trata es de abordar la primera fase de un estudio, y el objetivo del investigador será “explorar” un entorno, un problema, un servicio, la posibilidad de un producto con la idea previa de que, en general, no se conoce gran cosa sobre el mismo.

Por tanto, no se trata de una investigación que vaya a arrojar unas conclusiones exactas sobre el objeto del estudio, sino de una primera aproximación, puesto que no

hay antecedentes de estudio para que un investigador se pueda basar en ellos, la información habrá que buscarla casi partiendo de cero. (Marketing E-nquest, 2018)

La presente investigación es de carácter descriptivo y exploratorio. Debido a que el estudio exploratorio es el primer nivel de acercamiento para conocer el problema que actualmente tiene Gourmet Food Service GFS S.A., por tal motivo en lo que respecta al CRM nos permitió utilizar para la exploración de problemas poco estudiados o de los que no se tiene una suficiente información.

1.5.1.3.2 Investigación Descriptiva

Según el blog de Noemagico, en el 2006 nos dice:

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (Noemagico, 2006)

El estudio descriptivo se constituye para la determinación de las características más importantes dentro del problema a través del cual se identifican sus elementos constituyentes.

Finalmente, existen los estudios correlacionales de variables, que permiten la identificación de una relación causa – efecto entre variables.

Por las particularidades del presente estudio, se utilizó un tipo de estudio descriptivo con el fin de caracterizar la situación del área y de la entidad, así como los problemas identificados.

1.5.2 Enfoque de Investigación

1.5.2.1 Cuantitativo

Según (Nvega2015, 2017) nos dice:

El enfoque cuantitativo es un proceso deductivo, cada etapa conduce de forma lógica a la que viene, sirve para comprobar, explicar o predecir un determinado hecho. Es una muy buena opción para producir conocimiento objetivo, definido, muy particularizado y comprobable. (Nvega2015, 2017).

El enfoque es Cuantitativo, porque este hace uso de materias como es estadística inferencial, por validación de hipótesis; además por el tipo de información utilizada, el presente estudio tiene características de un enfoque de investigación cuantitativa, debido a que utiliza información y propone medidas con base en datos cuantificables que describen la situación tanto del área de CRM como de la empresa y del sector gastronómico. Este enfoque cuantitativo, aunque predominante, no excluye el uso de datos cualitativos como opiniones y aportes personales de miembros de GFS S.A., por tanto nos permitió tener información de fuentes secundarias.

1.5.2.2 Inductivo

Según Wikipedia nos manifiesta lo siguiente:

El inductivismo es un método científico que elabora conclusiones generales a partir de enunciados observacionales particulares y parte de lo particular a lo general. Este ha sido el método científico más común, pero también han surgido otras escuelas epistemológicas que han desarrollado otros como el falsacionismo y los paradigmas de Kuhn. El propósito de la lógica inductiva es el estudio de las pruebas que permiten medir la probabilidad de los argumentos, así como de las reglas para construir argumentos inductivos fuertes. A diferencia del razonamiento deductivo, en el razonamiento inductivo no existe acuerdo sobre cuando considerar a un argumento como válido. (Wikipedia, 2020)

El método inductivo, que parte de datos y evidencia particulares con los que se pueden enunciar conclusiones generales, se utilizó en la etapa de diagnóstico de la situación actual del área de CRM de Gourmet Food Service GFS S.A.

1.5.2.3 Deductivo

Para Proyecto Grado en el 2011 nos dice:

“Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones”. (Proyectogrado, 2011)

El método Deductivo, sirve para avanzar desde un tema general, como fueron las conclusiones de otros autores para llegar a las particularidades que serán las causas en la elaboración de esta investigación.

Por otra parte, el método deductivo, nos permitió aplicar conocimientos generales, que son aceptados ampliamente, para su uso en casos particulares que se están estudiando, fue aplicado al momento de establecer el direccionamiento y el diseño del plan del área CRM.

1.5.2.4 Recolección de Datos

1.5.2.4.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias para el presente estudio están compuestas por una persona del área CRM de Gourmet Food Service GFS S.A., un representante del departamento de marketing de la empresa y un representante de la Gerencia General de Gourmet Food Service GFS S.A.

Adicionalmente, se realizó una observación directa por parte de los autores del presente estudio, de esta manera, las fuentes primarias están compuestas por:

Nº de expertos de la entrevista

- **Gerente General de GFS S.A.:** Del Hierro Aguirre Esteban Fabián.
- **Presidente de GFS S.A.:** Malo Donoso José Ignacio.
- **Ingeniero en Relaciones Públicas de GFS S.A.:** Asanza Romero Franssine.

Estas personas en mención consideraremos como las más aptas, por encontrarse en el medio gastronómico, en el cual, por su experiencia tanto como emprendedores y como empleados de Gourmet Food Service GFS S.A. tienen los conocimientos suficientes de como interactúa en este nicho de mercado (Catering Industrial), así como el conocimiento del progreso del mercado para permitirse avanzar según como se presenten los escenarios en torno al giro del negocio y sus opiniones son de mucha importancia para esta investigación.

1.5.2.4.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias que se utilizó en el presente estudio están conformadas por las bibliografías relativas al tema de investigación, textos legales y normativos relacionados con el estudio y documentos internos de Gourmet Food Service GFS S.A., así tenemos, por ejemplo:

- Bibliográficas.
- Revista Líderes.
- Asamblea Nacional del Ecuador.
- Repositorio de la Escuela de Postgrados Neumann EPN.
- Repositorio de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil UCSG.
- Repositorio de la Universidad Metropolitana del Ecuador UMET.
- Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador PUCE.
- Repositorio de la Universidad de las Américas UDLA.

1.5.2.4.3 Instrumento de Investigación Científica

- Entrevista estructurada: a una autoridad encargada del área CRM de Gourmet Food Service GFS S.A., con el fin de levantar información relacionada con el análisis situacional del área.
- Grupo focal: conformado por dos representantes del área CRM, dos del departamento de marketing, y dos participantes de la Gerencia General, con la finalidad de establecer un direccionamiento estratégico participativo y con base en la experiencia de los participantes.

1.5.2.4.4 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

El instrumento fue validado por las fuentes primarias de la presente investigación.

1.6 Alcances y Limitaciones

En el presente estudio no se aplicó muestreo ya que se trabaja directamente con la Gerencia General de Gourmet Food Service GFS S.A.

Por lo tanto, es un trabajo que la Gerencia General acoge como una *orden gerencial* de desarrollo e implementación para las áreas CRM.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización

2.1.1 Antecedentes de Investigación

Según los autores, Lizeth Manchego, Andrea Rodríguez Y Paola Salazar, en su trabajo de titulación de la E.P. Neumann, de la Escuela de Administración de Negocios con el título “ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CHILENO EN HOTELES TRES ESTRELLAS, TACNA 2018”.

Objetivo General:

Estudiar el nivel de satisfacción del cliente chileno en hoteles tres estrellas de la ciudad de Tacna.

Sus conclusiones fueron:

En primera instancia, teniendo en cuenta la hipótesis general a través de los resultados del estudio se infiere que el nivel de satisfacción del cliente chileno en hoteles tres estrellas de la ciudad de Tacna es alto, puesto que, la evaluación de las cinco dimensiones basadas en el modelo SERVPERF, muestran una respuesta positiva por parte de los encuestados.

En segunda instancia, bajo la formulación de la hipótesis específica donde se plantea que la dimensión de mayor incidencia en el nivel de satisfacción del cliente chileno es la empatía, a través del estudio se infiere que las dimensiones de mayor incidencia son la fiabilidad y la seguridad, ya que, hay un alto nivel de aceptación en cuanto a la prestación del servicio, confianza y tranquilidad en los hoteles.

En tercera instancia, según el planteamiento de la hipótesis específica donde se presume que la edad del cliente es la variable demográfica que mayor influencia tiene sobre la evaluación de satisfacción del cliente, a través del estudio se evidencia que no incide en la satisfacción del cliente chileno en los hoteles tres estrellas, al

igual que las demás variables demográficas que se tuvieron en cuenta para realizar el estudio.

En concordancia con lo anterior, como un aporte adicional para los hoteles, se proporciona un contraste del comportamiento del chileno durante la última década, de acuerdo con las variables demográficas y psicográficas, que podrán servir para obtener información importante para la construcción de planes de trabajo basados en el tipo de segmentación, en aras de responder a las necesidades según el grupo objetivo de los establecimientos.

Finalmente, otro dato importante que se debe tener en cuenta es el estudio realizados por Promperú donde se infiere que una de las formas de búsqueda de alojamiento más utilizadas, es a través de portales web, donde es posible conocer los beneficios que ofrecen los hoteles, siendo una oportunidad para llegar al mayor número de clientes chilenos y que finalmente se vea reflejado en la ocupación promedio del hotel. (Manchego, Rodríguez, & Salazar, 2018)

Según el autor, Tituaña Milton, en su trabajo de titulación de la Universidad de las Américas, de la Facultad de Sistemas y Tecnologías de la Información con el título “PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA APLICACIÓN EMPRESARIAL TIPO CRM, PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO. CASO: HUAICANA”.

Objetivo General:

La COAC Huaicana tiene como objetivo general captar recursos financieros de los socios y promover su desarrollo económico y social mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, brindando servicios complementarios de tipo personal y ayuda social con el fin de fomentar una educación cooperativa. (COAC Huaicana, 2015).

Sus conclusiones fueron:

Las COAC están obligadas a romper el paradigma de la administración tradicional e incorporar procesos eficientes de comercialización y marketing relacional alineados a

las tendencias de los mercados globalizados y desarrollar una cultura organizacional centrada en la innovación, con mejoramiento continuo y orientación al cliente.

El crecimiento actual de la COAC Huaicana se fundamenta con la participación activa de los socios existentes que han permanecido por los valores institucionales, buenas referencias, desempeño y administración. Existen oportunidades de mejora para realizar campañas de nuevos productos, servicios a otros segmentos de mercado potenciales; por tal motivo con la ayuda de un CRM se orientarán a las iniciativas de fidelización, segmentación de nuevos clientes potenciales, cultura relacional, seguimiento y medición los niveles de satisfacción de los clientes.

Con la investigación de marcas de CRMs existentes en el mercado se identificó a proveedores como Microsoft Dynamics, Salesforce y BPM Online , entre otras que brindan soluciones a la medida o enfocadas a diferentes líneas empresariales, adaptables al giro de negocio, presupuesto y necesidades del cliente con enfoque en el marketing relacional que busca crear relaciones cercanas , duraderas con los clientes con resultados basados en la fidelización y maximización de la rentabilidad de los clientes.(Tituaña, 2017)

Según la autora, Pacheco Martha, en su trabajo de titulación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, de la Facultad de Administración con el título “FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA EMPRESA DISDURAN S.A. EN EL CANTÓN DURÁN”.

Objetivo General:

Desarrollar un plan de fidelización de clientes para el incremento de las ventas en la empresa DISDURAN S.A. en el cantón Durán.

Sus conclusiones fueron:

Durante el análisis de la encuesta se determina mediante la pregunta 4, que habla sobre la atención al cliente que brinda la empresa, que el 91% de los clientes se siente satisfecho con el servicio que se brinda.

Luego del estudio de mercado donde se demuestra que los clientes de la empresa están satisfechos, pero no retenidos, se presenta un plan de fidelización de clientes con el objetivo de incrementar las ventas y así se cumpliría la hipótesis establecida.

Se justifica cada estrategia como parte del plan de fidelización de clientes y a la vez la inversión en cada una de ellas para establecer vínculos más estrechos con los clientes de la empresa.

Después del análisis financiero se calcula un VAN de \$ 390.865,28 y al mismo tiempo que un TIR del 79%, lo que demuestra la rentabilidad y flujo de efectivo para la empresa. (Pacheco, 2017).

Según la autora, Reina Adriana, en su trabajo de titulación de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio con el título "PROPUESTA ESTRATEGICA DE MARKETING PARA FIDELIZAR CLIENTES A TRAVES DE SISTEMAS CRM PARA LA EMPRESA EVOLUTION T CIA. LTDA. EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO".

Objetivo General:

Desarrollar una propuesta estratégica de marketing para fidelizar clientes a través de la aplicación de estrategias CRM que generen una ventaja competitiva en el sector logrando que los clientes se sientan complacidos con la calidad del servicio, beneficios que se observen en la mejora de las áreas de atracción, retención y profundización en las relaciones con los clientes percibiendo de esta manera un crecimiento conjunto.

Sus conclusiones fueron:

Evolution T es una organización con más de 10 años de experiencia en el mercado local, empresa que se ha ido adaptando a la demanda existente en el mercado, realizando inversiones en equipos de alta tecnología, llegando a ser una de las empresas más competitivas en el servicio de alquiler de equipos de amplificación, audio y video.

El estudio del análisis situacional, confirma que existen factores muy importantes para ser aprovechados en el plan emprendido, esto es el factor tecnológico que permite a la empresa disponer de productos con tecnología de punta y personal capacitado, por el otro lado una gran amenaza como la inflación factor que influye en la disminución de las ventas por el incremento de precios en los productos y servicios.

Evolution T tiene un problema de posicionamiento y recordación en el mercado ya que nunca antes la empresa ha realizado un plan de marketing que ayude a aplicar estrategias CRM para lograr la fidelización de los clientes y posicionarse en la mente del mismo, es así que se desarrolla el presente plan para la empresa con estrategias que le permitirán tener un alto índice de recordación de la marca, proyectándose a brindar nuevos servicios, mejorando los existentes así como la imagen y apreciación ante sus clientes.

El análisis del entorno determinó que la mayoría de los servicios que brinda Evolution T Cia Ltda se encuentran generando utilidad y liquidez para la empresa de acuerdo a la matriz BCG. En cuanto al análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se pudo determinar que la empresa se encuentra apta para seguir creciendo y desarrollarse en el mercado local de servicios.

La tasa de crecimiento anual de la empresa es de 1.1 % en base al pronóstico de ventas por modelos descriptivos del sector, con lo cual se calculó las proyecciones de los estados financieros para los años siguientes. (Reina, 2013)

Según los autores, Bautista Jesús y Anzules Adriana, en su trabajo de titulación de la Universidad de Guayaquil, de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas con el título “MARKETING HOTELERO BASADO EN EL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT PARA LA MEJORA DEL POSICIONAMIENTO DE LOS NEGOCIOS DEL SECTOR DE ALOJAMIENTO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”.

Objetivo General:

El análisis del concepto CRM, profundizando en su estudio y en el estado en el que se encuentra siendo implementando a escala mundial, examinando también las variables que inciden en el éxito del mismo, para así definir un modelo de éxito integrador basado en el análisis efectuado.

Sus conclusiones fueron:

El Customer Relationship Management (CRM) es un proceso que involucra todos los niveles de una empresa, desde la planificación estratégica, la cultura organizacional, mejora de procesos, tecnología, etc. Para efectos de esta propuesta se enfocó al sector hotelero para que sus administradores sean capaces de diseñar estrategias que capten el interés de sus clientes y así, mejorar su posicionamiento.

Actualmente, las estrategias empleadas por parte de los propietarios de los hoteles encuestados con el fin de promocionar los servicios de sus negocios son: la utilización de un directorio web, para así aparecer en las búsquedas online de potenciales clientes; seguido de la utilización de redes sociales que les permiten interactuar con sus usuarios; y finalmente, las recomendaciones dadas por anteriores clientes. Asimismo, es interesante el hecho de que la mayoría está dispuesto a contar con esta plataforma para mejorar el rendimiento de su establecimiento.

La propuesta se planteó bajo cuatro perspectivas: Fundamentación, Actividades por desarrollar que abarca las estrategias que ayudarán a mejorar el posicionamiento de los establecimientos hoteleros, Fases de Aplicación del CRM y el Análisis Costo –

Beneficio donde se determinó que el proyecto es viable porque con una inversión cercana a los \$ 15 mil dólares, los establecimientos hoteleros podrían tener ingresos suficientes para recuperarla y obtener una rentabilidad que esté por encima de la tasa de descuento del proyecto; lo que representa un beneficio adicional de \$ 0.51 por cada dólar invertido en la propuesta. (Bautista & Anzules, 2017)

Luego de revisar varios trabajos referentes a la presente investigación de titulación se ha podido concluir que es importante la elaboración de un Plan de área CRM para todo tipo de empresa, porque de ello depende determinar cuáles serán los niveles de satisfacción para los clientes internos y externos de Gourmet Food Service GFS S.A., además nos ayudó a que la empresa cuente con una filosofía empresarial y esta le permita manifestar sus estrategias para poder cumplir con la misión y la visión planteadas.

Así también, se evidencia que el CRM permitirá conocer el medio donde se desenvuelve la empresa, a sus competidores, de igual manera la legislación vigente, considerando también las condiciones económicas actuales, analizando las situaciones tecnológicas, para poder determinar la demanda, y sus recursos disponibles para Gourmet Food Service GFS S.A. para aprovechar los factores positivos y minimizar los riesgos que podrían causar los factores negativos.

2.1.2 Fundamentación Contextual

Según la revista de la Universidad Veracruzana en su publicación ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y SU APLICACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL CATERING EN ECUADOR en el año 2016 nos dice que:

En el presente artículo se revisan los aspectos fundamentales del empleo de los modelos de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PyME) para luego de manera concreta abordar el tema en la industria del catering en Ecuador, partiendo de una base teórica sobre su gestión administrativa y sus particularidades en el ámbito internacional y nacional. De la variedad de modelos de gestión que se analizaron, los autores consideran referentes para las PyME a pesar de no estar diseñado para estas empresas sí enfoca de manera directa en la industria del catering, sin embargo, este fue concebido para grandes empresas del sector con sus propias especificidades y no para una PyME que por sus rasgos requiere otro tratamiento que comprenda sus necesidades, dé solución a sus problemas y fortalezca su economía. La construcción del modelo requiere comprender a profundidad una PyME y más aún el sector en el que se va a insertar como lo es la industria del catering, y reconocer que en estas organizaciones el centro del modelo debe estar la cultura organizacional, entendida como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas de la organización que deben guiarla hacia el éxito y la excelencia, para lo cual el camino debe ser la gestión oportuna del talento humano, dado el hecho de que son las personas las creadoras y portadoras de esta cultura. Ninguno de los enfoques publicados puede por sí solo resolver el problema de la gestión en las PyME; será necesario construir un modelo que incluya estos elementos en un todo, manejándolos de manera integral y proporcional entre ellos, encontrándose aquí la necesidad de un enfoque en sistema. (UV, 2016)

Según La Revista Lideres en su publicación en el diario El Comercio, sobre Grupo del Hierro, el servicio de calidad marca a sus empresas nos dice:

Un espacio que combina la arquitectura colonial con los diseños de vanguardia. Así es la base de operaciones de Grupo del Hierro, una firma quiteña especializada en eventos sociales, corporativos y en servicios de alimentación.

La historia de esta compañía se remonta a 1994. Ese año, Esteban del Hierro fundó el restaurante Swing Mesón Cultural.

Tres años después, tras la Guerra del Cenepa y con el inicio de la crisis financiera que vivió Ecuador entre 1998 y el 2000, este emprendimiento estaba en problemas. Del Hierro recuerda que las deudas y los intereses crecían. "La crisis estaba afectando al negocio y no veíamos una solución cercana".

Esto cambió cuando Del Hierro recibió el pedido de una empresa quiteña para que, utilizando la infraestructura del Swing Mesón Cultural, prestara el servicio de alimentación. Los ingresos mejoraron y se evitó un colapso del negocio. Además, este trabajo dio paso a lo que en 1998 se convirtió en Gourmet Food Service, una empresa de catering. Con las cuentas con números positivos, las actividades de las dos empresas mencionadas crecieron, de la misma manera que los planes empresariales de Del Hierro.

Para el 2004 surgió un tercer negocio: Hacienda Villavieja, un espacio para eventos corporativos y sociales. Y en el 2010 las tres empresas se unieron en un solo grupo. "Fue una decisión estratégica, para que todos los empleados de las diferentes empresas estén comprometidos con el mismo objetivo". La decisión resultó acertada. Entre el 2011 y el 2013 las ventas del Grupo del Hierro crecieron un 35%. Además, la firma emplea a alrededor de 350 personas.

Hoy, en 14 000 metros cuadrados, en el norte de Quito se asientan Gourmet Food Services y Hacienda Villavieja. En la primera empresa, la jornada empieza a las 04:00 de cada día, cuando el personal llega y empieza a elaborar los menús que se reparten a empresas como Pronaca, Banco Pichincha, entre otras. Se preparan cerca de 10 000 almuerzos diarios, que se reparten en una operación logística en la que 18 vehículos (entre camiones y furgonetas) son claves. (Revista Lideres, 2013)

Según “La Revista EC” en su publicación de El Universo sobre Restauración y ‘catering’: Breve historia nos dice:

Detrás de aquellas palabras incorporadas al diccionario con su nuevo significado se oculta una apasionante historia. La palabra restauración significaba para nuestros abuelos el arte de reparar un deterioro, como sucedió cuando unos especialistas devolvieron su aspecto original a los frescos de Miguel Ángel en la Capilla Sixtina o a la Última Cena de Da Vinci en Milano.

La palabra restauración se usó luego para calificar la reposición en el poder de algún régimen político, un rey, el representante de una dinastía. La de los Borbones en España dando señales de corrupción y debilitamiento es posible que se acabe pronto. En Francia la revolución de 1789 había liquidado el régimen real, nunca entendí cómo los franceses, después del imperio napoleónico, volvieron a las andadas con los mismos Borbones pues Luis XVIII reinó hasta 1824, luego vino la revolución de 1830.

En el idioma tenemos que movernos, no quedar como fósiles con diccionarios del siglo pasado, tampoco tildar vergonzosamente de incorrectos vocablos absolutamente reconocidos.

Recordé datos históricos para explicar por qué se iba de pronto a hablar de restauración tratándose de comida. El asunto se concretó en la década de los años setenta. Al dar nuevamente importancia al cuerpo humano se habló de reparar o restaurar el desgaste y deterioro mediante la alimentación. La palabra se enmarcó sobre todo a restaurantes y al mundo de la hostelería.

Cuando estalló la Revolución Francesa de 1789 cayeron con ella grandes residencias en las que elaboraban comidas exquisitas, muchos de sus antiguos dueños tuvieron que acudir para comer, y a veces trabajar, en los llamados restaurantes. Dentro del mercado hubo que dar sustento a enormes plantillas de trabajadores, poco a poco iba a nacer el auto servicio (self service). Todo lo que

tenía que ver con bares, restaurantes, cafeterías, hostelería entró a ser parte del servicio de restauración.

Este nuevo apelativo reviste para mí cierta picardía al recordar episodios de la vida política, noto al paso que los Borbones han sido siempre hombre llenitos aficionado al buen comer. El rey de España al fracturarse las costillas mientras cazaba elefantes me recordó que el diccionario gastronómico de Alejandro Dumas tenía una receta para elaborar un estofado con las patas de aquellos paquidermos.

El catering consta de igual modo en los diccionarios actuales. Se trata de un servicio de restauración prestado a empresas, aviones, colegios. No es nada fácil elaborar comidas para servir en vuelos internacionales. Nunca escojo el lomo, el bistec (la palabra *beefsteak* ya no se usa) porque suele ser recocado, bastante desabrido. Son raras las ocasiones que tiene uno de recibir platos gourmets. Recuerdo con melancolía los estupendos menús que solía tener la extinta compañía Saeta de Roberto Dunn. (La Revista, 2013)

Después de lo expuesto, se pudo observar que hay un gran crecimiento del sector alimenticio dentro del segmento de catering dentro del país, muchas personas están dispuestas a conocer nuevos sabores, se puede evidenciar de igual manera que hay gran diversidad y variedad de menús para ofrecer, pueden ser por cada región del país o se puede realizar una mezcla (fusión) de nuevos sabores y platos para dar un aire fresco a la gastronomía local y así poder generar mayor rentabilidad a este tipo de negocios, y en Quito es el lugar indicado para apostarle a este tipo de negocios.

2.1.3 Fundamentación Legal

El desarrollo del presente trabajo de investigación se encuadra inicialmente en lo señalado por la Constitución de la República del Ecuador (2008) que señala, en su artículo 350, que:

El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2008)

De manera adicional, la realización del estudio y el diseño del plan de área CRM de Gourmet Food Service GFS S.A. se inscribe dentro de los requerimientos establecidos por la Ley Orgánica de Educación Superior que estipula, en su artículo 80 y otros, como de obligatorio requisito para la incorporación de un estudiante, la presentación de un trabajo final de titulación.

A esta norma se suman los estatutos y reglamentos internos de la Escuela de Postgrados Neumann determina la obligatoriedad de este requisito.

En lo que respecta al marco legal del área CRM y de Gourmet Food Service GFS S.A., elemento central del desarrollo de este documento, se encuentra regulada de en un principio por la Constitución de la República del Ecuador (2008) como norma suprema de la legislación del país y que indica la adhesión de las empresas de producción de alimentos y bebidas al denominado sistema financiero popular y ciudadano, además de la condición de interés especial de estas organizaciones para el Estado ecuatoriano.

Entre otras, estas son las normas que regulan el funcionamiento de Gourmet Food Service GFS S.A. en Ecuador:

- Constitución de la República.
- Código Civil.
- Código del Trabajo.
- Ley de Economía Popular y Solidaria SEPS.
- Ley de Régimen Tributario Interno SRI.
- Ley de Seguridad Social IESS.
- Estatutos de creación de Gourmet Food Service GFS S.A.
- Reglamento interno de Gourmet Food Service GFS S.A.

De manera adicional, aunque no se constituye una norma legal, se considera como guía de acción al Plan Nacional de Desarrollo del país.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

Registro Oficial 056, 12-VIII-2013

Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio E Inversiones establece:

Art. 4.- Fines. - La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

- a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente;
- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;

- c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;
- d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;
- e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;
- f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;
- g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
- h. Regular la inversión productiva en estratégicos de la economía, de acuerdo Nacional de Desarrollo;
- i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;
- j. Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados;
- k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico - institucional;
- l. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;

- m. Establecer los principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador;
- n. Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;
- o. Fomentar y diversificar las exportaciones;
- p. Facilitar las operaciones de comercio exterior.(Ecuador, Dirección Nacional Jurídica Departamento de Normativa, 2013)

Dentro del ámbito legal, el Código de la Producción respalda a pequeñas, medianas y grandes empresas a través del artículo 4, literal c, fomentando la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas, además de transformar la matriz productiva que se detalla en el literal a, del artículo 4, el incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables; las cuales suman mucho valor para Gourmet Food Service GFS S.A.

2.1.4 Fundamentación teórica

Para la realización del presente trabajo de investigación se ha tomado como referentes acerca de Plan de área CRM a dos autores referentes al tema.

- Fundamentos de CRM – Philip Kotler & Gary Armstrong, Sexta edición.
- Planificación Estratégica– Jean Jacques Lambin, Tercera edición.

Se dará también inicio al tema referente al Plan de área CRM, con palabras relacionadas, conjuntamente con sus atributos y sus características principales.

2.1.5 Plan Estratégico

Al tratarse del elemento central del presente estudio, se inicia la fundamentación teórica con un análisis de plan estratégico, con el fin de determinar una definición adecuada, las funciones que cumple en la gestión de las empresas y el proceso que se debe seguir para su elaboración.

Según, el documento online de Gestipolis, nos indica:

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla.

Este trabajo pretende proporcionarles un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla. (Gestipolis, 2004).

De igual forma, el documento online de Gestión pensemos, nos indica:

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de

formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos. (Gestion Pensemos, 2018)

Lo que no es la Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica no es una herramienta de predicción o de pronóstico sobre las tendencias o eventos que sucederán en su organización. Si bien es cierto que para preparar la planeación estratégica, usualmente se tienen en cuenta pronósticos financieros, de producción, etc.

La Planeación Estratégica no solo involucra decisiones futuras sino la toma de decisiones actuales y diarias que afectan el futuro.

La Planeación Estratégica no elimina riesgos, solo los identifica y proporciona herramientas para una mejor toma de decisiones en cada caso. (Gestion Pensemos, 2018)

¿Por qué hacer Planeación Estratégica?

Porque la Planeación Estratégica proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización. Esto, ayuda a alinear al equipo con el fin de que empleen un lenguaje común basado en la misma información, lo que ayudará a que surjan alternativas provechosas y de valor para la organización. El plan estratégico de una organización establece el quehacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro. (Gestion Pensemos, 2018)

2.1.5.1 Direccionamiento Estratégico

Es el elemento más común que guía el desarrollo de las actividades de un área determinada o una empresa. El direccionamiento estratégico, de forma habitual, está conformado por los enunciados de la misión y la visión, la cual es de mucho beneficio para Gourmet Food Service GFS S.A.

La misión es el enunciado que determina la razón de ser de una organización, mientras que la visión establece la situación deseable de dicha organización en el futuro.

Con el fin de determinar tanto la misión como la visión de una organización o, como en el caso del presente trabajo de investigación, de un área determinada, lo cual permitirá a Gourmet Food Service GFS S.A. tener un conocimiento claro de dicha organización o área, además de consultar con las autoridades y directivos cuáles son sus expectativas y opiniones. En este sentido, tanto la misión como la visión se deben desarrollar de una manera participativa, amplia y profunda.

Según, el documento on line Businometrics Wordpress nos dice lo siguiente:

- **Qué es el Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico se define como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización o proyecto, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico.

Contiene los términos de referencia con un alcance mucho mayor que los proyectos detallados en cada una de ellas para cumplir responsabilidades específicas y limitadas a su campo especializado de acción, desarrollando una imagen asociada

de futuro con diferentes niveles o modelos que van desde lo general a lo particular desde el punto de partida en la misión hasta el cumplimiento total en el tiempo futuro de la visión estipulada.

De esta manera, se muestran los macro procesos que dan respuestas concretas a la necesidad de alinear correctamente las etapas de planeación y ejecución, a partir de la brecha existente entre la misión y la visión. En este orden de ideas, se consta que el modelo tradicional desarrollado por Chandler (1962) que consiste en una planeación estratégica como la “determinación de metas y objetivos esenciales en el largo plazo, junto a la adopción de acciones y asignación de recursos necesarios para cumplirlos” es insuficiente para perfeccionar todos los modelos propuestos al pecar por su punto de vista estático en entornos estables que da paso a la creación abismal de gaps o brechas entre la teoría y la práctica, en medio de una realidad incierta y compleja. (Businometrics Wordpress, 2013)

2.1.5.2 CRM Customer Relationship Management

Se presenta una revisión teórica del CRM por las siglas del término en inglés Customer Relationship Management. En los apartados siguientes, se realiza una descripción de CRM, la importancia que tiene en las organizaciones en la actualidad y los elementos que aportan a su implementación efectiva a Gourmet Food Service GFS S.A.

Según, el documento de Soluciones PM nos indica lo siguiente:

CRM es un software / programa / herramienta / aplicación en el que cualquier conversación que un compañero de tu empresa tenga con un cliente (o potencial cliente) se guarda en una zona común y accesible para todo el mundo en tu empresa. Estas conversaciones son los emails, llamadas, reuniones, notas y tareas que surgen del día a día en la relación con los clientes.

- **Para qué sirve un Software CRM**

La utilidad es que al tener toda la información de los clientes en un mismo programa, organizada y a un sólo clic, aparecen 3 grandes beneficios:

- **Características de un CRM**

Es imprescindible que un software CRM cuente con las siguientes características:

- Que se pueda personalizar, es decir, que se adapte a las necesidades de la empresa (y no al revés).
- Que se pueda acceder online. Con un crm online podremos acceder a la información más rápidamente en cualquier lugar.

- **Ventajas y Beneficios de un sistema CRM**

El mayor beneficio de un sistema CRM (estrategia CRM + uso software CRM) es que permite poder dar una atención 100% personalizada y rápida al cliente. De esta manera ayuda a la fidelización de clientes ya que las personas pueden conocer las necesidades y expectativas de cada cliente en un sólo clic.

Con un software CRM puedes segmentar tu cartera de clientes, por lo que también hace más fácil poder planificar estrategias de Marketing y ventas con mayor eficacia y aumentar los ingresos. (Soluciones PM, 2018)



Ilustración 1.
CRM Definición

Fuente: (Suma CRM, 2002)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

Según, el documento on line de Making Experience nos indica lo siguiente:

Define tu Visión: Algunos empleados e incluso directores rechazan establecer una Visión porque la consideran una pérdida de tiempo, pero los líderes de ventas exitosas bien saben el valor de tener una ambición clara, orientada a la acción y capaz de ser apoyada por todo el equipo.

Establece una estrategia: Si quieres ser líder en ventas en el mercado, debes fijar si lo harás mediante una guerrilla de precios, ofreciendo diferentes productos, o haciendo hincapié en tu inigualable servicio de post-venta.

Fija tus objetivos de negocio: Estos objetivos son, ni más ni menos, aquellos en los que la Visión y la estrategia se traducen en el trabajo de todos los días. Un error común en la aplicación de un nuevo sistema tecnológico es replicar en él todos los viejos objetivos de negocio y procesos, ¡un traspaso completo de mecanismo incluso con sus ineficiencias.

Identifica las métricas: Te hemos dicho varias veces que no se puede gestionar lo que no se puede medir. Las métricas deben ser visibles y entendibles por todos los departamentos que tengan incidencia en el Customer Relationship Management.

Dale prioridad a tus iniciativas: No te desesperes por lograr todo a la vez y de un saque con solo implementar un software. Decide qué es lo más importante y establece una lista de prioridades para que tu sistema te permita avanzar con coherencia y solidez.

Escribe tu propia Hoja de Ruta: No siempre mirar el preseteo de una interfaz eficaz es un evento digno de un "Big Bang". Sí, claro que una implementación exitosa es vital, pero ser capaz de adaptar sus funciones a tus necesidades es aún más importante. Una consultoría con nuestros expertos podrá ayudarte a planificar su utilización y considerar qué otras capacidades necesita tu negocio. (Making Experience, 2015)



Ilustración 2. CRM
CRM

Fuente: (Making Experience, 2015)

Elaborado por: Jonathan Torres - Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

2.1.6 Marketing Mix

Según, el documento on line de Paniagua, Josefina y EOI nos indica acerca del Marketing Mix lo siguiente:

A mediados de los 70s el Dr. Jerome McCarthy (premio Trailblazer de la American Marketing Asociación) introdujo el concepto de las 4 P's que actualmente es utilizada para estructurar herramientas o variables de la mezcla en la mercadotecnia, las mismas contienen los elementos que deben estar presentes en cualquier campaña de Marketing.

Se dice, que el Marketing es el arte de ofrecer lo que el mercado quiere y obtener ganancias, pero para lograr esto se deben realizar estudios de mercados y conocer: que vender, a qué tipo de público le interesa un determinado producto, cuáles serían los canales de distribución y técnicas adecuadas de comunicación para vender dicho producto y precio al que se le debe vender.

Las 4 P's son: Producto, Precio, Promoción y Plaza de Distribución.

- **Producto**

Es un bien tangible o Intangible (físico o servicio) que vendemos. Este tiene algunas variables como son: Calidad, Marca, Envase, Servicio, Garantía, Diseño, Características, Etc.

- **Precio**

Todas las empresas que persiguen beneficios económicos consideran el precio como uno de los más importantes ya que es que genera rentabilidad.

- **Promoción**

Es la base de la mezcla del Marketing, y abarca varias actividades que sirven para recordarle al mercado que existe un producto, su principal propósito es el de influir en la mente del consumidor de manera positiva.

- **Plaza de Distribución**

Se refiere a aquellas actividades en que la empresa pone el producto a disposición del mercado, este es el elemento mix que se utiliza para que un producto llegue al cliente y se entiende como plaza un área geográfica para vender un producto o servicio. (EOI, 2012)

Según, el documento on line de tienda de negocios nos indica lo siguiente:

Cuando las 4Ps del Marketing mix se diseñan y alinean de manera óptima, la venta se vuelve menos desafiante a medida que los clientes se sienten atraídos por las propuestas de valor.

- **Cliente**

Nueva estrategia de desarrollo de producto (co-creación) En la economía digital, la co-creación junto al cliente es la nueva estrategia de desarrollo de productos. Ya no es suficiente darle al cliente un buen producto, sino que se hace necesario conocer cuáles son sus necesidades para poder satisfacerlas.

- **Costo**

Precio en función de la demanda (currency) El concepto de fijación de precios también está evolucionando en la era de la economía digital. El costo nos habla del establecimiento de precios dinámicos, precios flexibles basados en la demanda del mercado. Pero el avance en la tecnología ha llevado la práctica a otras industrias.

- **Comunicación**

Interacción con los clientes (comunal activation). En la economía colaborativa, el concepto de distribución más potente es la distribución entre iguales (peer-to-peer).

- **Conveniencia**

Facilitar la compra según el interés de los clientes (conveniente) la conveniencia significa que las marcas se ocupan y logran que sus productos sean fáciles, simples y rápidos de obtener. (Tiempo de Negocios, 2017).

2.1.7 Matriz FODA

Según, el documento on line Matriz FODA nos dice lo siguiente:

- **Significado de FODA**

La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

- **El análisis FODA como una herramienta**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (Matrizfoda, 2021)

2.1.8 FODA Cruzado

Según, el documento on line Gestionando Empresas nos dice lo siguiente:

Cuando uno hace el análisis del entorno y sectorial uno debe identificar aquellas variables, actuales o potenciales, podrán tener un impacto en la idea de negocios como el crecimiento del PBI, las tendencias del tipo de cambio, las políticas comerciales del país, los avances en las tecnologías de la información, los procesos migratorios internos, la contaminación ambiental, la calidad de los productos ofrecidos por los proveedores, la estandarización demandada por los clientes, las estrategias de negocios aplicadas por la competencia, las barreras de entrada al sector o el precio de los productos sustitutos.

Respecto del análisis interno, uno tiene que evaluar que tanto conoce sobre el negocio, que experiencia actual puede tener un impacto positivo o negativo, cual es la perspectiva de vida estimada del negocio, la coherencia del estilo de liderazgo propio con el modelo de negocio, la potencialidad de integrar servicios o realizar outsourcing, las potencialidades para implementar el negocio, los mecanismos de control de la producción, la posible respuesta del negocio ante riesgos potenciales de los clientes, la rapidez para tomar decisiones ante un crecimiento o restricción del mercado, las dificultades para manejar el flujo de caja y el respaldo para financiar la expansión del negocio, entre otras.

Posteriormente a la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y fortalezas, se inicia el análisis estratégico, que es la determinación de acciones estratégicas que permitirán que la idea de negocio pueda lograr su finalidad: lograr la mayor rentabilidad basada en la generación de ingresos, mejora de la productividad y en el control y/o reducción de costos. (Gestionando Empresas, 2011)

Según, el documento on line de Talento nos indica lo siguiente:

- **Definición del FODA Cruzado**

El análisis FODA es una importante herramienta que nos permite observar las características internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que tiene la empresa y que le puede afectar de forma significativa.

- **Importancia del FODA Cruzado**

Lo importante de este análisis no es solo describir la situación en que se encuentra la organización, su importancia radica en la aplicación de estrategias que pudieran resolver alguna situación adversa o aprovechar algún punto fuerte frente a la competencia. Para ello hay que entrelazar o cruzar las fortalezas con las oportunidades y amenazas o las debilidades con las oportunidades y amenazas, esto se conoce como el análisis del FODA cruzado. (Talento, 2017)

2.1.9 Gung Ho

Según, el documento on line de Huerta, David nos indica lo siguiente:

- **Definición de Gung Ho:**

Esta expresión proviene del idioma chino y significa: “El arte de trabajar juntos” implica todas las estrategias, tácticas y comportamientos que se practican para llevar a un equipo a la máxima expresión de alto desempeño (Resultados con pertenencia).

- **Propósito del Gung Ho**

El Gung Ho en las empresas se utiliza como una estrategia para ganar, a través de ella se aplican los diferentes procesos que conducen a la selección, formación, desarrollo y realización y éxito de los equipos de trabajo. (Huerta, 2014)

2.2. Importancia

2.2.1 Plan de área CRM

Según, el documento online elegir CRM nos indica que:

Un CRM es una solución de gestión de las relaciones con clientes, orientada normalmente a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente.

El uso de un CRM forma parte de una estrategia orientada al cliente en la cual todas las acciones tienen el objetivo final de mejorar la atención y las relaciones con clientes y potenciales. La herramienta CRM y la orientación al cliente proporcionan resultados demostrables, tanto por disponer de una gestión comercial estructurada y que potencia la productividad en las ventas como por ofrecer un conocimiento profundo del cliente que permite plantear campañas de marketing más efectivas.

Las funciones de atención al cliente de una herramienta CRM potencian además la fidelización y satisfacción de los clientes, lo que tiene un impacto muy positivo en términos de ventas recurrentes y cruzadas.

Definición de CRM

La definición de CRM (en inglés Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con clientes) es una aplicación que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes.

El software CRM, por definición, permite compartir y maximizar el conocimiento de un cliente dado y de esta forma entender sus necesidades y anticiparse a ellas. Por definición, el CRM recopila toda la información de las gestiones comerciales manteniendo un histórico detallado. (Elegir CRM, 2018)

Según el documento online Suma CRM nos indica lo siguiente:

En detalle, es un programa o aplicación en el que todas las conversaciones que cualquiera de tu empresa tenga con un cliente, ya sean emails, llamadas o reuniones, se guardan automáticamente en la ficha de dicho cliente. Esta ficha es accesible para todo el mundo y, además, sobre estas conversaciones se ponen notas internas y/o actividades con una fecha para hacer, asignadas a ti u otro compañero, consiguiendo así que se mejore muchísimo la productividad.(Suma CRM, 2002)

Según el documento online GB-Advisors nos indica lo siguiente:

El uso de softwares CRM (Customer Relationship Management) es un tema que nos apasiona porque contiene un sinfín de aplicaciones utilísimas para tu negocio. Al ser herramientas versátiles, el software de CRM te brinda beneficios que trascienden el departamento de ventas y/o marketing.

1. CRM con enfoque en Marketing

Ayuda a automatizar procesos y procedimientos de la base de datos para lograr un correcto engagement de tus clientes. Esto lo logra gracias a que, una vez segmentados tus clientes, personaliza las ofertas y servicios en aquello que sus patrones de consumo indica que les interesa.

2. CRM con enfoque en estrategia

Unifica el software de CRM con la estrategia CRM, tal como lo explicábamos en la primera sección de este post. Con este enfoque, logramos aplicar las estrategias de fidelización del cliente para alcanzar la satisfacción máxima del usuario.

3. CRM con enfoque en análisis

Cruza la información en tiempo real y la contrasta con datos históricos y con datos del mercado actual para garantizar el seguimiento de resultados obtenidos; lo que a su vez permite el ajuste de acciones para cumplir con las metas preestablecidas.

4. CRM con enfoque en operaciones

Se encarga de compilar e integrar los datos relacionados con la forma como el cliente se comunica e interactúa con tu compañía a través de todos tus canales posibles. Arroja patrones que permiten la personalización y acercamiento con tus clientes.

5. CRM colaborativo

Integra las acciones de la empresa a través de partners que le brindan datos del cliente final. Es particularmente útil para gestionar las interacciones de tus clientes finales con proveedores de servicios.

6. CRM con enfoque en ventas

Tal como lo indica el nombre, monitorea y controla las acciones del departamento de Ventas. Arrojar datos precisos respecto a tratos cerrados y la calidad del servicio. Este enfoque es quizá uno de los más completos, ya que el con CRM de ventas se obtienen márgenes de ganancia por producto, fuerza de ventas, cross-selling, recomendaciones, flujos de compras, etc.

7. CRM con enfoque en servicios

El software de CRM gira su centro hacia la posventa con el objeto de determinar valores de fidelización del cliente. Generalmente los CRM en servicio son tercerizados y controlados por CRMs colaborativos. (Gb-advisors, 2017)

En síntesis, el CRM aprovechará las diferentes áreas como comercialización, operaciones, ventas, atención al cliente servicios, recursos humanos, y las finanzas de Gourmet Food Service GFS S.A. para la recolección, gestión y uso de información y contacto con los clientes, estas actividades se posibilitan gracias al uso de tecnologías de la información. Esto tendrá como principal beneficio y objetivos mejorar la rentabilidad del negocio por medio de las interacciones con los clientes.

Para los clientes, en cambio, el CRM ofrecerá una serie de beneficios para el cumplimiento de sus expectativas y la satisfacción de sus necesidades. Esto se debe a que CRM favorece el mejoramiento y simplificación de las transacciones mismas que será benéficas para Gourmet Food Service GFS S.A.

2.2.2 Catering

Según, el documento online Designificados nos indica:

El término catering deriva del idioma inglés y del verbo to cater que significa servir o atender. Por lo que se define al catering como al servicio que ofrece la alimentación institucional o colectiva para diferentes eventos.

El servicio de catering lo pueden ofrecer empresas especializadas, salones de fiestas u hoteles.

El catering es fundamental cuando se planifica un evento ya que son los que elaboran la comida, la trasladan y provisionan las bebidas necesarias. Pero además muchas empresas de catering ofrecen servicios más completos que incluyen los meseros, cocineros, barman, equipamiento de cocina, mesas y sillas, vajilla, decoración del lugar, mantelería y cubiertos, personal de limpieza para después del evento. (Designificados, 2016)

Para garantizar el cumplimiento total del presente punto, las organizaciones contratan a empresas especializadas que a su vez les asesoren en la integración de certificaciones ISO 22000:2005 que incorporan un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos, así también de BPM para el control de la higiene y seguridad alimentaria como lo realiza Gourmet Food Service GFS S.A.

2.2.3 Las 7 P's del Marketing

Según, el documento on line de Marketing Directo nos dice lo siguiente:

Cuando pensamos en el Marketing lo hacemos a menudo con la intención de poner en práctica acciones para ganar nuevos clientes. Sin embargo, en la coyuntura actual de mercado es mucho más importante para las marcas retener clientes que ganarlos. Marketing Profs desgrana a continuación las 7 P del Marketing de retención de clientes:

1. **People (Gente)**

Retener clientes tiene que ver con la construcción de relaciones y las relaciones tienen que ver con la gente. Si quieren retener a sus clientes, las marcas deben tratar al consumidor como a una persona, no como un simple consumidor. Para lograrlo, es importante que las personas que dan la cara por la marca sepan tratar bien al cliente.

2. **Producto**

El producto debe estar en consonancia con el público objetivo de la marca. Si el producto está alineado con las necesidades del consumidor, será mucho más sencillo para la marca cumplir las 7 P. Si no lo está, la tarea será mucho más complicada. Por eso, es tan importante que los productos evolucionen al mismo ritmo que las necesidades del cliente.

3. **Place (Lugar)**

El lugar en que se emplaza el producto es clave, y no sólo en las tradicionales tiendas físicas, sino también en el e-commerce. Un buen producto ofrecido en un buen contexto tiene más posibilidades de conectar con el cliente.

4. **Precio**

El cliente de una marca asume que ésta cuida de él. Ésta es la razón por está dispuesto para pagarle. Y seguirá estando dispuesto a pagar el precio que la marca le impone siempre y cuando le ofrezca pequeños "premios" en forma de descuentos, ofertas y servicios adicionales sin recargo.

5. Promoción

La promoción de un producto es radicalmente distinta si se dirige a consumidores que ya son clientes de la marca o si va destinada a clientes potenciales. En el primer caso, la marca ya conoce a su cliente y sabe las razones por las que hace uso de sus productos y servicios. Por este motivo, debe utilizar estos datos para enviarle información personalizada y provista de contexto.

6. Procesos

Para retener a sus clientes, las marcas deben prestar mucha atención a los procesos, monitorizando las sociales medias, realizando entrevistas de satisfacción del cliente, y apostando por el Marketing de automatización. Se trata de procesar los datos aportados por el cliente para convertirlos en acciones que contribuyan a la fidelización del consumidor.

7. Posicionamiento

Si quiere retener a su cliente, la marca debe tener muy claro quién es y comunicar su personalidad de manera clara y repetida al consumidor. El posicionamiento de una marca se revela en sus acciones, en la gente que contrata, en los productos y servicios que proporciona, en los precios de sus productos y servicios, en los descuentos que aplica, en el lugar y las promociones que elige para darse a conocer y en los procesos que pone en práctica. (Marketing Directo, 2020)

2.3. Análisis Comparativo

Según, el documento on line Matriz FODA nos dice lo siguiente:

2.3.1 Análisis FODA

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA.

Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

(Matrizfoda, 2021)

2.3.2 Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (Matrizfoda, 2021)

2.3.3 Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. (Matrizfoda, 2021)

2.3.4 Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (Matrizfoda, 2021)

2.3.5 Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Matrizfoda, 2021)

CAPÍTULO III

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. Análisis Crítico

Dentro de la metodología del presente trabajo de Investigación nos alinearemos a través del enfoque cualitativo y la investigación exploratoria, porque que nos permitió comprender y explorar las opiniones de los expertos consultados mediante la estrategia de análisis situacional FODA a los 3 expertos de Gourmet Food Service GFS S.A., concluyendo que la debilidad más acentuada de la empresa es su ausencia de un plan de área CRM (Customer Relationship Management).

Por lo tanto, es una investigación que generaliza y se requiere de la estadística de tal manera a través del enfoque cuantitativo y el método deductivo, porque se logró identificar las estrategias del FODA Cruzado a aplicar para mejorar el posicionamiento de Gourmet Food Service GFS S.A. a través de la implementación de un área CRM (Customer Relationship Management).

Además, debemos considerar que el enfoque es cuantitativo, porque este hace uso de materias como es estadística, ya que nos sirvió para avanzar desde un tema general, como fueron las conclusiones de otros autores para llegar a las particularidades que serán las causas en la elaboración de esta investigación.

Se ha llegado a entender que actualmente Gourmet Food Service GFS S.A. no maneja un plan de área CRM (Customer Relationship Management), por lo que ésta investigación se enfoca en el desarrollo de una CRM (Customer Relationship Management) con la finalidad de atraer, retener y fidelizar a los consumidores generando expansión y consolidación de su marca en el mercado gastronómico quiteño.

Hay que considerar que la ventaja competitiva de Gourmet Food Service GFS S.A. es que cuenta con su propia planta de producción de donde se procesa y produce los productos alimenticios, además opera en comedores satélites los cuales se encargan de la elaboración de los alimentos dentro de las empresas u organizaciones (clientes) con contratos con Gourmet Food Service GFS S.A.

Gourmet Food Service GFS S.A., es una empresa ecuatoriana, con el RUC 1792052270001 con más de 15 años de experiencia en el mercado, ubicada en Quito - Ecuador, entre las calles José Miguel Carrión N72-90 y Juan Procel esquina (norte de Quito), su dueño y fundador es el Sr. Esteban Fabián del Hierro Aguirre, es la principal de todas las empresas del grupo (*GRUPO DEL HIERRO*), dedicada a brindar los servicios de catering industrial, es decir, a la producción de alimentos procesados para la entrega y despacho a diferentes empresas del Distrito Metropolitano de Quito.

En el año 2008 obtuvo la Certificación HACCP y en el 2009 la Norma ISO 22000-2005 emitida por SGS (calificación a nivel mundial en producción de alimentos y certificación en inocuidad).

3.2 Reseña Histórica

Según el web site de Gourmet Food Service nos manifiesta lo siguiente:

Gourmet Food Service” GFS S.A es una Empresa Ecuatoriana con más de 23 años de experiencia en servicios de alimentación dirigida específicamente hacia el catering empresarial, contando en nuestra cartera de clientes a importantes empresas quienes avalan nuestro desempeño. Del año 1994 hasta el 2005 prestó servicios con la empresa Alimentos y Servicios Alimserv, y desde el año 2006 con la Empresa Gourmet Food Service GFS S.A. GOURMET FOOD SERVICE GFS S.A. , es una empresa dedicada en su totalidad a la preparación de comidas elaboradas para servicios de catering, generando desarrollo económico y productivo con la más alta calidad institucional, cumpliendo con objetivos de seguridad alimentaria, seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente, fomentando valores culturales, morales y éticos para alcanzar de este modo la satisfacción del cliente interno y externo y el cumplimiento de los requerimientos legales y reglamentarios aplicables. Trabajamos bajo los estándares de la norma ISO 22000:2005, con la ayuda de personal altamente capacitado; promoviendo constante y continuamente la mejora de nuestros procesos. (Gourmet Food Service, 2015)

Según La Revista Lideres en su publicación en el diario El Comercio, sobre Grupo del Hierro, el servicio de calidad marca a sus empresas nos dice:

Un espacio que combina la arquitectura colonial con los diseños de vanguardia. Así es la base de operaciones de Grupo del Hierro, una firma quiteña especializada en eventos sociales, corporativos y en servicios de alimentación.

La historia de esta compañía se remonta a 1994. Ese año, Esteban del Hierro fundó el restaurante Swing Mesón Cultural.

Tres años después, tras la Guerra del Cenepa y con el inicio de la crisis financiera que vivió Ecuador entre 1998 y el 2000, este emprendimiento estaba en problemas.

Del Hierro recuerda que las deudas y los intereses crecían. "La crisis estaba afectando al negocio y no veíamos una solución cercana".

Hoy, en 14 000 metros cuadrados, en el norte de Quito se asientan Gourmet Food Services y Hacienda Villavieja. En la primera empresa, la jornada empieza a las 04:00 de cada día, cuando el personal llega y empieza a elaborar los menús que se reparten a empresas como Pronaca, Banco Pichincha, entre otras. Se preparan cerca de 10 000 almuerzos diarios, que se reparten en una operación logística en la que 18 vehículos (entre camiones y furgonetas) son claves. En el área de procesamiento y preparación de alimentos, las exigencias de limpieza son rigurosas.

Allí los empleados cumplen una serie de normas de higiene, como lavarse las manos cada 30 minutos. Los lavaderos están segmentados para frutas, verduras, etc. Pronaca trabaja con Gourmet Food Service desde hace 13 años. Un vocero de la firma califica como muy bueno el servicio prestado por la empresa de Grupo Del Hierro. "Incluso están innovando en una nueva planta".

"Así controlamos el proceso de ingredientes que son claves en nuestros servicios", asegura Del Hierro. Certificados y cifras Certificados. Grupo del Hierro cuenta con la certificación ISO 22 000, así como con certificados BPM y HACCP. La inversión. Grupo del Hierro ha invertido en los últimos años cerca de USD 1 millón en las instalaciones y en las adecuaciones de los salones y los jardines. (Revista Lideres, 2013).

3.3 Filosofía Organizacional

3.3.1 Misión

Tabla 3.

Misión de Gourmet Food Service GFS S.A.

Matriz para Construir la Misión de Gourmet Food Service GFS S.A.	
Elementos	Descripción
Qué y quienes somos	Catering S.A.
Qué hacemos (BB y SS)	Actividades Complementarias de Alimentación.
Para que necesidades	Para cubrir la alimentación diaria de nuestros comensales de una forma nutritiva, balanceada y económica, entendiendo las necesidades socioeconómicas de cada uno de nuestros clientes.
Para que grupos sociales	Todas las empresas públicas y privadas que necesiten el servicio de catering industrial.
Gourmet Food Service GFS S.A. es una empresa comprometida al cuidado de detalles a través de la innovación, creatividad y calidad de sus productos y menús, cuenta con una amplia gama de menús idealizados con conceptos únicos e integrales con el fin de sobrepasar las expectativas y exigencias de los comensales.	

Fuente: (ISI Emerging Market Group Limite, 2017)
 Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

3.2.2. Visión

Tabla 4.
Visión de Gourmet Food Service GFS S.A.

Matriz para Construir la Visión de Gourmet Food Service GFS S.A.	
Elementos	Descripción
Qué y quienes somos	Es una empresa de Catering Industrial que elabora diariamente actividades complementarias de alimentación, con una gastronomía nacional e internacional. S.A.
Base filosófica	Trabajar con la filosofía del Gung Ho.
Finalidad o propósito	Fomentar la alimentación sana y balanceada en el Distrito Metropolitano de Quito y llegar a ser una empresa pionera en el mercado, brindando un servicio amable y de excelente calidad con personal altamente capacitado y así contribuir al progreso de la matriz productiva del Ecuador.
Principios y valores	Promover la Creatividad, Honestidad, Estabilidad Laboral, el Trabajo en Equipo y la Calidad de sus productos y servicios.
Ámbitos de acción	Gastronomía Nacional e Internacional
<p>Es una empresa de Catering Industrial, que elabora diariamente actividades complementarias de alimentación, con una gastronomía nacional e internacional que aplica la filosofía del Gung Ho; con el fin de posicionarnos para el 2026 como una de las mejores empresas del sector alimenticio en el mercado, fomentando la alimentación sana y balanceada en el Distrito Metropolitano de Quito, brindando un servicio amable y de excelente calidad con personal altamente capacitado para así poder contribuir al progreso de la matriz productiva del Ecuador, con principios y valores promoviendo la creatividad, honestidad, estabilidad laboral, el trabajo en equipo y la calidad de sus productos y servicios, en el ámbito de acción de la gastronomía Nacional e Internacional.</p>	

Fuente: (ISI Emerging Market Group Limite, 2017)
Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

3.2.3 Principios Y Valores

Tabla 5.

Principios y Valores de Gourmet Food Service GFS S.A.

"Gourmet Food Service GFS S.A."						
Direccionamiento Estratégico Principios Y Valores						
Grupos	Socios	Colaboradores	Clientes	Proveedores	Gobierno	Sociedad
Principios						
Creatividad		X				
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Estabilidad Laboral	X	X				
Trabajo en Equipo	X	X		X		
Calidad	X	X	X	X		

Fuente: (ISI Emerging Market Group Limite, 2017)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

3.4 Diseño Organizacional



Ilustración 3.

Diseño Organizacional

Fuente: (ISI Emerging Market Group Limite, 2017)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

3.5 Servicios

3.5.1 Transportado



Ilustración 4.
Transporte

Fuente: (Gourmet Food Service, 2015)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

Los alimentos son preparados de su planta central, con materia prima seleccionada y cuidando nuestros estándares de calidad para luego ser despachados hacia los diferentes puntos de servicio de nuestros clientes, envueltos en plástico grado alimenticio y en contenedores isotérmicos que mantienen la temperatura. Una vez que llegan a las instalaciones del cliente son regenerados en las líneas de servicio para mantener la inocuidad. (Gourmet Food Service, 2015)

3.5.2 Cocina en Sitio



Ilustración 5.
Cocina en Sitio

Fuente: (Gourmet Food Service, 2015)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

Los alimentos son procesados y preparados en las instalaciones y cocinas de los clientes. La materia prima seleccionada es enviada según los menús y requerimientos. Además, se mantiene concordancia y se replican todos los procesos que se realizan en planta central en cuanto a calidad e inocuidad de los productos.

(Gourmet Food Service, 2015)

3.5.3 Nutrición

Calidad, Salud & Sabor

El departamento de nutrición junto con producción trabajan de la mano para entregar a nuestros clientes platos preparados con los más altos estándares de calidad, salud y sabor, orientando a nuestros clientes sobre la práctica de hábitos saludables, mejorando de esta manera el desarrollo en el ambiente laboral y familiar. (Gourmet Food Service, 2015)

3.6 Diagnóstico Organizacional

Tabla 6.

Diagnostico Organizacional de Gourmet Food Service GFS S.A.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE GOURMET FOOD SERVICE GFS S.A.



Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

La reciente creación del área CRM es una causa de la ausencia de un Plan de área dentro del CRM, de GFS S.A. en el D.M. Quito, lo que conlleva al bajo nivel de ventas en la empresa.

La inadecuada comunicación al igual que las tecnologías de la información es otra causa de la ausencia de un Plan de área dentro del CRM, de GFS S.A. del D.M. Quito, lo que ocasiona el bajo nivel de ventas en la empresa.

El desconocimiento de los colaboradores internos acerca de un CRM es otra causa de la ausencia de un Plan de área dentro del CRM, de GFS S.A. del D.M. Quito, por lo tanto genera un bajo nivel de ventas en la empresa.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

En primera instancia, se ha podido diagnosticar y determinar un adecuado enfoque estratégico, a través de declaraciones de misión y visión del mismo de gran importancia para Gourmet Food Service GFS S. A., además de la determinación de los valores que priman en el área de CRM.

Por lo tanto, para fortalecer el desarrollo de Gourmet Food Service GFS S. A. dentro del mercado gastronómico del D.M. Quito es necesario de un plan de área CRM con la finalidad de atraer, retener y fidelizar a los consumidores generando así una expansión y consolidación de su marca en el mercado, ya que actualmente dentro de la empresa existe un deficiente uso de un plan de área CRM y eso es una causa de la inapropiada gestión de ventas de Gourmet Food Service GFS S.A., lo que conlleva un bajo nivel de ventas en la empresa.

La inadecuada comunicación al igual que las tecnologías de la información es otra causa de la ausencia de un plan de área CRM de Gourmet Food Service GFS S.A. del D.M. Quito, lo que genera un bajo nivel de ventas en la empresa.

El desconocimiento de los colaboradores internos acerca de un CRM es otra causa de la ausencia de un plan de área CRM de Gourmet Food Service GFS S.A. del D.M. Quito, lo que conlleva un bajo nivel de ventas en la empresa.

Con todos estos argumentos se pudo diagnosticar la necesaria implantación de un plan de área CRM para Gourmet Food Service GFS S.A.

4.1.1 Plan de área CRM

Para el establecimiento de las estrategias a desarrollar, se procedió a realizar una matriz estratégica con base en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas (matriz FODA).

Una vez que se han establecido los enunciados del direccionamiento estratégico del área de CRM, se procede a establecer un plan para la unidad, que responda a dicho direccionamiento y a los objetivos generales de Gourmet Food Service GFS S.A.

En esta matriz, las estrategias FO están dirigidas a utilizar las fortalezas del área para aprovechar las oportunidades externas; las estrategias DO, por el contrario, permiten la planeación de solucionar las debilidades con ayuda de las oportunidades presentes.

Así mismo, las estrategias FA permiten usar las fortalezas para enfrentar las amenazas externas; y, las estrategias DA implican la preparación de la unidad para prevenir tanto las debilidades como las amenazas que enfrenta el área de CRM (Customer Relationship Management) de Gourmet Food Service GFS S. A.

4.2 Diseño de la Mejora

4.2.1 Análisis de FODA

El análisis FODA, es la evaluación de los factores fuertes y débiles por medio de una matriz, juntas diagnostican la situación interna de una empresa, mientras que la situación externa es derivada de las oportunidades y amenazas.

Esta es una herramienta que permite establecer las estrategias de mercado precisas para cada empresa, mediante el análisis de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Gourmet Food Service GFS S. A.

En el siguiente cuadro, se presenta el FODA de Gourmet Food Service GFS S.A., ubicando una escala de 1 a 4 siendo 1 lo más importante o trascendente en el negocio y 4 lo menos importante.

4.2.1.1 Fortalezas de Gourmet Food Service GFS S.A.

Tabla 7.

Fortalezas de Gourmet Food Service GFS S.A.

FORTALEZAS DE GOURMET FOOD SERVICE GFS S.A.	
a.- Apoyo de la Gerencia General para realizar el proyecto CRM.	4
b.- Efectiva comunicación organizacional.	3
c.- Software de CRM de alta capacidad.	1
d.- Base de clientes concentrada.	2

Fuente: (ISI Emerging Market Group Limite, 2017)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

Análisis: Un Software de CRM de alta capacidad y la base de clientes concentrada en Gourmet Food Service GFS S.A., son sus principales fortalezas, las cuales son la base de sus precios competitivos ya que el cliente siente que el valor que está pagando por el menú es muy bueno e incluso más bajo de lo que debería pagar en relación al buen servicio y calidad de producto, es decir, cumple con sus expectativas.

Otra fortaleza es la efectiva comunicación organizacional en todas las áreas tanto la gente que trabaja en planta en la producción como en las oficinas en la parte de ventas y los que son la cara en los puntos de distribución de los alimento, la efectiva comunicación organizacional forma parte del buen manejo del personal facilitando su capacitación y por último el Apoyo de la Gerencia General para llevar adelante proyecto CRM (Customer Relationship Management), es un factor diferenciador en el mercado del servicio de catering, ya que con los resultados que arrojen la presente investigación serán de carácter jerárquico y se aplicaran a las áreas que intervenga el CRM (Customer Relationship Management) de Gourmet Food Service GFS S. A.

4.2.1.2 Oportunidades de Gourmet Food Service GFS S.A.

Tabla 8.

Oportunidades de Gourmet Food Service GFS S.A.

OPORTUNIDADES DE GOURMET FOOD SERVICE GFS S.A.	
a.- Industria en crecimiento.	1
b.- Reconocimiento de GFS S.A. en el mercado.	3
c.- Aplicación de tics en las áreas de GFS S.A.	2
d.- Crecimiento poblacional y demográfico.	4

Fuente: (ISI Emerging Market Group Limite, 2017)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

Análisis: El crecimiento constante de la industria de alimentación es una oportunidad de mejora para Gourmet Food Service GFS S.A. ya que podría incrementar en sus diversas líneas gastronómicas diversas y nuevas tendencias gastronómicas que hay en el mercado, logrando de esta manera que la empresa tenga más variabilidad gastronómica en relación a sus competidores directos, al igual que reconocimiento de GFS S.A. en el mercado gastronómico ecuatoriano y fundamentalmente en el quiteño, además es una oportunidad de crecimiento para la empresa al tener la logística para la entrega de los alimentos, ya que al estar ubicada al norte del D.M. Quito permite fácil acceso y varias rutas de entrega, por sus años de trayectoria ya es medianamente conocida dentro del mercado. Otra importante oportunidad de crecimiento poblacional y demográfico del D.M. Quito, ya que esto les permitirá ir posicionando en el mercado como una buena opción de alimentación a empresas, parte de su calidad es la innovación y apertura hacia las nuevas tendencias gastronómicas.

De igual manera al estar totalmente abiertos a la aplicación de tics en las áreas de GFS S.A., permite de la mejor manera poder actualizar de tecnología a las áreas pertinentes para el correcto desenvolvimiento del área del CRM (Customer Relationship Management) de Gourmet Food Service GFS S. A.

4.2.1.3 Debilidades de Gourmet Food Service GFS S.A.

Tabla 9.

Debilidades de Gourmet Food Service GFS S.A.

DEBILIDADES DE GOURMET FOOD SERVICE GFS S.A.	
a.- Inadecuada difusión del Direccionamiento Estratégico.	3
b.- Proveedores de materias primas alejados.	2
c.- Clientes cambian su ubicación constantemente.	1
d.- Falta de compromiso de los trabajadores hacia el proyecto CRM.	4

Fuente: (ISI Emerging Market Group Limite, 2017)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

Análisis: La falta de compromiso de los trabajadores hacia el proyecto CRM (Customer Relationship Management), y la Inadecuada difusión del Direccionamiento Estratégico en el mercado son consecuencias del inadecuado uso del plan de área CRM (Customer Relationship Management), se debe considerar que los clientes cambian de ubicación a sus empresas, lo que repercute en la planificación en la logística de los nuevos envíos a las nuevas direcciones de las empresas de los clientes, esto da paso a la no fidelización por parte de los clientes. La empresa al tener contratos de periodos limitados causa que no se tenga un continuidad con clientes consolidados, ya que pasado el tiempo establecido en el contrato se ven obligados a contratar el servicio de la competencia y en algunos casos no suelen regresar o volver a contratar los servicios de Gourmet Food Service GFS S.A. después de culminar con los otros contratos de la competencia y por último pero factor importante es que los proveedores de materias primas alejados, ya que esto genera gastos administrativos a la empresa en diversificar y buscar proveedores más cercanos a la planta de producción de Gourmet Food Service GFS S.A.

4.2.1.4 Amenazas de Gourmet Food Service GFS S.A.

Tabla 10.

Amenazas de Gourmet Food Service GFS S.A.

AMENAZAS DE GOURMET FOOD SERVICE GFS S.A.	
a.-	Creciente riesgo país. 2
b.-	Incremento del desempleo. 3
d.-	Recesión económica. 4
e.-	Competencia del sector. 1

Fuente: (ISI Emerging Market Group Limite, 2017)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

Análisis: La mayor amenaza para Gourmet Food Service GFS S.A. es la competencia del sector gastronómico, ya que existen varias empresas que ofrecen servicios similares o sustitutos a los que ofrece Gourmet Food Service GFS S.A. así también el incremento del desempleo y la recesión económica no solo es en Quito, sino es a nivel nacional, ya que como sabemos el Ecuador sufrió severamente los efectos físicos y económicos a causa de la pandemia por el Covid-19, y ésta a su vez desencadena entre algunas cosas, el incremento del desempleo, así por ejemplo creciente riesgo país, además de la recesión económica dentro de todo el territorio ecuatoriano y afecta directamente a la producción en las diferentes líneas de servicio que ofrece Gourmet Food Service GFS S.A., ya que sus clientes no consumen los menús en la misma cantidad de meses anteriores en el D.M. Quito.

4.2.2 Estrategia de Área de CRM en GFS S.A.

4.2.2.1 Estrategia de Customer Relationship Management CRM

4.2.2.1.1 FODA Cruzado de Gourmet Food Service GFS S.A.

Tabla 11.
FODA Cruzado de Gourmet Food Service GFS S.A.

GOURMET FOOD SERVICE GFS S.A.	MATRIZ FODA CRUZADO (SWOT)	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Software de CRM de alta capacidad. 2. Base de clientes concentrada. 3. Efectiva comunicación organizacional. 4. Apoyo de la Gerencia General para realizar el proyecto CRM.	1. Clientes cambian su ubicación constantemente. 2. Proveedores de materias primas alejados. 3. Inadecuada difusión del Direccionamiento Estratégico. 4. Falta de compromiso de los trabajadores hacia el proyecto CRM.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO.	ESTRATEGIA DO.
1. Industria en crecimiento. 2. Aplicación de tics en las áreas de GFS S.A. 3. Reconocimiento de GFS S.A. en el mercado. 4. Crecimiento poblacional y demográfico.	F1-O4: Maximización del uso de software de CRM. F2-O4: Difundir el direccionamiento estratégico de CRM entre clientes y público en general. AGRESIVA	D1-O2: Actualización periódica de datos de clientes. D4-O3: Inversión en capacitación de CRM y software. D3-O1: Difusión de las capacidades e importancia de CRM en departamentos de Gourmet Food Service GFS S.A. CONSERVADORAS
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA.	ESTRATEGIA DA.
1. Competencia del sector. 2. Creciente riesgo país. 3. Incremento del desempleo. 4. Recesión económica.	F3 - A1: Control de desarrollo de estrategias para reducir riesgos. F4-A3: Establecer al CRM como recurso estratégico permanente de Gourmet Food Service GFS S.A. F2-A4: Promover el uso de herramientas tecnológicas entre clientes de Gourmet Food Service GFS S.A. COMPETITIVA	D4-A3: Promover el compromiso del personal frente al direccionamiento estratégico del área de CRM. D3-A1: Incentivar al uso de medios tecnológicos para el conocimiento del CRM a todos los potenciales clientes. DEFENSIVAS

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

Análisis:

A través de la matriz estratégica, se han propuesto nueve estrategias a llevar a cabo a lo largo de un período de cinco años dentro de Gourmet Food Service GFS S.A.:

- Maximización del uso de software de CRM.
- Difundir el direccionamiento estratégico de CRM entre clientes y público en general.
- Actualización periódica de datos de clientes.
- Inversión en capacitación de CRM y software.
- Difusión de las capacidades e importancia de CRM en departamentos de Gourmet Food Service GFS S.A.
- Control de desarrollo de estrategias para reducir riesgos.
- Establecer al CRM como recurso estratégico permanente de Gourmet Food Service GFS S.A.
- Promover el uso de herramientas tecnológicas entre clientes de Gourmet Food Service GFS S.A.
- Incentivar al uso de medios tecnológicos para el conocimiento del CRM a todos nuestros potenciales clientes.

Las estrategias propuestas se sometieron a discusión en el grupo focal con el fin de seleccionar el conjunto de estrategias más adecuado para el desarrollo del área de CRM.

Los participantes, con la actuación de los investigadores como moderadores, procedieron inicialmente a indicar los criterios de evaluación de las estrategias propuestas, estableciendo tres elementos principales: impacto de la estrategia, factibilidad técnica de implementación y costos de implementación. Los tres criterios fueron evaluados por los participantes con valores entre 1 y 10, siendo 1 el valor

menos favorable (es decir, menor impacto, mayor dificultad de implementación técnica y mayores costos asociados), y 10 el valor más favorable (mayor impacto, menor dificultad técnica de implementación y menores costos).

4.2.2.1.2 Evaluación de estrategias propuestas.

Tabla 12.

Evaluación de estrategias propuestas.

ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA GOURMET FOOD SERVICE GFS S.A.	1			2			3		
	<i>Impacto</i>	<i>Factibilidad</i>	<i>Costo</i>	<i>Impacto</i>	<i>Factibilidad</i>	<i>Costo</i>	<i>Impacto</i>	<i>Factibilidad</i>	<i>Costo</i>
Maximización del uso de software de CRM.	8	6	5	9	8	6	9	5	3
Difundir el direccionamiento estratégico de CRM entre clientes y público en general.	4	8	7	7	8	7	3	7	6
Actualización periódica de datos de clientes.	9	8	4	9	9	5	8	8	4
Inversión en capacitación de CRM y software.	8	8	4	8	9	4	9	8	3
Difusión de las capacidades e importancia de CRM en departamentos de Gourmet Food Service GFS S.A.	9	9	7	9	8	7	9	9	8
Control de desarrollo de estrategias para reducir riesgos.	2	9	9	2	9	9	2	9	8
Establecer al CRM como recurso estratégico permanente de Gourmet Food Service GFS S.A.	2	10	10	1	10	10	1	10	10
Promover el uso de herramientas tecnológicas entre clientes de Gourmet Food Service GFS S.A.	7	5	6	7	4	5	8	3	3
Incentivar al uso de medios tecnológicos para el conocimiento del CRM a todos nuestros potenciales clientes.	9	6	7	10	5	7	9	2	8

Fuente: Investigación Propia – Grupo Focal

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

Con los resultados obtenidos, se consideró que el elemento “impacto” debería tener un peso mayor (50%) sobre los factores “factibilidad” y “costo” (25% cada uno).

4.2.2.1.3 Ponderación de estrategias propuestas.

Tabla 13.

Ponderación de estrategias propuestas.

ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA GOURMET FOOD SERVICE GFS S.A.	Impacto promedio	Factibilidad promedio	Costo promedio	Impacto ponderado (50%)	Factibilidad ponderada (25%)	Costo ponderado (25%)	Total ponderado
Maximización del uso de software de CRM.	8.66	6.33	4.66	4.33	1.58	1.16	7.07
Difundir el direccionamiento estratégico de CRM entre clientes y público en general.	4.66	7.33	6.66	2.33	1.83	1.66	5.82
Actualización periódica de datos de clientes.	8.66	8.33	4.33	4.33	2.08	1.08	7.49
Inversión en capacitación de CRM y software.	8.33	8.33	3.66	4.16	2.08	0.91	7.15
Difusión de las capacidades e importancia de CRM en departamentos de Gourmet Food Service GFS S.A.	9.00	8.66	7.33	4.50	2.16	1.83	8.49
Control de desarrollo de estrategias para reducir riesgos.	2.00	9.00	8.66	1.00	2.25	2.16	5.41
Establecer al CRM como recurso estratégico permanente de Gourmet Food Service GFS S.A.	1.33	10.0	10.0	0.66	2.50	2.50	5.66
Promover el uso de herramientas tecnológicas entre clientes de Gourmet Food Service GFS S.A.	7.33	4.00	4.66	3.66	1.00	1.16	5.82
Incentivar al uso de medios tecnológicos para el conocimiento del CRM a todos nuestros potenciales clientes.	9.33	4.33	7.33	4.66	1.08	1.83	7.57

Fuente: Investigación Propia – Grupo Focal
Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

Una vez realizada la ponderación de los elementos evaluados, resaltan cinco estrategias con un puntaje ponderado mayor a 7.

No obstante, en el grupo focal se consideró que la estrategia de “promover el compromiso del personal frente al direccionamiento estratégico del área de CRM dentro de Gourmet Food Service GFS S.A.”, y de “difusión de las capacidades e

importancia de CRM en departamentos de Gourmet Food Service GFS S.A.” pueden integrarse en una sola estrategia. De forma adicional, la estrategia relacionada con el control es considerada de enorme importancia, siempre que se integre de manera transversal a las demás estrategias.

Con base en los resultados, se estableció que las estrategias a llevar a cabo para la consolidación del área CRM son los siguientes:

- *Difusión de las capacidades e importancia de CRM en departamentos de Gourmet Food Service GFS S.A. y promover el compromiso del personal.*
- *Actualización periódica de datos de clientes.*
- *Inversión en capacitación de CRM y software.*
- *Maximización del uso de software de CRM.*

A continuación, se presenta un mapa general de las actividades a realizar dentro del plan del área CRM de Gourmet Food Service GFS S.A.; mientras que, en los siguientes apartados, se detalla la implementación de las estrategias anualmente, además de señalar los tableros de control de cada estrategia, la priorización de proyectos en los que quepa dicho ejercicio y el mapa estratégico correspondiente.

4.2.2.1.4 Mapa General del Área CRM de Gourmet Food Service GFS S.A.

Tabla 14.

Plan Estratégico; Primera Estrategia de Gourmet Food Service GFS S.A.

EJE Estratégico	Estrategia	Estrategia Específica	Descripción del objetivo	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	Costo
Desarrollar la relación con los clientes	Difusión de las capacidades e importancia de CRM en departamentos de Gourmet Food Service GFS S.A. y promover el compromiso del personal.	Diseño de documento explicativo de CRM.	Mejorar el conocimiento de CRM en el cliente interno y externo.	Documento diseñado.	Documento en proceso.	Documento terminado.	Realización de actividades permanentes en la organización para promover y mantener el compromiso hacia el proceso de CRM.	Control de un lenguaje claro en documento.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de TICs.	Primer trimestre de implementación.	\$ 65.000,00
		Capacitación a los Gerentes de GFS S.A. sobre CRM.	Garantizar el apoyo al proceso CRM de jerarquías superiores.	Porcentaje capacitación.	50% - 80%	> 80%		Utilización de recursos de enseñanza.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de TICs.	Primer trimestre de implementación.	
		Difusión de documento explicativo de CRM.	Mejorar el conocimiento de CRM en el cliente interno y externo.	Porcentaje personal informado,	50% - 80%	> 80%		Control sobre el público alcanzado.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de TICs.	Tres meses	
		Capacitación a Supervisores de cada área de sobre CRM.	Promover la personalización de los servicios.	Porcentaje capacitación.	50% - 80%	> 80%		Utilización de recursos de enseñanza.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de TICs.	Tres meses	
		Charlas de difusión sobre CRM.	Mejorar el conocimiento de CRM en el cliente interno y externo.	Porcentaje personal informado.	50% - 80%	> 80%		Utilización de recursos de enseñanza.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de TICs.	Primero y segundo trimestres.	
		Diseño de herramienta interna "wiki" explicativa de CRM.	Motivar el compromiso del público interno a la estrategia CRM.	Documento diseñado.	Documento en proceso.	Documento terminado.		Control de un lenguaje claro.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de TICs.	Tres meses	
		Capacitación virtual a todos los empleados sobre CRM.	Mejorar el conocimiento de CRM en el cliente interno y externo.	Porcentaje capacitación,	50% - 80%	> 80%		Control sobre el cliente alcanzado.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de TICs.	Tres meses	

Fuente: Investigación Propia – Grupo focal
 Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

Tabla 15.
Plan Estratégico; Segunda Estrategia de Gourmet Food Service GFS S.A.

EJE Estratégico	Estrategia	Estrategia Especifica	Descripción del objetivo	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Especifica	Responsables	Plazos	Costo
Mejorar los productos y servicios financieros	Actualización periódica de datos de clientes.	Levantamiento de bases de datos actuales.	Gestionar adecuadamente la información.	Porcentaje de bases levantadas	75% - 100%	100%	Mantenimiento de bases de datos actualizados de forma periódica.	Unificación de bases de datos.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de TICs.	Seis meses.	\$ 45.000,00
		Capacitación a encargados de levantamiento de información.	Establecer acciones de levantamiento, uso y resguardo de información.	Porcentaje capacitación.	50% - 80%	> 80%		Evaluar y cubrir necesidades de capacitación.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de TICs.	Dos meses.	
		Levantamiento de información de clientes actuales.	Gestionar adecuadamente la información.	Porcentaje de levantamiento de información.	50% - 70%	> 70%		Unificación de bases de datos.	Personal de facturación y cobranza.	A lo largo del año, controles trimestrales.	
		Levantamiento de información de clientes nuevos.	Gestionar adecuadamente la información.	Porcentaje de levantamiento de información.	50% - 95%	> 95%		Unificación de bases de datos.	Personal de facturación y cobranza.	A lo largo del año, controles trimestrales.	
		Respaldo general de bases de datos actuales.	Asegurar la integridad de los datos levantados.	Porcentaje bases levantadas.	75% - 100%	100 %		Custodia técnica de la información.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de TICs.	Tres meses.	

Fuente: Investigación Propia – Grupo focal
Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

Tabla 16.
Plan Estratégico; Tercera Estrategia de Gourmet Food Service GFS S.A.

EJE Estratégico	Estrategia	Estrategia Específica	Descripción del objetivo	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	Costo
Excelencia en el servicio	Inversión en capacitación de CRM y software.	Capacitación a trabajadores de área CRM.	Aplicar de manera técnica la estrategia CRM.	Porcentaje capacitación.	Documento en proceso.	Documento suscrito.	Personal del área de CRM capacitado.	Control sobre el público alcanzado y avances.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de TICs.	Anual.	\$ 35.000,00
		Contratación de capacitación de software CRM.	Optimizar el uso del software CRM de Gourmet Food Service GFS S.A.	Contrato capacitación.	Documento en proceso.	Documento terminado.		Servicio especializado en software CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de TICs.	Cada dos años.	
		Diseño de manual de inducción para nuevos empleados.	Aplicar de manera técnica la estrategia CRM.	Documento diseñado.	50% - 95%	> 95%		Control de un lenguaje claro en documento.	Coordinador área CRM & Recursos Humanos.	Tres meses.	
		Implementación de manual de inducción.	Aplicar de manera técnica la estrategia CRM.	Porcentaje de trabajadores reciben inducción.	50% - 95%	> 95%		Control de aplicación de manual.	Coordinador área CRM & Recursos Humanos.	A lo largo del año, controles semestrales.	

Fuente: Investigación Propia – Grupo focal
Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

Tabla 17.
Plan Estratégico; Cuarta Estrategia de Gourmet Food Service GFS S.A.

EJE Estratégico	Estrategia	Estrategia Especifica	Descripción del objetivo	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Especifica	Responsables	Plazos	Costo
Uso eficiente de los recursos del área	Maximización del uso de software CRM	Diseño de manual de uso de software CRM.	Optimizar el software CRM de Gourmet Food Service GFS S.A.	Documento diseñado.	Documento en proceso.	Documento terminado.	Uso óptimo de las herramientas tecnológicas y los recursos del área de CRM	Control de aplicación CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de TICs.	Tres meses.	\$ 15.000,00
		Migración de base de datos a software CRM.	Gestionar adecuadamente la información.	Porcentaje bases migradas.	75% - 100%	100%		Control de aplicación CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de TICs.	Seis meses.	
		Registro de datos levantados al software CRM.	Optimizar el uso del software CRM de Gourmet Food Service GFS S.A.	Porcentaje datos registrados.	50% - 75%	75%		Control de aplicación CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de TICs.	Tres meses.	
		Mantenimiento de software y base de datos.	Gestionar adecuadamente la información.	Número de acciones mantenimiento anual.	2 - 3	4		Control de aplicación CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de TICs.	A lo largo del año, controles trimestrales.	
		Respaldo general de datos levantados en el software CRM.	Asegurar la integridad de los datos levantados.	Porcentaje datos respaldados.	50% - 75%	75%		Custodia permanente de la información.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de TICs.	Tres meses.	

Fuente: Investigación Propia – Grupo focal
Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

4.2.2.1.5 Plan Operativo Anual Gourmet Food Service # 1 (Año 2022)

Tabla 18.

Gourmet Food Service GFS S.A. POA 1 (2022)

Estrategias	Actividades	Cronograma											
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Difusión de las capacidades e importancia de CRM en departamentos de Gourmet Food Service GFS S.A. y promover el compromiso del personal.	Diseño de documento explicativo de CRM.												
	Capacitación a los Gerentes de GFS S.A. sobre CRM.												
	Difusión de documento explicativo de CRM.												
Actualización periódica de datos de clientes	Levantamiento de bases de datos actuales.												
	Capacitación a encargados de levantamiento de información.												
	Levantamiento de información de clientes actuales.												
	Levantamiento de información de clientes nuevos.												
Inversión en capacitación de CRM y software	Capacitación a trabajadores de área CRM.												
	Contratación de capacitación de software CRM.												
	Diseño de manual de inducción para nuevos empleados.												
	Implementación de manual.												
Maximización del uso de software de CRM	Diseño de manual de uso de software CRM.												
	Migración de base de datos a software CRM.												
	Registro de datos levantados al software CRM.												
	Mantenimiento de software y base de datos.												

Fuente: Investigación Propia – Grupo Focal
Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

4.2.2.1.6 Plan Operativo Anual Gourmet Food Service # 2 (Año 2023)

Tabla 19.

Gourmet Food Service GFS S.A. POA 2(2023)

Estrategias	Actividades	Cronograma											
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Difusión de las capacidades e importancia de CRM en departamentos de Gourmet Food Service GFS S.A. y promover el compromiso del personal.	Capacitación a Supervisores de cada área de sobre CRM.												
	Charlas de difusión sobre CRM.												
Actualización periódica de datos de clientes.	Levantamiento de información de clientes actuales.												
	Levantamiento de información de clientes nuevos.												
Inversión en capacitación de CRM y software.	Capacitación a trabajadores de área CRM.												
	Implementación de manual de inducción.												
Maximización del uso de software de CRM.	Registro de datos levantados al software CRM.												
	Mantenimiento de software y base de datos.												

Fuente: Investigación Propia – Grupo Focal
 Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

4.2.2.1.7 Plan Operativo Anual Gourmet Food Service # 3 (Año 2024)

Tabla 20.
Gourmet Food Service GFS S.A. POA 3(2024)

Estrategias	Actividades	Cronograma											
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Difusión de las capacidades e importancia de CRM en departamentos de Gourmet Food Service GFS S.A. y promover el compromiso del personal.	Diseño de herramienta interna "wiki" explicativa de CRM.												
	Capacitación virtual a todos los empleados sobre CRM.												
Actualización periódica de datos de clientes.	Respaldo general de bases de datos actuales.												
	Levantamiento de información de clientes actuales.												
	Levantamiento de información de clientes nuevos.												
Inversión en capacitación de CRM y software.	Capacitación a trabajadores de área CRM.												
	Contratación de capacitación de software CRM.												
	Implementación de manual de inducción.												
Maximización del uso de software de CRM.	Respaldo general de datos levantados en el software CRM.												
	Mantenimiento de software y base de datos.												

Fuente: Investigación Propia – Grupo Focal
Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

4.2.2.1.8 Plan Operativo Anual Gourmet Food Service # 4 (Año 2025)

Tabla 21.

Gourmet Food Service GFS S.A. POA 4(2025)

Estrategias	Actividades	Cronograma											
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Difusión de las capacidades e importancia de CRM en departamentos de Gourmet Food Service GFS S.A. y promover el compromiso del personal.	Capacitación virtual a todos los empleados sobre CRM.												
	Difusión de documento explicativo de CRM.												
Actualización periódica de datos de clientes	Levantamiento de información de clientes actuales.												
	Levantamiento de información de clientes nuevos.												
Inversión en capacitación de CRM y software	Capacitación a trabajadores de área CRM.												
	Implementación de manual de inducción.												
Maximización del uso de software de CRM	Mantenimiento de software y base de datos.												

Fuente: Investigación Propia – Grupo Focal
 Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

4.2.2.1.9 Plan Operativo Anual Gourmet Food Service # 5 (Año 2026)

Tabla 22.
Gourmet Food Service GFS S.A. POA 5(2026)

Estrategias	Actividades	Cronograma											
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Difusión de las capacidades e importancia de CRM en departamentos de Gourmet Food Service GFS S.A. y promover el compromiso del personal.	Capacitación virtual a todos los empleados sobre CRM.												
Actualización periódica de datos de clientes.	Levantamiento de información de clientes actuales.												
	Levantamiento de información de clientes nuevos.												
Inversión en capacitación de CRM y software.	Capacitación a trabajadores de área CRM.												
	Implementación de manual de inducción.												
	Contratación de capacitación de software CRM.												
Maximización del uso de software de CRM.	Mantenimiento de software y base de datos.												

Fuente: Investigación Propia – Grupo Focal
Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

4.3 Mecanismos de Control Anual

4.3.1 Tablero de Control Gourmet Food Service # 1 (Año 2022)

Tabla 23.

Gourmet Food Service GFS S.A. Tablero de Control año 1(2022)

Estrategias	Actividades	Responsables	KPIs					
			Indicador	Forma de cálculo	Meta	Bajo	Medio	Óptimo
Difusión de las capacidades e importancia de CRM en departamentos de Gourmet Food Service GFS S.A. y promover el compromiso del personal.	Diseño de documento explicativo de CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Documento diseñado.	Documento diseñado.	Documento terminado.	Documento inexistente.	Documento en proceso.	Documento terminado.
	Capacitación a los Gerentes de GFS S.A. sobre CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje capacitación.	(No. personas capacitadas / No. de mandos altos) * 100	80%	< 50%	50% - 80%	> 80%
	Difusión de documento explicativo de CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje personal informado.	(No. personas reciben información / No. De empleados) * 100	80%	< 50%	50% - 80%	> 80%
Actualización periódica de datos de clientes.	Levantamiento de bases de datos actuales.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje bases levantadas.	(No. bases de datos depuradas / No. de bases existentes) * 100	100%	< 75%	75% - 100%	100%
	Capacitación a encargados de levantamiento de información.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje capacitación.	(No. personas capacitadas / No. de personas encargadas) * 100	80%	< 50%	50% - 80%	> 80%
	Levantamiento de información de clientes actuales.	Personal de facturación y cobranza.	Porcentaje de levantamiento de información.	(No. personas capacitadas / No. de personas encargadas) * 100	70%	< 50%	50% - 70%	> 70%
	Levantamiento de información de clientes nuevos.	Personal de facturación y cobranza.	Porcentaje de levantamiento de información.	(No. personas capacitadas / No. de personas encargadas) * 100	95%	< 50%	50% - 95%	> 95%
Inversión en capacitación de CRM y software.	Capacitación a trabajadores de área CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje capacitación.	(No. personas capacitadas / No. de personas encargadas) * 100	90%	< 50%	50% - 90%	> 90%
	Contratación de capacitación de software CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Contrato capacitación.	Contrato capacitación.	Documento suscrito.	Documento inexistente.	Documento en proceso.	Documento suscrito.
	Diseño de manual de inducción para nuevos empleados.	Coordinador área CRM & Recursos Humanos.	Documento diseñado.	Documento diseñado.	Documento terminado.	Documento inexistente.	Documento en proceso.	Documento terminado.
	Implementación de manual.	Coordinador área CRM & Recursos Humanos.	Porcentaje de trabajadores reciben inducción.	(No. personas inducción / No. de trabajadores nuevos) * 100	95%	< 50%	50% - 95%	> 95%
Maximización del uso de software de CRM.	Diseño de manual de uso de software CRM	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Documento diseñado.	Documento diseñado.	Documento terminado.	Documento inexistente.	Documento en proceso.	Documento terminado.
	Migración de base de datos a software CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje bases migradas.	(No. bases migradas / No. de bases existentes) * 100	100%	< 75%	75% - 100%	100%
	Registro de datos levantados al software CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje datos registrados.	(No. clientes con datos levantados / No. de clientes) * 100	75%	< 50%	50% - 75%	75%
	Mantenimiento de software y base de datos.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Número de acciones mantenimiento anual.	Número de mantenimientos.	4	1	2 - 3.	4

Fuente: Investigación Propia – Grupo Focal
Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

4.3.2 Tablero de Control Gourmet Food Service # 2 (Año 2023)

Tabla 24.
Gourmet Food Service GFS S.A. Tablero de Control año 2(2023)

Estrategias	Actividades	Responsables	KPIs					
			Indicador	Forma de cálculo	Meta	Bajo	Medio	Óptimo
Difusión de las capacidades e importancia de CRM en departamentos de Gourmet Food Service GFS S.A. y promover el compromiso del personal.	Capacitación a los Gerentes de GFS S.A. sobre CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje capacitación.	(No. personas capacitadas / No. de mandos medios) * 100	80%	< 50%	50% - 80%	> 80%
	Charlas de difusión sobre CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje personal informado.	(No. personas reciben información / No. de empleados) * 100	80%	< 50%	50% - 80%	> 80%
Actualización periódica de datos de clientes.	Levantamiento de información de clientes actuales.	Personal de facturación y cobranza.	Porcentaje de levantamiento de información.	(No. personas censadas / No. de clientes actuales) * 100	80%	< 50%	50% - 80%	> 80%
	Levantamiento de información de clientes nuevos.	Personal de facturación y cobranza.	Porcentaje de levantamiento de información.	(No. personas censadas / No. de clientes nuevos) * 100	95%	< 50%	50% - 95%	> 95%
Inversión en capacitación de CRM y software.	Capacitación a trabajadores de área CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje capacitación.	(No. personas capacitadas / No. de personas encargadas) * 100	90%	< 50%	50% - 90%	> 90%
	Implementación de manual de inducción.	Coordinador área CRM & Recursos Humanos.	Porcentaje de trabajadores reciben inducción.	(No. personas inducción / No. de trabajadores nuevos) * 100	95%	< 50%	50% - 95%	> 95%
Maximización del uso de software de CRM.	Registro de datos levantados al software CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje datos registrados.	(No. clientes con datos levantados / No. De clientes) * 100	75%	< 50%	50% - 75%	75%
	Mantenimiento de software y base de datos.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Número de acciones mantenimiento anual.	Número de mantenimientos.	4	1	2 - 3.	4

Fuente: Investigación Propia – Grupo Focal
Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

4.3.3 Tablero de Control Gourmet Food Service # 3 (Año 2024)

Tabla 25.
Gourmet Food Service GFS S.A. Tablero de Control año 3(2024)

Estrategias	Actividades	Responsables	Indicador	Forma de cálculo	KPIs			
					Meta	Bajo	Medio	Óptimo
Difusión de las capacidades e importancia de CRM en departamentos de Gourmet Food Service GFS S.A. y promover el compromiso del personal.	Diseño de herramienta interna "wiki" explicativa de CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Documento diseñado.	Documento diseñado.	Documento terminado.	Documento inexistente.	Documento en proceso.	Documento terminado.
	Capacitación virtual a todos los empleados sobre CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje capacitación.	(No. personas capacitadas / No. de empleados) * 100	80%	< 50%	50% - 80%	> 80%
Actualización periódica de datos de clientes.	Respaldo general de bases de datos actuales.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje bases levantadas.	(No. bases de datos depuradas / No. de bases existentes) * 100	100%	< 75%	75% - 100%	100%
	Levantamiento de información de clientes actuales.	Personal de facturación y cobranza.	Porcentaje de levantamiento de información.	(No. personas censadas / No. de clientes actuales) * 100	90%	< 50%	50% - 90%	> 90%
	Levantamiento de información de clientes nuevos.	Personal de facturación y cobranza.	Porcentaje de levantamiento de información.	(No. personas censadas / No. de clientes nuevos) * 100	95%	< 50%	50% - 95%	> 95%
Inversión en capacitación de CRM y software	Capacitación a trabajadores de área CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje capacitación.	(No. personas capacitadas / No. de personas encargadas) * 100	90%	< 50%	50% - 90%	> 90%
	Contratación de capacitación de software CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Contrato capacitación.	Contrato capacitación.	Documento suscrito.	Documento inexistente.	Documento en proceso.	Documento suscrito.
	Implementación de manual de inducción.	Coordinador área CRM & Recursos Humanos.	Porcentaje de trabajadores reciben inducción.	(No. personas inducción / No. de trabajadores nuevos) * 100	95%	< 50%	50% - 95%	> 95%
Maximización del uso de software de CRM	Respaldo general de datos levantados en el software CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje datos respaldados.	(No. clientes con datos respaldados / No. De clientes) * 100	90%	< 50%	50% - 75%	75%
	Mantenimiento de software y base de datos	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Número de acciones mantenimiento anual.	Número de mantenimientos.	4	1	2 - 3.	4

Fuente: Investigación Propia – Grupo Focal
Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

4.3.4 Tablero de Control Gourmet Food Service # 4 (Año 2025)

Tabla 26.
Gourmet Food Service GFS S.A. Tablero de Control año 4(2025)

Estrategias	Actividades	Responsables	Indicador	Forma de cálculo	KPIs			
					Meta	Bajo	Medio	Óptimo
Difusión de las capacidades e importancia de CRM en departamentos de Gourmet Food Service GFS S.A. y promover el compromiso del personal.	Capacitación virtual sobre CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje capacitación.	(No. personas capacitadas / No. de empleados) * 100	80%	< 50%	50% - 80%	> 80%
	Difusión de documento explicativo de CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje personal informado.	(No. personas reciben información / No. de empleados) * 100	80%	< 50%	50% - 80%	> 80%
Actualización periódica de datos de clientes.	Levantamiento de información de clientes actuales.	Personal de facturación y cobranza.	Porcentaje de levantamiento de información.	(No. personas censadas / No. de clientes actuales) * 100	95%	< 50%	50% - 95%	> 95%
	Levantamiento de información de clientes nuevos.	Personal de facturación y cobranza.	Porcentaje de levantamiento de información.	(No. personas censadas / No. de clientes nuevos) * 100	95%	< 50%	50% - 95%	> 95%
Inversión en capacitación de CRM y software.	Capacitación a trabajadores de área CRM	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje capacitación.	(No. personas capacitadas / No. de personas encargadas) * 100	90%	< 50%	50% - 90%	> 90%
	Implementación de manual de inducción.	Coordinador área CRM & Recursos Humanos.	Porcentaje de trabajadores reciben inducción.	(No. personas inducción / No. de trabajadores nuevos) * 100	95%	< 50%	50% - 95%	> 95%
Maximización del uso de software de CRM.	Mantenimiento de software y base de datos.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Número de acciones mantenimiento anual.	Número de mantenimientos.	4	1	2 - 3.	4

Fuente: Investigación Propia – Grupo Focal
Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

4.3.5 Tablero de Control Gourmet Food Service # 5 (Año 2026)

Tabla 27.
Gourmet Food Service GFS S.A. Tablero de Control año 5(2026)

Estrategias	Actividades	Responsables	Indicador	Forma de cálculo	KPIs			
					Meta	Bajo	Medio	Óptimo
Difusión de las capacidades e importancia de CRM en departamentos de Gourmet Food Service GFS S.A. y promover el compromiso del personal.	Capacitación virtual sobre CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje capacitación.	(No. personas capacitadas / No. de empleados) * 100	80%	< 50%	50% - 80%	> 80%
	Difusión de documento explicativo de CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje personal informado.	(No. personas reciben información / No. de empleados) * 100	80%	< 50%	50% - 80%	> 80%
Actualización periódica de datos de clientes.	Levantamiento de información de clientes actuales.	Personal de facturación y cobranza.	Porcentaje de levantamiento de información.	(No. personas censadas / No. de clientes actuales) * 100	95%	< 50%	50% - 95%	> 95%
	Levantamiento de información de clientes nuevos.	Personal de facturación y cobranza.	Porcentaje de levantamiento de información.	(No. personas censadas / No. de clientes nuevos) * 100	95%	< 50%	50% - 95%	> 95%
Inversión en capacitación de CRM y software.	Capacitación a trabajadores de área CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Porcentaje capacitación.	(No. personas capacitadas / No. de personas encargadas) * 100	90%	< 50%	50% - 90%	> 90%
	Implementación de manual de inducción.	Coordinador área CRM & Recursos Humanos.	Porcentaje de trabajadores reciben inducción.	(No. personas inducción / No. de trabajadores nuevos) * 100	95%	< 50%	50% - 95%	> 95%
	Contratación de capacitación de software CRM.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Contrato capacitación.	Contrato capacitación.	Documento suscrito.	Documento inexistente.	Documento en proceso.	Documento suscrito.
Maximización del uso de software de CRM.	Mantenimiento de software y base de datos.	Coordinador área CRM & Coordinador del Área de Tics.	Número de acciones mantenimiento anual.	Número de mantenimientos.	4	1	2 - 3.	4

Fuente: Investigación Propia – Grupo Focal
Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

4.3.6 Crecimiento Sectorial

El crecimiento sectorial se aplicará por la siguiente fórmula:

Método Del Factor De Crecimiento	
$\sqrt[n-1]{R/A}$	
Donde:	
R:	Dato histórico más reciente
A:	Dato histórico más anterior
n:	Número de años de la serie histórica

$$\sqrt[n-1]{R/A} = R/A^{\frac{1}{n-1}}$$

La recolección de datos está dada por el intermedio del SRI (Servicio de Rentas Internas), mediante el uso de la base de datos llamada “Saiku Analytics” (Ecuador, Servicio de Rentas Internas, 2021) y su manejo de la codificación CIU 4.0., donde se analizará sus factores de crecimiento y el pronóstico de ingresos hasta el año 2026.

I5629.01 Actividades de Contratistas de Servicio de Comidas (por ejemplo, para compañías de transporte Catering).

Esta sección incluye: Servicio de Alimento y Bebida (CIUU I56). El número y tipo de servicios suplementarios por esta sección pueden variar extensamente. Esta sección excluye el suministro de alojamiento por tiempo prolongado como las residencias primarias, las cuales están clasificadas en las Actividades Inmobiliarias (sección L). También se excluye la preparación de comidas y bebidas que no son para consumo inmediato o que son vendidas a través de canales independientes de distribución, es decir por medio de actividades del comercio al por mayor o al por menor. La preparación de estos alimentos está clasificada en Industrias (sección C). (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2012)

4.3.7 Pronostico De Prospección De Ventas

Tabla 28.
 Prospección del Crecimiento Anual Gourmet Food Service GFS S.A.

Gourmet Food Service GFS S.A.	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Suma De Años Proyectados	Suma Ingresos Proyectados /Plan De CRM
Plan de CRM			\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00		
Ingresos	\$ 4.120.000,00	\$ 4.209.000,00							
Ingresos Proyectados			\$ 4.335.270,00	\$ 4.465.328,10	\$ 4.599.287,94	\$ 4.737.266,58	\$ 4.879.384,58	\$ 23.016.537,20	\$ 143,85
			\$ 135,48	\$ 139,54	\$ 143,73	\$ 148,04	\$ 152,48		
Ganancia por Dólar			\$ 134,48	\$ 138,54	\$ 142,73	\$ 147,04	\$ 151,48		
CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	1,03%								

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.
 Fuente: Investigación Propia

Análisis: Como se puede evidenciar en la tabla anterior, Gourmet Food Service GFS S.A., ha tenido en el año 2021 unas ventas brutas aproximadas de \$7'542.000,00 de entre todas sus líneas de negocio, dividiendo entre todos sus ingresos, el Catering Industrial Corporativo ha alcanzado unas ventas brutas aproximadas de \$4'209.000,00 con un crecimiento sectorial del 1.03% determinado por el sistema SAIKU ANALYTICS (Sistema Estadístico del Servicio de Rentas Internas SRI), siendo considerado el crecimiento del 2021 en función del 2020.

Mismo que para su primer año de prospección de ventas el 2022, se calcula el crecimiento en las ventas brutas aproximadas de Gourmet Food Service GFS S.A., nos den \$4'335.270,00 con un gasto del CRM de \$32.000,00 en su primer año, ya que el valor total del CRM es de \$160.000,00 dando una ganancia bruta de \$4'303.270,00 es decir un rendimiento de \$134.48 sobre cada dólar invertido.

Para el segundo año de prospección de ventas, el 2023, se estima que Gourmet Food Service GFS S.A., tenga un crecimiento en sus ventas brutas aproximadas de \$4'465.328,10 considerando las directrices actuales del mercado se mantengan y el crecimiento sectorial se conserve o supere un 1.03%, el costo del CRM será al igual que el año anterior de \$32.000.00 dando así una ganancia bruta de \$4'433.328,10 es decir un rendimiento de \$138,54 sobre cada dólar invertido.

Para su tercer año de prospección de ventas, el 2024, se estima que Gourmet Food Service GFS S.A., tenga un crecimiento en sus ventas brutas aproximadas de \$4'599.287,94 considerando las directrices actuales del mercado se mantengan y el crecimiento sectorial se conserve o supere un 1.03%, el costo del CRM será al igual que el año anterior de \$32.000.00 dando así una ganancia bruta de \$4'567.287,94 es decir un rendimiento de \$142,73 sobre cada dólar invertido.

Para el cuarto año de prospección de ventas, el 2025, se estima que Gourmet Food Service GFS S.A., tenga un crecimiento en sus ventas brutas aproximadas de \$4'737.266,58 considerando las directrices actuales del mercado se mantengan y el crecimiento sectorial se conserve o supere un 1.03%, el costo del CRM será al igual que el año anterior de \$32.000.00 dando así una ganancia bruta de \$4'705.266,58 es decir un rendimiento de \$147,04 sobre cada dólar invertido.

Y para finalizar, el quinto año de prospección de ventas, es decir el 2026, se estima que Gourmet Food Service GFS S.A., tenga un crecimiento en sus ventas brutas aproximadas de \$4'879.384,58 estimando y el crecimiento sectorial se mantenga en un 1.03%, el costo del CRM será al igual que el año anterior de \$32.000,00 dando así una ganancia bruta de \$4'847.384,58 es decir un rendimiento de \$151,48 sobre cada dólar invertido, lo que conlleva a considerar que es lo más viable aplicar este Plan de CRM considerando en este Pronóstico de Ventas.

Al final de este Plan de CRM al 2026, se estima que Gourmet Food Service GFS S.A., haya tenido unas ventas brutas acumuladas de \$23'016.537,20 en la sumatoria de sus 5 años de prospección manteniendo el crecimiento sectorial establecido por el sistema SAIKU Estadístico del Servicio de Rentas Internas SRI de 1.03% con una media en el rendimiento de \$142,85 por cada dólar invertido.

CAPÍTULO V

5. SUGERENCIAS

5.1 Conclusiones

- ✓ El diagnóstico de la situación actual del área de CRM de Gourmet Food Service GFS S.A., reveló que, en lo que se refiere a factores internos, sus principales fortalezas son el contar con la licencia de un software de CRM de alta capacidad; una base de clientes concentrada, lo que facilita el registro; un direccionamiento estratégico general de la empresa; y, el apoyo de la Alta Gerencia para implementar y desarrollar CRM. Entre las debilidades más notorias se encontró que la base de clientes de Gourmet Food Service GFS S.A., cambian la ubicación de sus empresas constantemente y dificulta su registro; los proveedores de materia prima se encuentran alejados; el área CRM tiene una inadecuada difusión del direccionamiento estratégico; y, existe falta de confianza y compromiso de los trabajadores hacia el proyecto CRM.
- ✓ Se pudo concluir que la consolidación del área y las funciones de CRM en Gourmet Food Service GFS S.A., requiere de la determinación de un direccionamiento estratégico propio, complementario con los enunciados de misión, visión y valores de la empresa, los enunciados de la misión y visión, así como los valores del área CRM se construyeron de manera colaborativa entre los Directivos de Gourmet Food Service GFS S.A.; por una parte, para garantizar su compromiso con los enunciados; y, por otra parte, para acoger los conocimientos y experiencia de las autoridades sobre el plan estratégico general de la empresa.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda la profundización y práctica del diagnóstico situacional, considerando tanto el macro entorno como el micro entorno y los factores internos, ya que es de vital importancia para la determinación de estrategias en Gourmet Food Service GFS S.A.
- ✓ Es recomendable que Gourmet Food Service GFS S.A., continúe de manera constante las actividades necesarias para consolidar el área de CRM, no solo en beneficio de los clientes actuales (quienes recibirán un servicio personalizado y de mejor calidad), sino también para la empresa que, a través de la fidelización y un mejor servicio, contará con mayores clientes y nuevas empresas dispuestas a contratar los servicios de Gourmet Food Service GFS S.A., de esta manera, se beneficiará la empresa en general.
- ✓ Se recomienda, finalmente, que el área CRM implemente tanto el direccionamiento estratégico como las estrategias definidas en el presente trabajo, con el fin de que el área se consolide como una herramienta clave para el éxito de Gourmet Food Service GFS S.A..

5.3 Bibliografía

- Bautista, J., & Anzules, A. (21 de Agosto de 2017). *Marketing hotelero basado en el Customer Relationship Management para la mejora del posicionamiento de los negocios del sector de alojamiento en la ciudad de Guayaquil*. Recuperado el 18 de diciembre de 2020, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/24276/1/TESIS%20FINAL%20BAUTISTA%20ANZULES%2021%20AGO%202017.pdf>
- Businometrics Wordpress. (04 de mayo de 2013). *¿Qué es el direccionamiento estratégico?* Recuperado el 21 de diciembre de 2020, de <https://businometrics.wordpress.com/2018/05/04/la-importancia-del-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>
- Designificados. (18 de febrero de 2016). *Catering*. Recuperado el 21 de diciembre de 2020, de <https://designificados.com/catering/>
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi : Registro Oficial N° 449 de fecha 20 de octubre del 2008.
- Ecuador, Dirección Nacional Jurídica Departamento de Normativa. (2013). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial 056, 12-VIII-2013.
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2012). *Unidad de Análisis de Síntesis* . <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>.
- Ecuador, Servicio de Rentas Internas. (15 de enero de 2021). *Datos obtenidos del sistema Saiku*. Recuperado el 05 de enero de 2021, de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Elegir CRM. (16 de marzo de 2018). *¿Qué es un CRM?* (5. Edición, Editor) Recuperado el 26 de diciembre de 2020, de <https://www.elegircrm.com/crm/que-es-un-crm#:~:text=Un%20CRM%20es%20una%20soluci%C3%B3n,o%20de%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente.>
- Elegir CRM. (23 de julio de 2019). *Definición de CRM*. Recuperado el 26 de diciembre de 2020, de Elegir CRM: <https://www.elegircrm.com/crm/que-es-un-crm>
- EOI. (25 de enero de 2012). *Marketing Mix: las 4 P's de Marketing*. (J. Paniagua, Productor) Recuperado el 25 de diciembre de 2020, de <http://www.eoi.es/blogs/josefinapaniagua/2012/01/25/marketing-mix-las-4-ps-de-marketing/>
- Gb-advisors. (31 de octubre de 2017). *7 enfoques poderosos del uso de tu software de CRM para la fidelización de clientes*. Recuperado el 21 de diciembre de 2020, de <https://www.gb-advisors.com/es/crm-para-la-fidelizacion-de-clientes/>
- Gestion Pensemos. (24 de mayo de 2018). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* (G. Roncancio, Productor) Recuperado el 21 de diciembre de 2020, de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Gestionando Empresas. (11 de abril de 2011). *Conceptos, metodologías y herramientas para profundizar el análisis, facilitar la toma de y mejorar el control de resultados en las micro y pequeñas empresas*. Recuperado el 25 de diciembre de 2020, de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/08/la-matriz-foda-cruzada-para-ideas-de.html>

- Gestiopolis. (10 de octubre de 2004). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. (F. J. Posadas Amador, Productor) Recuperado el 20 de diciembre de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Gourmet Food Service. (01 de 01 de 2015). *Nuestra Historia*. Recuperado el 05 de enero de 2021, de <http://gourmetfoodservice.com/gfs/quienes-somos/>
- Grupo del Hierro. (01 de enero de 2016). *Datos obtenidos de la página de la empresa*. Recuperado el 07 de enero de 2021, de <http://grupodelhierro.com/>
- Huerta, D. (15 de enero de 2014). *Gung Ho, un paradigma empresarial alternativo*. Recuperado el 25 de diciembre de 2020, de Typepad: <https://davidhuerta.typepad.com/blog/2014/01/gung-ho-un-paradigma-empresarial-alternativo.html>
- ISI Emerging Market Group Limite. (15 de octubre de 2017). *Descripción de la compañía de Gourmet Food Service Gfs SA*. Recuperado el 05 de enero de 2021, de Información obtenida mediante dispositivo de almacenamiento externo: https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Gourmet_Food_Service_Gfs_SA_en_3967696.html
- La Revista. (29 de septiembre de 2013). *Restauración y 'catering': breve historia*. ((. Epicuro, Productor) Recuperado el 20 de diciembre de 2020, de Revista del Diario el Universo: <http://www.larevista.ec/gastronomia/epicuro/restauracion-y-catering-breve-historia>
- Irqa México. (10 de mayo de 2018). *HACCP / APPCC análisis de peligros y puntos críticos de control*. Recuperado el 27 de diciembre de 2020, de <http://www.Irqamexico.com/certificaciones/HACCP-Norma-Inocuidad-Alimentaria/>
- Making Experience. (14 de septiembre de 2015). *Qué es un CRM y cómo funciona en las empresas*. (M. Díaz, Productor) Recuperado el 21 de diciembre de 2020, de <https://makingexperience.com/blog/que-es-un-crm-y-como-funciona-en-las-empresas/>
- Manchego, L., Rodríguez, A., & Salazar, P. (31 de diciembre de 2018). *Estudio de la Satisfacción del Cliente Chileno en Hoteles Tres Estrellas, Tacna 2018*. Recuperado el 20 de diciembre de 2020, de <http://repositorio.neumann.edu.pe/handle/NEUMANN/169>
- Marketing Directo. (28 de octubre de 2020). *7 P del marketing de retención de clientes*. Recuperado el 22 de diciembre de 2020, de <https://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/las-7-p-del-marketing-de-retencion-de-clientes#:~:text=Cuando%20pensamos%20en%20el%20marketing,acciones%20para%20ganar%20nuevos%20clientes.&text=Por%20ello%2C%20es%20importante%20que,y%20posicionarlo%>
- Marketing E-nquest. (25 de septiembre de 2018). *Qué es y en qué consiste una Investigación Exploratoria*. Recuperado el 16 de enero de 2021, de <https://www.e-nquest.com/por-que-es-importante-investigacion-exploratoria/>
- Matrizfoda. (01 de enero de 2021). *Matriz FODA*. Recuperado el 15 de enero de 2021, de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

- Noemagico. (12 de septiembre de 2006). *La Investigación Descriptiva*. Recuperado el 16 de enero de 2021, de <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- Nvega2015. (07 de febrero de 2017). *Enfoque Cualitativo y Cuantitativo*. ((. Nelly Zulay14, Productor) Recuperado el 17 de diciembre de 2020, de <https://nvega2015.wordpress.com/2017/02/07/enfoque-cualitativo-y-cuantitativo/>
- Organizacion Internacional de Normalización ISO. (16 de mayo de 2005). *Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos*. Recuperado el 27 de diciembre de 2020, de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22000:ed-1:v1:es>
- Pacheco, M. A. (15 de junio de 2017). *Fidelización de clientes para incrementar las ventas en la empresa disduran s.a. en el cantón Durán*. Recuperado el 17 de diciembre de 2020, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1837/1/T-ULVR-1686.pdf>
- Proyectogrado. (11 de marzo de 2011). *Métodos Deductivos e Inductivos*. (F. Giraldo Sierra, & E. Orozco, Productores) Recuperado el 19 de diciembre de 2020, de <https://proyectogrado.wordpress.com/2011/03/11/metodos-deductivo-e-inductivo/#:~:text=M%C3%89TODO%20L%C3%93GICO%20INDUCTIVO,INDUCCI%C3%93N%20COMPLETA.>
- Reina, A. (15 de diciembre de 2013). *Propuesta Estratégica de Marketing para fidelizar clientes a través de Sistemas CRM para la empresa EVOLUTION T CIA. LTDA en el Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 17 de diciembre de 2020, de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/7666>
- Revista Lideres. (03 de febrero de 2013). *Grupo del Hierro, el servicio de calidad marca a sus empresas*. (P. Maldonado, Productor) Recuperado el 20 de diciembre de 2020, de Revista Lideres: <https://www.revistalideres.ec/lideres/grupo-hierro-servicio-calidad-marca.html>
- Revista UNAM. (31 de enero de 2004). *Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa*. Recuperado el 16 de enero de 2021, de Revista UNAM: <http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art1/art1-2b.htm>
- Soluciones PM. (08 de febrero de 2018). *CRM: Customer Relationship Management y Software*. Recuperado el 23 de diciembre de 2020, de <http://www.solucionespm.com/crm-customer-relationship-management/>
- Suma CRM. (11 de julio de 2002). *Qué es CRM: Customer Relationship Management y software CRM*. Recuperado el 21 de diciembre de 2020, de <https://www.sumacrm.com/soporte/customer-relationship-management>
- Talento. (13 de noviembre de 2017). *Guía de uso de la matriz FODA cruzado*. ((. Multidis, Productor) Recuperado el 25 de diciembre de 2020, de Talento: <http://talento.org.mx/2017/11/13/guia-uso-la-matriz-foda-cruzado/>
- Tiempo de Negocios. (15 de noviembre de 2017). *Conoce el Marketing según Philip Kotler y aplícalo en tu estrategia*. (P. Kotler, Productor) Recuperado el 25 de diciembre de 2020, de Tiempo de negocios: conecta tu lado más digital: <https://tiempodenegocios.com/philip-kotler-marketing/>
- Tituaña, M. (30 de diciembre de 2017). *Propuesta de implementación de una aplicación empresarial tipo CRM, para las Cooperativas de ahorro y crédito. Caso: huaicana*.

Recuperado el 16 de diciembre de 2020, de
<http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/8196>

UV. (12 de abril de 2016). *Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador*. Recuperado el 16 de diciembre de 2020, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/09CA201601.pdf>

Wikipedia. (28 de abril de 2020). *Inductivismo*. Recuperado el 16 de enero de 2021, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Inductivismo>

Wikipedia. (17 de noviembre de 2020). *Positivismo*. Recuperado el 16 de enero de 2021, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Positivismo>

Wikipedia. (03 de diciembre de 2020). *Wikipedia*. Recuperado el 27 de diciembre de 2020, de Customer relationship management: https://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

CAPÍTULO VI

6. ANEXOS

6.1 Preguntas de la entrevista a la autoridad del área CRM

Carrera: Master en Tecnologías de la Información MTI

Buenas tardes, somos estudiantes de la Escuela de Negocios Neumann, nos encontramos realizando un trabajo de investigación por lo que solicitamos su colaboración para la realización de la misma.

Objetivo de la entrevista:

Diseñar un Plan para el área de Administración de las Relaciones con el Cliente (CRM) en Gourmet Food Service GFS S.A, con base en el análisis situacional del área y el direccionamiento estratégico, con el fin de aportar a las operaciones eficientes y efectivas del departamento, así como al éxito de la empresa.

Fecha de aplicación de la entrevista: ____/____/____

Plantear al entrevistado las siguientes preguntas y anotar (o grabar, con su autorización) las respuestas.

P1. ¿Cuáles son, en su opinión, los principales factores externos que afectan, positivamente, a las actividades de Gourmet Food Service GFS S.A. y del área CRM?

P2. ¿Cuáles son los principales factores externos al área de CRM pero internos de Gourmet Food Service GFS S.A. que afectan, positivamente, a las actividades del área CRM? Es decir, ¿qué elementos de Gourmet Food Service GFS S.A. pero externos al área CRM la afectan positivamente?

- P3. ¿Cuáles son, en su opinión, los principales factores externos que afectan, negativamente, a las actividades de Gourmet Food Service GFS S.A. y del área CRM?*
- P4. ¿Cuáles son los principales factores externos al área de CRM pero internos de Gourmet Food Service GFS S.A. que afectan, negativamente, a las actividades del área CRM? Es decir, ¿qué elementos de Gourmet Food Service GFS S.A. pero externos al área CRM la afectan negativamente?*
- P5. ¿Cuáles cree usted que son las principales fortalezas del área CRM actualmente en Gourmet Food Service GFS S.A.?*
- P6. ¿Cuáles cree usted que son las principales debilidades del área CRM en la actualidad en Gourmet Food Service GFS S.A.?*
- P7. ¿De manera general, cuál considera usted que es el problema más grande que enfrenta el área CRM de Gourmet Food Service GFS S.A.?*
- P8. ¿Cómo cree usted que el área CRM puede mejorar su situación actual en Gourmet Food Service GFS S.A.?*

6.2 Formulario de participación de grupo focal

Carrera: Master en Tecnologías de la Información MTI

Buenas tardes, somos estudiantes de la Escuela de Negocios Neumann, nos encontramos realizando un trabajo de investigación por lo que solicitamos su colaboración para la realización de la misma.

Objetivo de la participación grupal focal:

Diseñar un Plan para el área de Administración de las Relaciones con el Cliente (CRM) en Gourmet Food Service GFS S.A., con base en el análisis situacional del área y el direccionamiento estratégico, con el fin de aportar a las operaciones eficientes y efectivas del departamento, así como al éxito de la empresa.

Fecha de la participación grupal focal: ____/____/____

Plantear al entrevistado las siguientes preguntas y anotar (o grabar, con su autorización) las respuestas.

Participantes	1.	2.	3.
Cargos			

Desarrollo de la misión

Participante	1	2	3
Preguntas			
¿Qué y quiénes somos?			
¿Qué hacemos?			
¿Para qué necesidades?			
¿Con qué insumos y tecnología?			
¿Para qué grupos sociales?			

Participante	1	2	3
Preguntas			
¿Qué y quiénes somos?			
¿Cuál es la filosofía del área de CRM?			
¿Cuál es la finalidad o propósito de nuestras acciones?			
¿Bajo qué principios o valores?			
¿Cuál es el ámbito de acción del área de CRM?			

Enunciado de la visión: En 5 años.

Determinación de valores

Establecer 5 valores fundamentales que debe tener el área CRM y por qué:

Participante 1	Participante 2	Participante 3
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

6.3 Definiciones

Uso del CRM

Según el documento on line Elegir CRM, nos indica que:

La definición de CRM (en inglés Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con clientes) es una aplicación que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes.

El software CRM, por definición, permite compartir y maximizar el conocimiento de un cliente dado y de esta forma entender sus necesidades y anticiparse a ellas. (Elegir CRM, 2019)

Customer Relationship Management

Según el documento on line Wikipedia, nos dice que:

Customer relationship management (CRM) es un enfoque para gestionar la interacción de una empresa con sus clientes actuales y potenciales. Utiliza el análisis de datos de la historia de los clientes con la empresa y para mejorar las relaciones comerciales con dichos clientes, centrándose específicamente en la retención de los mismos y, en última instancia, impulsando el crecimiento de las ventas.(Wikipedia, 2020)

Certificación HACCP

Según el documento on line de Irqa México, nos dice que:

HACCP / APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) es un método operativo estructurado e internacionalmente reconocido que ayuda a las organizaciones de la industria de alimentos y bebidas a identificar sus riesgos de inocuidad alimentaria, evitar peligros de inocuidad alimentaria y abordar el cumplimiento legal. HACCP es obligatorio en varios países, incluidos EE.UU. y la UE. Los principios y directrices para la aplicación del APPCC han sido adoptados por la Comisión del Codex Alimentarios. El sistema APPCC tiene base científica e identifica los riesgos y las medidas específicas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos. (Irqa México, 2018)

Norma ISO 22000 – 2005

Según el documento on line ISO, nos indica que:

Esta Norma Internacional especifica requisitos para un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos cuando una organización en la cadena alimentaria necesita demostrar su capacidad para controlar los peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos, con el objeto de asegurarse de que el alimento es inocuo en el momento del consumo humano. (Organización Internacional de Normalización ISO, 2005)

6.4 Evidencias Fotográficas

Áreas de Gourmet Food Service GFS S.A.



Anexo 1.

Proceso de Producción

Fuente: (Grupo del Hierro, 2016)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.



Anexo 2.

Proceso de pre producción

Fuente: (Grupo del Hierro, 2016)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.



Anexo 3.

Recepción de materias primas

Fuente: (Grupo del Hierro, 2016)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.



Anexo 4.

Revisión de calidad de productos

Fuente: (Grupo del Hierro, 2016)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.



Anexo 5.

Negociación con proveedores

Fuente: (Grupo del Hierro, 2016)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.



Anexo 6.

Elección de los mejores cortes de los cárnicos.

Fuente: (Grupo del Hierro, 2016)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.



Anexo 7.

Selección de los productos de mayor calidad

Fuente: (Grupo del Hierro, 2016)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.



Anexo 8.

Limpieza de las materias primas

Fuente: (Grupo del Hierro, 2016)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.



Anexo 9.

Hornos de cocción de los diferentes cárnicos

Fuente: (Grupo del Hierro, 2016)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.



Anexo 10.

Área de pastelería

Fuente: (Grupo del Hierro, 2016)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.



Anexo 11.

Área de cocción de sopas

Fuente: (Grupo del Hierro, 2016)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.



Anexo 12.

Flota de Vehículos de Gourmet Food Service GFS S.A.

Fuente: (Grupo del Hierro, 2016)

Elaborado por: Jonathan Torres – Rodrigo Puga - Daniel Olmedo.

6.5 Evidencias Videografías

Videos de Gourmet Food Service GFS S.A.

<https://www.youtube.com/watch?v=nADVhXi00r0>

Anexo 13.

Grupo del Hierro – Video Corporativo (1)

<https://www.youtube.com/watch?v=YStXGFekUUM>

Anexo 14.

Grupo del Hierro – Video Corporativo (2)

<https://www.youtube.com/watch?v=ONCgVcRCC0I>

Anexo 15.

GFS S.A. – Video Corporativo

<https://www.youtube.com/watch?v=fWhKHHAD27k>

Anexo 16.

Gourmet Food Service GFS S.A. – CCQ

<https://www.youtube.com/watch?v=PvdBjhuut4U>

Anexo 17.

Entrevista a Gerente de Producción – Especialista (1)

https://www.youtube.com/watch?v=U_of3ZzSXZQ

Anexo 18.

Entrevista a Contador General – Especialista (2)