

**OPTIMIZATION AND STRATEGIC EXPANSION OF FRUTILANDIA ICE CREAM PARLOR IN CALUMA, BOLÍVAR PROVINCE, ECUADOR**Hernan Marcelo Moya-Abril<sup>1</sup>**E-mail:** [hernanma89@uniandes.edu.ec](mailto:hernanma89@uniandes.edu.ec)**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-6183-5247>Mireya Aracely Molina-Vera<sup>1</sup>**E-mail:** [mireyamv12@uniandes.edu.ec](mailto:mireyamv12@uniandes.edu.ec)**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-3836-4643>Nancy Maribel Naranjo-Silva<sup>1</sup>**E-mail:** [nancyns65@uniandes.edu.ec](mailto:nancyns65@uniandes.edu.ec)**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-0130-1348>Paulina Elizabeth Salas-Medina<sup>1</sup>**E-mail:** [ua.paulinasalas@uniandes.edu.ec](mailto:ua.paulinasalas@uniandes.edu.ec)**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9025-5669><sup>1</sup> Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ecuador.**Cita sugerida (APA, séptima edición)**

Moya-Abril, H. M., Molina-Vera, M. A., Naranjo-Silva, N. M., & Salas-Medina, P. E. (2025). Optimización y expansión estratégica de la Heladería Frutilandia en Caluma, provincia de Bolívar, Ecuador. *Revista UGC*, 3(S2), 16-22.

**Fecha de presentación:** 01/04/2025**Fecha de aceptación:** 03/05/2025**Fecha de publicación:** 01/06/2025**RESUMEN**

La optimización y expansión de Frutilandia en el mercado de helados del barrio Santa Rosa de Caluma, en Ecuador, resultó imprescindible para mantener su competitividad y propiciar un crecimiento sostenible. El objetivo central de este estudio fue evaluar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, identificando áreas de mejora y oportunidades de crecimiento local. Se aplicó una metodología mixta, que combinó análisis cualitativos y cuantitativos, mediante encuestas dirigidas a clientes y empleados de Frutilandia, con el fin de comprender sus necesidades, preferencias y la efectividad de los procesos internos. Los resultados revelaron fortalezas en la calidad del servicio y en la percepción del producto, así como oportunidades de innovación en la gestión de inventarios y en la variedad de la oferta. A partir de estos hallazgos, se diseñan estrategias enfocadas en optimizar la experiencia del cliente y reforzar la operación interna, lo que incluye la adopción de tecnologías de gestión y el perfeccionamiento de la capacitación al personal. En conclusión, la implementación de este plan estratégico puede consolidar a Frutilandia como referente en el mercado local de helados, impulsando la satisfacción del cliente y fomentando la sostenibilidad a largo plazo.

**Palabras clave:**

Optimización de procesos, expansión estratégica, planificación estratégica, eficiencia operativa, satisfacción del cliente.

**ABSTRACT**

The optimization and expansion of Frutilandia in the ice cream market of the Santa Rosa neighborhood in Caluma, Ecuador, proved essential to maintain its competitiveness and promote sustainable growth. The main objective of this study was to evaluate operational efficiency and customer satisfaction, identifying areas for improvement and local growth opportunities. A mixed methodology was applied, combining qualitative and quantitative analyses, through surveys directed at Frutilandia's customers and employees, to understand their needs, preferences, and the effectiveness of internal processes. The results revealed strengths in service quality and product perception, as well as opportunities for innovation in inventory management and product variety. Based on these findings, strategies were designed to optimize the customer experience and reinforce internal operations, including the adoption of management technologies and the enhancement of staff training. In conclusion, the implementation of this strategic plan can consolidate Frutilandia as a reference in the local ice cream market, boosting customer satisfaction and fostering long-term sustainability.

**Keywords:**

Process optimization, strategic expansion, strategic planning, operational efficiency, customer satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

La Heladería Frutilandia, ubicada en la localidad de Caluma, Ecuador, despierta el paladar de sus habitantes con su oferta única de helados y delicias congeladas. En un entorno empresarial dinámico y en constante evolución, la importancia de la optimización y la expansión estratégica para este emprendimiento se convierte en un pilar fundamental para su supervivencia y crecimiento sostenible. La optimización y expansión de una heladería como Frutilandia requiere una combinación cuidadosa de análisis de mercado, mejoras operativas y estrategias de crecimiento, basadas en teorías y prácticas contemporáneas de gestión, marketing y operaciones.

Las estrategias de crecimiento, como la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación, se consideran fundamentales en los procesos de expansión. Ansoff et al. (2018), destacan que dichas estrategias permiten a las empresas elegir el camino adecuado para su crecimiento con base en su situación actual y sus objetivos futuros. El análisis de nuevas ubicaciones resulta igualmente determinante; la de puntos de venta óptimos, mediante el uso de Sistemas de Selección de Información Geográfica (SIG), brinda ventajas competitivas al considerar la densidad poblacional y los patrones de consumo (Chae 2009; Pavani et al., 2024).

En el caso de heladerías que buscan ampliar su presencia de manera acelerada, la expansión mediante franquicias suele constituir una vía efectiva para crecer sin asumir todos los riesgos operativos, lo cual se fundamenta en el enfoque global de expansión estratégica descrito por Ansoff et al. (2018). La creciente complejidad de las cadenas de suministro ha llevado a los investigadores a reconocer la importancia de medir y monitorear su funcionamiento. Esto es esencial para evaluar la eficiencia organizacional, gestionar las actividades de manera efectiva y mejorar la competitividad (Avelar-Sosa et al., 2019).

La creciente complejidad de las cadenas de suministro ha llevado a los investigadores a reconocer la importancia de medir y monitorear su funcionamiento. Esto es esencial para evaluar la eficiencia organizacional, gestionar las actividades de manera efectiva y mejorar la competitividad (Chand et al., 2022). La evaluación del rendimiento de la cadena de suministro es crucial para identificar áreas de mejora y maximizar la eficiencia (Gunasekaran et al., 2004). Además, la gestión efectiva de las actividades de la cadena de suministro puede ayudar a reducir costos, mejorar la satisfacción del cliente y mitigar riesgos.

En este contexto, la implementación de herramientas tecnológicas como la trazabilidad mediante blockchain y la inteligencia artificial para la predicción de la demanda optimiza la transparencia y el control sobre los procesos de abastecimiento, reduciendo costos y desperdicios.

Por otra parte, la innovación en los procesos de producción puede reforzar la optimización operativa, especialmente

cuando se incorporan tecnologías relacionadas con la Industria 4.0. La automatización y la implementación de sistemas ciberfísicos incrementan la eficiencia y disminuyen los costos, incluso para pequeñas y medianas empresas. Junto a ello, adoptar sistemas de gestión de calidad como ISO 22000 refuerza la inocuidad alimentaria y la confianza del cliente. Las PYMES pueden beneficiarse de este marco, pues facilitar la mejora continua y el cumplimiento de estándares internacionales.

En el ámbito comercial, las estrategias de marketing digital—como SEO, SEM y la interacción en redes sociales—contribuyen a atraer y retener clientes de forma más efectiva. Aunado a ello, diferenciarse por medio de experiencias memorables cobra relevancia en mercados competitivos: la economía de la experiencia ofrece valor agregado al cliente, superando la oferta de producto en sí. Además, los programas de fidelización constituyen un estímulo en la retención de consumidores, puesto que fomentan la repetición de compra y la lealtad.

A lo largo de los años, Frutilandia se ha consolidado como referente en Caluma gracias a la calidad de sus helados y el trato cercano a la comunidad. No obstante, el contexto local está experimentando transformaciones significativas: el crecimiento demográfico y la expansión urbana generan tanto oportunidades como desafíos para las empresas, incluidas las heladerías. Del mismo modo, el surgimiento de nuevos competidores y la evolución de las preferencias de los consumidores acentúan la necesidad de contar con estrategias actualizadas de optimización operativa y expansión.

En respuesta a este panorama, Frutilandia se enfrenta al reto de sostener su posición competitiva y garantizar su viabilidad. La problemática central radica en comprender cómo la aplicación inadecuada de estrategias de expansión puede afectar la competitividad de la empresa en Caluma. Por consiguiente, el objetivo general de la presente investigación es desarrollar estrategias efectivas para la optimización de los procesos operativos y la expansión estratégica de Frutilandia en el mercado de Caluma, fortaleciendo su competitividad y asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se llevó a cabo un estudio de enfoque mixto con el propósito de obtener una visión integral de las necesidades y preferencias de los clientes, así como de los desafíos operativos a los que se enfrenta Frutilandia en Caluma. Esta perspectiva global permitió diseñar estrategias efectivas de optimización y expansión.

El proyecto se inscribió en una investigación no experimental, pues se recopiló información en el entorno real de la empresa sin introducir manipulaciones intencionales de variables. Asimismo, el estudio adoptó un enfoque exploratorio para profundizar en la situación actual del

mercado y detectar oportunidades y desafíos relevantes a la expansión estratégica.

En cuanto al diseño metodológico, se emplearon métodos teóricos y empíricos. Los métodos teóricos involucraron:

- Revisión bibliográfica: sirvió para contextualizar la investigación dentro de los marcos conceptuales y prácticos más recientes, identificando las tendencias, enfoques y buenas prácticas reportadas en el campo de la optimización y expansión estratégica.
- Análisis conceptual: permitió desglosar y clarificar los principales conceptos relacionados con la expansión y la gestión operativa, vinculándolos a la realidad de Frutilandia para delinear los elementos esenciales de la problemática estudiada.
- Síntesis teórica: consistió en integrar y organizar la información recopilada en la revisión bibliográfica, estableciendo un marco conceptual coherente. Este proceso facilitó la identificación de vacíos en la literatura y las directrices para las fases empíricas.

Por otro lado, los métodos empíricos incluyen:

- Análisis de datos financieros: se examina la información relativa al desempeño económico de Frutilandia para poder proponer las estrategias que se muestran en el apartado de Discusión para impulsar la optimización y la expansión.
- Aplicación de cuestionarios:
  - » Cuestionario para clientes: se diseñó un instrumento de 10 preguntas con el objetivo de recabar información sobre preferencias, percepciones y experiencias relacionadas con la heladería.
  - » Cuestionario para empleados y propietario: se elaboraron 10 preguntas dirigidas al personal de Frutilandia y una guía de preguntas para el propietario. Estas encuestas se orientaron a indagar la eficiencia operativa interna y las percepciones sobre el negocio.

La población de estudio se definió de la manera siguiente:

- Clientes internos: abarcó a los 6 colaboradores de Frutilandia, considerados parte fundamental para comprender la dinámica laboral y operativa.
- Clientes externos: se delimitó a los habitantes económicamente activos del Barrio Santa Rosa (200 personas), de acuerdo con el censo más reciente de 2022, adyacente al Barrio Los Rosales, donde opera la heladería.

Para calcular la muestra de la población económicamente activa del Barrio Santa Rosa, se aplicó la siguiente fórmula estadística:

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

- n es el tamaño de la muestra requerido.
- N es el tamaño de la población.

- Z es el valor crítico de la distribución normal estándar para el nivel de confianza deseado. Para un nivel de confianza del 95%,  $Z \approx 1.96$ .
- p es la proporción estimada de la población que tiene la característica que estás investigando. Al no tenerse una estimación previa, se usó 0.5 para obtener el tamaño de muestra máximo.
- E es el margen de error deseado, expresado como fracción decimal.

Desarrollo de la fórmula:

$$n = \frac{200 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5(1-0.5)}{(200-1) \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5(1-0.5)}$$

$$n = \frac{200 \cdot 3,8416 \cdot 0,25}{199 \cdot 0,0025 + 3,8416 \cdot 0,25}$$

$$n = 192,08 / 0,4975 + 0,9604$$

$$n = 192,08 / 1,4579$$

$$n = 131,75$$

Con base en los cálculos, el tamaño de muestra estimado fue de 132 persona. Este número aseguró un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, lo que garantizó la representatividad necesaria para el análisis de la población objetivo del Barrio Santa Rosa.

La combinación de estos métodos teóricos y empíricos brinda una perspectiva amplia sobre la situación de Frutilandia, tanto desde el punto de vista operacional como desde la experiencia del cliente. Este enfoque integral permitió la identificación de factores críticos que influyen en el desempeño de la heladería y, a su vez, guió el desarrollo de estrategias de optimización y expansión adecuadas a las condiciones del mercado local.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a clientes de Frutilandia evidenciaron diversos aspectos claves de la experiencia de consumo. En términos de conocimiento de la marca, la mayoría de los participantes manifestaron sentirse muy familiarizados con los productos de la heladería, lo que reflejó un alto grado de reconocimiento y presencia de la marca en la localidad. Asimismo, la calidad fue señalada como el factor más relevante a la hora de elegir helados o productos similares, seguida por el precio, lo que subrayó la importancia de mantener altos estándares en ingredientes, sabor y presentación.

Otro hallazgo significativo se relacionó con la motivación de compra. Las personas encuestadas indicaron, en su mayoría, que la satisfacción de una necesidad específica representaba la principal razón para adquirir estos productos, mientras que el ahorro de tiempo se identificaba como el beneficio más valorado. La mayoría de los clientes mostraron una elevada disposición a recomendar Frutilandia a amigos o conocidos, lo cual reveló un sólido nivel de satisfacción y fidelidad hacia la marca. Además,

la disponibilidad de soporte o atención al cliente fue considerada muy importante o importante por una gran proporción de los encuestados, lo que puso de manifiesto la relevancia de contar con un servicio de posventa adecuado.

En cuanto a preferencias de compra, se observará un predominio de quienes preferirían adquirir estos productos en tiendas físicas, mientras que un porcentaje menor optaba por la modalidad en línea o consideraba que la elección dependía de las características del producto. Otro aspecto destacado fue la disposición de la mayoría de los consumidores a pagar un precio igual o incluso mayor que el de productos equivalentes en el mercado, lo que sugeriría un buen posicionamiento y un valor percibido elevado. Por último, con respecto a las mejoras deseadas, muchos manifiestan interés en funcionalidades adicionales e integración con otras plataformas o dispositivos, reflejando la necesidad de innovación continua para ajustarse a las tendencias y necesidades cambiantes de la clientela.

Desde la perspectiva interna, los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de Frutilandia mostraron que todos describían su jornada laboral como adecuada y conforme a las horas establecidas. El ambiente de colaboración se demostró positivo, dado que la totalidad del personal lo calificó como “colaborativo”, y dos tercios de los encuestados se sintieron adecuadamente capacitados para el cumplimiento de sus responsabilidades.

No obstante, surgieron algunas áreas de oportunidad. La mayoría describió el entorno como “competitivo” y destacó la necesidad de mejorar ciertos aspectos de la comunicación interna, aun cuando dos tercios consideraron que dicha comunicación era “buena”. En cuanto a la satisfacción laboral, la mayoría otorgó calificaciones altas (4 de 5), lo que reflejó una tendencia positiva respecto al bienestar y la motivación del personal. Además, la mayoría prefirió recibir retroalimentación de manera regular y frecuente, lo cual subrayó la importancia de mantener los canales de comunicación y evaluación de desempeño dinámico.

En relación con las sugerencias para optimizar la operativa, la mayoría de los empleados se mostró neutral, si bien una minoría expuso la necesidad de proponer mejoras concretas. Por su parte, la dinámica de trabajo en equipo se describió, en la mayoría de los casos, como “coordinada”, y la formación adicional deseada se centró en la atención al cliente, lo que puso de aliviar la relevancia de seguir fortaleciendo la calidad del servicio en la empresa.

El análisis de las respuestas derivadas de la entrevista realizada al propietario de Frutilandia confirmó la conciencia que existía sobre los desafíos y oportunidades del mercado local de Caluma. El aumento de la competencia, unido a cambios progresivos en las preferencias de

los consumidores, evidencia la necesidad de incorporar nuevas ideas y productos para sostener la ventaja competitiva. Asimismo, se observará una apertura a explorar tendencias innovadoras y adoptar enfoques de adaptabilidad estratégica que garantizaran la permanencia y el crecimiento de la heladería.

Los resultados del presente proyecto de optimización y expansión estratégica para la Heladería Frutilandia en Caluma aportarán una visión detallada acerca de la percepción y satisfacción de los clientes, así como de la dinámica laboral interna. Estos hallazgos permiten identificar las fortalezas actuales de Frutilandia y las áreas susceptibles de mejora, fundamentales para garantizar un crecimiento sostenido. Con base en la evidencia recolectada, se proponen las siguientes estrategias para impulsar la optimización y la expansión:

#### 1. Innovación de productos

- Acciones: organizar sesiones de lluvia de ideas con el equipo de Frutilandia y grupos focales de clientes para explorar nuevos sabores y conceptos, además de lanzar un programa piloto “Sabor del Mes” para evaluar creaciones innovadoras.

- Recursos: dedicación del personal para el desarrollo de productos y un presupuesto de 1 200 USD destinado a la adquisición de ingredientes.

- Tiempo estimado: 6 meses.

#### 2. Optimización operativa

- Acciones: implementar sistemas de gestión de inventarios basados en software para anticiparse a la demanda y reducir quiebres de stock; capacitar al personal en técnicas de servicio al cliente para optimizar la rapidez y la calidad de la atención.

- Recursos: software de gestión y capacitaciones específicas para el personal.

- Presupuesto: 2 000 USD para la adquisición del software y 500 USD adicionales para la formación del equipo.

- Tiempo estimado: 6 meses.

#### 3. Marketing y Presencia en Redes Sociales

- Acciones: diseñar una estrategia de marketing digital enfocada en redes sociales y marketing de contenidos para incrementar la visibilidad en línea y captar nuevos clientes.

- Recursos: contratación de un profesional especializado en marketing y diseño de contenidos.

- Presupuesto: 1 500 USD.

- Tiempo estimado: 6 meses.

#### 4. Estudio de Expansión

- Acciones: analizar la demografía, evaluar la competencia y examinar tendencias de consumo en posibles

áreas de crecimiento; valorar la viabilidad financiera y operativa de la apertura de nuevas sucursales.

- Recursos: investigación de mercado y análisis demográfico.
- Presupuesto: 1 000 USD para la investigación.
- Tiempo estimado: 6 meses.

#### 5. Alianzas estratégicas

- Acciones: identificar proveedores locales que suministren ingredientes de alta calidad y explorar colaboraciones con negocios complementarios para la realización de promociones conjuntas y eventos compartidos.
- Recursos: dedicación del equipo directivo en la negociación con proveedores y socios potenciales, más incentivos o descuentos para fomentar la colaboración.
- Presupuesto: 1 200 USD para iniciativas promocionales.
- Tiempo estimado: 6 meses.

Los resultados indicaron, además, una marcada lealtad de los clientes hacia Frutilandia, reflejada en una alta recurrencia de visitas y una valoración positiva de la calidad y el sabor de los productos. Tal fidelidad constituye un activo valioso para atraer a nuevos consumidores a través de la recomendación boca a boca. Asimismo, la percepción favorable sobre la atención al cliente sugiere que el personal cumple en gran medida las expectativas de quienes acuden a la heladería, una cuestión especialmente relevante en el sector de servicios de alimentación, donde la interacción personal puede diferenciar de forma notable a las empresas.

La apreciación positiva tanto de la calidad como del precio de los productos de Frutilandia coincide con los principios de la economía de la experiencia, donde la satisfacción del cliente incentiva la fidelidad y las visitas repetidas. Por otra parte, la relevancia de un ambiente agradable y productos de alta calidad confirma la importancia de las estrategias de marketing digital, que pueden potenciar la captación de clientes y complementar la experiencia presencial al ofrecer interacciones digitales atractivos y coherentes.

Desde la perspectiva de la gestión interna y la cadena de suministro, los resultados enfatizaron la necesidad de mantener un clima laboral positivo y mejorar ciertos aspectos de la comunicación. Una fuerza laboral satisfecha y motivada tiende a desempeñarse mejor y contribuir a una operación más estable, aspecto esencial para la diferenciación en el sector de alimentos y bebidas. La instauración de programas de lealtad contribuye a prolongar la relación con los clientes e incrementar sus visitas, lo cual se alinea con la base de clientes ya fiel con la que cuenta Frutilandia.

En suma, Frutilandia muestra fortalezas significativas en áreas como la calidad del producto y la atención al cliente, a la vez que enfrenta retos comunes a la industria,

como la necesidad de optimizar procesos, fomentar la innovación y expandir su presencia de manera estratégica. Las estrategias propuestas, avaladas por el análisis de la literatura y los resultados obtenidos, establecen un punto de partida sólido para impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de la heladería en el mercado local.

El presente estudio se alinea con la investigación de Comas Rodríguez et al. (2021), en la medida en que ambas abordan la necesidad de un enfoque integral en la gestión estratégica para garantizar la sostenibilidad y competitividad empresarial. Mientras que el estudio de Frutilandia se centra en la optimización operativa y la expansión en un mercado altamente competitivo, el trabajo de Comas Rodríguez et al. (2021), destaca cómo el limitado alineamiento estratégico y la falta de integración de herramientas de control pueden afectar la ejecución efectiva de una estrategia empresarial.

En este sentido, la implementación de estrategias específicas en Frutilandia, como la innovación de productos, la optimización de procesos y la mejora del servicio al cliente, responde a la necesidad identificada en la literatura de fortalecer la planificación estratégica con una ejecución efectiva y un enfoque. Orientado a la mejora continua. Al aplicar un modelo de expansión basado en la diferenciación y la eficiencia operativa, este estudio contribuye a la discusión sobre cómo las pequeñas empresas pueden estructurar su crecimiento de manera alineada con sus objetivos estratégicos, evitando las deficiencias señaladas en investigaciones previas sobre gestión organizacional.

El presente estudio también guarda relación con la investigación de Baque Villanueva et al. (2020), en la medida en que ambos trabajos abordan el desarrollo de estrategias para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de emprendimientos locales. Mientras que el estudio de Frutilandia se enfoca en la mejora de la eficiencia operativa y la expansión de mercado en el sector de heladerías, la investigación de Baque Villanueva et al. (2020), diseñan un plan de negocios para emprendimientos de economía popular y solidaria, resaltando la importancia de una planificación estratégica estructurada para garantizar el éxito a largo plazo.

En ambos casos, la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos permite identificar oportunidades de crecimiento y mejorar la toma de decisiones empresariales. Además, la relevancia de comprender las preferencias del consumidor y las dinámicas del mercado local se presenta como un factor determinante para la implementación de estrategias efectivas. La coincidencia en la necesidad de planificación y estructuración estratégica evidencia que el crecimiento empresarial, independientemente del sector, depende en gran medida de la capacidad de los negocios para adaptarse a su entorno, optimizar sus procesos y ofrecer productos y servicios alineados con la demanda del mercado.

Esta investigación también presenta similitudes con la investigación de Vega Falcón (2021), en la medida en que ambos trabajos abordan la necesidad de planificación estratégica y optimización operativa en negocios vinculados a la industria de alimentos. Mientras que el estudio de Frutilandia se enfoca en mejorar la eficiencia interna y expandir su presencia en el mercado local, la investigación de Vega Falcón (2021), se centra en la consultoría de estrategia empresarial para el desarrollo de una ruta gastronómica turística en México. En ambos casos, se resalta la importancia del diseño de estrategias basadas en estudios de mercado, la identificación de oportunidades de crecimiento y la integración de herramientas de gestión que facilitan la toma de decisiones.

Asimismo, ambos estudios coinciden en que el éxito empresarial en el sector de alimentos no solo depende de la calidad del producto, sino también de la capacidad de adaptación al entorno y la implementación de modelos estratégicos que favorecen la sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente, puede señalarse que el presente estudio cumple con uno de los roles más significativos de la investigación científica: generar conocimiento aplicado para la mejora de la gestión empresarial y la toma de decisiones estratégicas (Gómez Armijos et al., 2017). A través del análisis de datos cuantitativos y cualitativos, se identifican desafíos y oportunidades concretas en la optimización operativa y la expansión de Frutilandia, proporcionando un marco de acción basado en evidencia. La investigación no solo aporta información relevante para la empresa en cuestión, sino que también puede servir como referencia para otros negocios del sector de alimentos y bebidas, promoviendo la innovación y la sostenibilidad en mercados competitivos. Al ofrecer estrategias fundamentadas en metodologías rigurosas, este estudio contribuye al desarrollo de soluciones prácticas que fortalecen el vínculo entre la teoría y la aplicación en el ámbito empresarial.

## CONCLUSIONES

El presente estudio, centrado en el análisis de la cadena de suministro y la percepción tanto de clientes como de empleados en la Heladería Frutilandia, evidenció diversos factores clave para su sostenibilidad y crecimiento. Por un lado, se identifican desafíos derivados de la competencia emergente y de la evolución de las preferencias de los consumidores; por otro lado, se revelaron oportunidades para innovar y expandir la oferta. En este sentido, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación sobresalen como pilares esenciales para mantener la competitividad y asegurar el éxito a largo plazo.

Las principales implicaciones de esta investigación destacan la necesidad de implementar estrategias específicas encaminadas a enfrentar las amenazas del mercado y aprovechar los nichos de crecimiento identificados. La

innovación en productos, la mejora de la eficiencia operativa y el establecimiento de una relación sólida con la base de clientes se configuran como elementos cruciales para propiciar un desarrollo sostenido en Frutilandia.

No obstante, el estudio presenta ciertas limitaciones relacionadas con la focalización en un momento determinado y la dependencia de respuestas subjetivas. A fin de robustecer futuras investigaciones, se recomienda llevar a cabo seguimientos periódicos para evaluar la eficacia de las estrategias planteadas y, a su vez, considerar la inclusión de más variables cuantitativas que permitan profundizar en el análisis de la eficiencia y operativa de la satisfacción del cliente.

En conjunto, los hallazgos brindan una visión integral de la situación actual de Frutilandia, constituyendo un punto de partida sólido para la toma de decisiones estratégicas y la ejecución de acciones operativas. La integración de datos cualitativos y cuantitativos proporcionó una comprensión más amplia de los retos y posibilidades que enfrenta la heladería en un mercado altamente competitivo, como el de Caluma. Los resultados reflejan que, a pesar de la valoración positiva de la calidad del producto, la heladería debe mantenerse alerta ante la creciente competencia y la diversificación de las preferencias de los consumidores, quienes muestran interés por opciones más saludables y personalizables. En este contexto, la percepción de los clientes subraya la relevancia de mejorar la gestión de inventarios para minimizar la escasez de productos de alta demanda.

Desde la visión de los propietarios, la viabilidad a largo plazo descansa en estrategias de diferenciación y en el conocimiento profundo del mercado local, complementadas con iniciativas internas de optimización operativa y capacitación continua del personal. Actualmente, la apertura de nuevas sucursales y la ampliación del menú constituyen proyectos prioritarios, respaldados por relaciones sólidas con proveedores locales. Aun así, persistir en la búsqueda de alianzas estratégicas que fortalezcan la cadena de suministro y en la incorporación de ingredientes innovadores resultará clave para materializar la expansión y aprovechar al máximo el potencial de nuevos segmentos demográficos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.
- Avelar-Sosa, L., García-Alcaraz, J. L. y Maldonado-Macías, A. A. (2019). Conceptualization of supply chain performance. En, L. Avelar-Sosa, A. A. Maldonado Macías y J. L. García Alcaraz *Evaluation of supply chain performance: A manufacturing industry approach*. (pp. 69-89). Springer.

- Baque Villanueva, L. K., Viteri Intriago, D. A., Álvarez Gómez, L. K., & Izquierdo Morán, A. M. (2020). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 120-125. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1621>
- Chae, B. (2009). Developing key performance indicators for supply chain: an industry perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(6), 422-428. <https://doi.org/10.1108/13598540910995192>
- Chand, P., Kumar, A., Thakkar, J., & Ghosh, K. K. (2022). Direct and mediation effect of supply chain complexity drivers on supply chain performance: an empirical evidence of organizational complexity theory. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(6), 797-825. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2021-0681>.
- Comas Rodríguez, R., Rivera Segura, G. N., Izquierdo Morán, A. M., & Acurio Armas, J. A. (2021). El alineamiento estratégico y su incidencia en el control de gestión en las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S1), 424-432. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2052>
- Gómez Armijos, C., Vega Falcón, V., Castro Sánchez, F., Ricardo Velázquez, M., Font Graupera, E., Lascano Herrera, C., & Carrera Calderón, F. (2017). La función de la investigación en la universidad. Experiencias en UNIANDES. Editorial Jurídica del Ecuador. \_
- Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International journal of production economics*, 87(3), 333-347. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.08.003>
- Pavani, P., Komatireddy, S. R., Yarasuri, V. T., Police, V. R., Tanneru, S. K., & Al-Jawahry, H. M. (2024). Geographic Information Systems Applications in Business Decision-Making. (Ponencia). International Conference on Sustainable Goals in Materials, Energy and Environment. Kerala, India.
- Vega Falcón, V. (2021). Consultoría de estrategia empresarial en ruta gastronómica turística del territorio mexicano. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 31-41. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1939>