

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: Propuesta de planificación estratégica para
las microempresas dedicadas al servicio alimentario
de la parroquia Izamba de la ciudad de Ambato.”**

AUTORES:

Bryan Alexander Granizo Moya

Cynthia Anabel Espinoza Villacís

TUTOR: Ing. Msc. Eufemia Alejandrina Ramos Viteri

AMBATO – ECUADOR

Marzo 2021



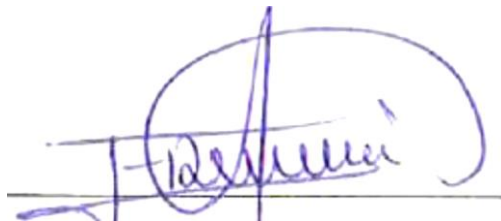
APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Msc. Eufemia Alejandrina Ramos Viteri

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación **“Propuesta de planificación estratégica para las microempresas dedicadas al servicio alimentario de la parroquia Izamba de la ciudad Ambato”** presentado por el señor **Bryan Alexander Granizo Moya y la señorita Cynthia Anabel Espinoza Villacís** para optar por el título de Ingenieros de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 2 de marzo 2021



Ing. Msc. Eufemia Alejandrina Ramos Viteri
C.I.: 1802289320

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, **Bryan Alexander Granizo Moya y Cynthia Anabel Espinoza Villacís**, declaramos que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingenieros de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Bryan Alexander Granizo Moya

C.I. 1804879797



Cynthia Anabel Espinoza Villacís

C.I. 1804452579

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Dra. Jenny Margoth Gamboa Salinas
C.I.: 1802289320

Dr. MBA Walter Ramiro Jiménez Silva
C.I.: 0501797351

Ambato, 2 de marzo 2021

DERECHOS DE AUTOR

Autorizamos a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedemos los derechos en línea patrimoniales de nuestro proyecto con fines de difusión pública, además aprobamos la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando nuestros derechos de autor.



Bryan Alexander Granizo Moya

C.I. 1804879797



Cynthia Anabel Espinoza Villacís

C.I. 1804452579

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
CAPITULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Antecedentes Investigativos.....	1
1.1.1 Planificación Estratégica.....	5
1.1.1.1 Formulación de la estrategia	10
1.1.1.1.1 Misión.....	10
1.1.1.1.2 Visión	11
1.1.1.1.3 Valores Corporativos.....	11
1.1.1.1.4 Políticas	12
1.1.1.1.5 Análisis de situación actual	12
1.1.1.1.6 FODA	27
1.1.1.1.7 Objetivos.....	29
1.1.1.1.8 Estrategias.....	30
1.1.1.2 Implementación de la estrategia.....	32
1.1.1.3 Evaluación de la estrategia.....	33
1.1.1.3.1 Metas	34
1.1.1.3.2 Indicadores	34
1.1.1.3.3 Cuadro de Mando Integral.....	35
1.1.2 Diagnostico	38
1.1.3 Empresa.....	39
1.1.3.1 Microempresas	41
1.1.3.2 Restaurante	48

1.1.3.3	Productividad y Competitividad en Restaurantes.....	50
1.2	Objetivos	53
1.2.1	Objetivo General	53
1.2.2	Objetivos Específicos.....	53
1.3	Problema de Investigación	53
1.3.1	Tema.....	53
1.3.2	Planteamiento del problema.....	53
1.3.3	Identificación del problema.....	54
1.3.5	Límite del Contenido.....	55
CAPITULO II.		56
METODOLOGÍA		56
2.1.	Materiales.....	56
2.1.1.	Recursos humanos	56
2.1.2	Recursos institucionales	56
2.1.3.	Recursos materiales	57
2.1.4	Recurso tecnológico	57
2.1.5	Otros Recursos.....	58
2.1.6	Recursos Totales.....	58
2.2.	Métodos.....	59
2.2.1.	Método Teóricos.....	59
2.2.1.1.	Tipos de Investigación	59
2.1.1.2	Métodos de investigación	60
2.2.2	Métodos empíricos	62
2.2.2.1	Técnica de recolección de datos	62
2.2.3.	Hipótesis	63
CAPITULO III.		64
RESULTADO Y DISCUSIÓN.....		64
3.1	Análisis y discusión de los resultados.....	64
3.2	Validación instrumento del personal operativo.....	87
3.3	Verificación de la hipótesis.....	88
CAPITULO IV.....		95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		95
1.1	Conclusiones	95

1.2	Recomendaciones.....	97
CAPITULO V		99
5.1.	Guía para la de planificación estratégica aplicable a las microempresas dedicadas al servicio alimentario.....	99
Presentación		101
Objetivo de la Guía		101
¿A quién está dirigida la guía?.....		102
1.	Conceptos Básicos	102
1.1.	Qué es una planificación estratégica	102
1.2.	Modelo de planificación estratégica.....	102
1.2.1.	Formulación de la Estrategia de Negocio	104
	• Misión	104
	• Visión.....	105
	• Valores	106
	• Políticas.....	107
1.2.1.1.	Análisis Interno a nivel del negocio.....	108
	• Áreas de la empresa	109
	1. Producción.....	109
	2. Comercialización.....	110
	3. Finanzas.....	111
	4. Personal.....	112
	• Matriz MEFI.....	114
1.2.1.2.	Análisis Externo a nivel del negocio.....	116
	• Cinco fuerzas de PORTER.....	117
	• PESTEL.....	120
	• MEFE	122
	• FODA O DAFO	124
	• Matriz CAME.....	125
	• Objetivos Estratégicos.....	129
	• Perspectivas.....	130
1.2.2.	Implementación de la estrategia	132
1.2.3.	Evaluación de la Estrategia de Negocio	135

Referencias bibliográficas.....	146
Anexos.....	160

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1PESTEL	16
Tabla 2 FODA.....	28
Tabla 3 Matriz CAME	31
Tabla 4 Clasificación por tamaño de la empresa	40
Tabla 5 Clasificación por la actividad desempeñada	41
Tabla 6 Microempresas en Ecuador.....	42
Tabla 7 Sector Económico	43
Tabla 8 Clasificación de restauración	50
Tabla 9 Recursos humanos.....	56
Tabla 10 Recursos institucionales.....	57
Tabla 11 Recursos materiales.....	57
Tabla 12 Recurso tecnológico.....	58
Tabla 13 Otros Recursos	58
Tabla 14 Recursos Totales	58
<i>Tabla 15 Pregunta 1.....</i>	<i>64</i>
Tabla 16 Pregunta 2	65
<i>Tabla 17 Pregunta 3.....</i>	<i>66</i>
Tabla 18 Pregunta 4	67
Tabla 19 Pregunta 5	68
Tabla 20 Pregunta 6	69
Tabla 21 Pregunta 7	70
Tabla 22 Pregunta 8	71
Tabla 23 Pregunta 9	72
Tabla 24 Pregunta 10	73
Tabla 25 Pregunta 11	74
Tabla 26 Pregunta 12	75
Tabla 27 Pregunta 13	76
Tabla 28 Pregunta 14	77
Tabla 29 Pregunta 15	78
Tabla 30 Pregunta 16	79
Tabla 31 Pregunta 17	80
Tabla 32 Pregunta 18	81

Tabla 33 Pregunta 19	82
Tabla 34 Pregunta 20	83
Tabla 35 Pregunta 21	84
Tabla 36 Pregunta 22	85
Tabla 37 Pregunta 23	86
Tabla 38 Alfa de Cronbach	87
Tabla 39 Pregunta 6	89
Tabla 40 Pregunta 18	90
Tabla 41 Frecuencias observadas.....	90
Tabla 42 Frecuencias esperadas	91
Tabla 43 Chi cuadrado en la tabla.....	92
Tabla 44 Guía- misión.....	105
Tabla 45 Guía- visión.....	106
Tabla 46 Área de producción	110
Tabla 47 Área de comercialización.....	111
Tabla 48 Área de finanzas.....	112
Tabla 49 Área de Personal	113
Tabla 50 Guía, paso 1 MEFI.....	114
Tabla 51 Guía, paso 2 MEFI.....	114
Tabla 52 Guía, paso 3 MEFI.....	115
Tabla 53 Guía, paso 4 MEFI.....	115
Tabla 54 Guía, Matriz MEFI.....	116
Tabla 55 Guía Cinco fuerzas de PORTER.....	118
Tabla 56 Guía PESTEL.....	121
Tabla 57 Guía, paso 1 MEFE.....	122
Tabla 58 Guía, paso 2 MEFE.....	122
Tabla 59 Guía, paso 3 MEFE.....	123
Tabla 60 Guía, paso 4 MEFE.....	123
Tabla 61 Matriz MEFE	123
Tabla 62 Guía - FODA.....	125
Tabla 63 Matriz CAME	127
Tabla 64 Opciones de estrategias.....	128
Tabla 65 Perspectivas.....	131

Tabla 66 Matriz de Objetivos.....	132
Tabla 67 Plan de Acción	134
Tabla 68 Tabla de Objetivos estratégicos	136
Tabla 69 Modelo de mapa estratégico	137
Tabla 70 Indicadores	138
Tabla 71 Formato de tabla de cálculo para indicadores.....	139
Tabla 72 Formato de tabla metas y medios.....	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	42
Gráfico 2.....	43
Gráfico 3 Pregunta 1	64
Gráfico 3 Pregunta 4	67
Gráfico 4 Pregunta 5	68
Gráfico 5 Pregunta 6	69
Gráfico 6 Pregunta 7	70
Gráfico 7 Pregunta 8	71
Gráfico 8 Pregunta 9	72
Gráfico 9 Pregunta 10	73
Gráfico 10 Pregunta 11	74
Gráfico 11 Pregunta 12	75
Gráfico 12 Pregunta 13	76
Gráfico 13 Pregunta 14	77
Gráfico 14 Pregunta 15	78
Gráfico 15 Pregunta 16	79
Gráfico 16 Pregunta 17	80
Gráfico 17 Pregunta 18	81
Gráfico 18 Pregunta 19	82
Gráfico 19 Preguntas 20.....	83
Gráfico 20 Pregunta 21	84
Gráfico 21 Pregunta 22	85
Gráfico 22 Pregunta 23	86
Gráfico 23.....	94

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo de Planificación Estratégica.....	9
Ilustración 2 Cinco fuerzas de Porter	19
Ilustración 3 Sectores de producción	24
Ilustración 4 Perspectivas del CMI	37
Ilustración 5 Árbol de Problemas.....	55
Ilustración 6 Modelo de Planificación Estratégica.....	103
Ilustración 7 Etapa, 1 Formulación de la estrategia	104
Ilustración 8 Áreas de la empresa	109
Ilustración 9 CAME	126
Ilustración 10 Evaluación de la Estrategia de Negocio.....	135

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1.....	161
Anexos 2.....	166

RESUMEN EJECUTIVO

La ausencia de este modelo de gestión en una organización interfiere en su productividad y competitividad ya que no se cuenta con una estructura técnica la cual delimite el camino a seguir en un tiempo estipulado, de entre los modelos de gestión utilizado en las empresas el más eficiente y eficaz es la planificación estratégica puesto que se ha tornado imprescindible por la contribución que brinda a la alta gerencia en establecer lineamientos específicos en relación a sus objetivos, metas , políticas, estrategias e indicadores que contribuyan a su desarrollo.

Es así entonces que el tema de investigación a tratar es sobre el impacto que genera el no contar con un plan estratégico para las microempresas dedicadas al servicio alimentario de la parroquia Izamba de la ciudad Ambato.

Se ha considerado necesario realizar un levantamiento de información bibliográfica que respalde el proyecto, además de la investigación exploratoria puesto que nos permitió observar de manera holística las microempresas de este sector en particular, el enfoque utilizado fue el cuantitativo por tal motivo se elaboró una encuesta dirigida a 68 propietarios de restaurantes ubicados en la parroquia a fin de analizar el funcionamiento de este tipo de negocios.

Finalmente se pudo identificar las principales falencias que afectan la productividad de estos negocios y evitan que sean competitivos en el mercado. Por tal motivo el trabajo tiene como resultado proponer una guía para la elaboración de la planificación estratégica que direcciona a cada uno de los gerentes dedicados al servicio alimentario de la parroquia Izamba.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD, MICROEMPRESAS, SERVICIO ALIMENTARIO.

ABSTRACT

The absence of this management model in an organization interferes with its productivity and competitiveness since it does not have a technical structure which defines the path to follow in a stipulated time, among the management models used in companies, the most efficient and effective is strategic planning since it has become essential due to the contribution it makes to senior management in establishing specific guidelines in relation to their objectives, goals, policies, strategies and indicators that contribute to their development.

Thus, then, the research topic to be discussed is about the impact generated by not having a strategic plan for micro-enterprises dedicated to food service in the Izamba parish of the city of Ambato.

It has been considered necessary to carry out a survey of bibliographic information to support the project, in addition to exploratory research since it allowed us to observe in a holistic way the microenterprises of this particular sector, the approach used was the quantitative one, for this reason a targeted survey was prepared to 68 restaurant owners located in the parish in order to analyze the operation of this type of business.

Finally, it was possible to identify the main shortcomings that affect the productivity of these businesses and prevent them from being competitive in the market. For this reason, the result of the work is to propose a guide for the development of strategic planning that directs each of the managers dedicated to the food service of the Izamba parish.

KEY WORDS: STRATEGIC PLANNING, PRODUCTIVITY, COMPETITIVENESS, MICRO-BUSINESSES, FOOD SERVICE.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes Investigativos

Tungurahua una de las 10 provincias de la sierra ecuatoriana, cuenta con un suelo fértil y un clima favorable para la agricultura. Es considerada como una provincia de emprendedores esto se evidencia a través de la creación de un sin número de empresas que se originaron en el seno de una familia y en la actualidad se han convertido en referentes de crecimiento y desarrollo empresarial, destacándose empresas como Plasticaucho y Bioalimentar.

Según datos del Observatorio Económico y Social de Tungurahua (2020) en 2019 la provincia tuvo 830 establecimientos de comida, ubicándose en el puesto 5 a nivel nacional, por detrás de Guayas, Pichincha, Azuay y Manabí. El 90.6% de los establecimientos de comida registrados en Tungurahua se encuentran en Ambato y Baños

Tungurahua es conocida por producir diversos tipos de verduras y frutas que son comercializadas dentro y fuera de la provincia. Es una provincia donde abunda la cultura, fiestas tradicionales, y gastronomía típica que son característicos de cada cantón, la diversidad de productos locales permite ofertar a propios y extraños comida tradicional y no tradicional por medio de negocios que se encuentran ubicados a lo largo de la provincia, cuenta con 9 cantones de los cuales Ambato es su principal ciudad y capital, denominada como la tierra de las flores y de las frutas.

Ambato ciudad cosmopolita que combina la industria y la actividad agrícola, lidera el sector carrocero y de calzado. Ubicándose así dentro de las diez principales ciudades del Ecuador, cuenta con 165000 habitantes que se dividen en 27 parroquias de las cuales 9 son urbanas y 18 rurales (Izamba, 2015) . Se puede apreciar que el territorio rural tiene más extensión lo que contribuye a una gran producción agrícola que aporta con diversidad gastronómica, este factor en conjunto con la infraestructura turística y hotelera que ha evolucionado con el tiempo aporta en el desarrollo de la ciudad.

La parroquia que se analizará en el presente trabajo será Izamba debido a su crecimiento en los últimos años. Izamba tiene como límites territoriales las parroquias Unamuncho y Atahualpa y los ríos, Ambato y Culapachan, cuenta con 14563 habitantes según datos de la página web del GAD parroquial. En el pasado la parroquia Izamba era considerada como una zona rural, pero hoy en día debido a la expansión de la ciudad de Ambato la zona se ha convertido en una mezcla de lo rural y urbano debido a la construcción de varios conjuntos habitacionales y mansiones familiares convirtiéndola en una zona de referencia inmobiliaria.

Según el GAD IZAMBA (2015), los principales sectores productivos en función de la especialización económica funcional y que tienen incidencia en el territorio parroquial de Izamba son: i) Agricultura, ganadería y silvicultura; ii) Comercio al por menor y mayor y transporte y almacenamiento; iii) Actividades turísticas. Al investigar en el Plan de Desarrollo y ordenamiento se ha podido observar un limitado estudio que se ha dado al sector Turismo en la parroquia Izamba. Según el Banco Central del Ecuador-BCE, indica un crecimiento del sector turístico a través de los años, ubicándose en el puesto 11 de 18 industria a nivel nacional, con un aporte de \$2414 millones de dólares en 2019 (Sanchez, Vayas, Mayorga, & Freire, 2020). Esto demuestra que la proyección que tiene este sector en futuros años es grande pero las iniciativas por impulsar este tipo de negocios en la parroquia son nulas, consideramos como grupo de trabajo que la parroquia cuenta con potenciales atractivos naturales, culturales y gastronómicos que pueden aportar en el desarrollo económico de la misma.

Para el presente trabajo nos hemos enfocado en el sector productivo dedicado a las actividades turísticas principalmente en el servicio alimentario. En el Ecuador según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas **CIIU**, nos menciona que el servicio alimentario o de comidas se encuentra en la sección I junto con otras actividades de alojamiento y distracción. De acuerdo al sistema SAIKU del SRI, en las declaraciones 104, las ventas de las actividades de servicio de restaurante y servicio móvil de comidas y bebidas, mostraron un total de \$1919.17 millones de dólares en 2019, en las declaraciones.

Es por ello que, como una estrategia para potencializar este sector consideramos analizar la estructura de los locales comerciales dedicados a la actividad de servicio alimentario y brindar una guía de planificación estratégica con el fin de mejorar la productividad de estos negocios convirtiéndolos en microempresas generadoras de valor agregado lo que permitirá que sean competitivas en el mercado local con el fin de posicionar a la parroquia como un referente gastronómico de la provincia.

Manifiesta Terán (2018), en su proyecto investigativo con el tema “Propuesta de Implementación de un plan estratégico para el restaurante las Brochetas de David Ubicada en la ciudad de Quito” de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Matriz, manifiesta que busca integrar estrategias para cumplir objetivos en un determinado tiempo, esto se consiguió por medio del cumplimiento de lineamientos para su implementación en el restaurante Brochetas de David a través del modelo CANVA, por medio del cual se obtiene una propuesta de valor rentable en los productos y servicios que oferta. Finalmente concluye que las políticas organizacionales sobre calidad de servicio al cliente de Brochetas de David, impartida al personal, no se encuentran plasmada en un documento. Se determinó que sería conveniente aplicar un modelo de negocio denominado CANVA, para conocer el segmento de mercado las necesidades de la empresa un enfoque que cubra las expectativas de sus clientes. No existe instructivo claro que establezca como invertir en publicidad, y no se observa un análisis permanente de la competencia.

Por otro lado, Solano (2010), en su trabajo de titulación con el tema “Planificación estratégica aplicada al Restaurante Vegetariano Sabor de Zen”, de la Universidad de Cuenca, ha elaborado un diagnóstico de la situación actual del restaurante, después de ello elaboro un plan estratégico con sus respectivos pasos y objetivos a lograr. Se concluye que el restaurante “Sabor de Zen” necesita de urgencia tener un plan estratégico para distinguir la empresa hacia el progreso y desarrollo. Significativo Potencial que tiene el restaurante para crecer ya que la mayoría de personas quiere cuidar su salud, no tienen tiempo de preparar los alimentos además de variar el sabor de su alimento.

Saquina (2017), en su trabajo de titulación “Diseño de un plan estratégico para el restaurante El descanso del Yumbo cantón Salcedo” de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, esta empresa se dedica a la preparación de parrilladas y platos a la carta, se ha visto en la necesidad de elaborar y diseñar un plan estratégico para mejorar sus procesos, puesto que por sus características es la opción que más se apega a la pequeña y mediana empresa. Una vez realizado todo el estudio de la propuesta, se tiene que el restaurante “Descanso del Yumbo” comenzara su camino través de una nueva forma organizacional, al conocer su filosofía empresarial que le permita saber quiénes son y a donde pretenden llegar con una excelente estructura organizacional y su variedad de platillos al identificar los gustos y preferencias de los clientes. La aplicación del Plan Estratégico además de permite al restaurante “Descanso del Yumbo”, tener un crecimiento y desarrollo en el mercado gastronómico en el sector de Mulalillo, pretende conocer las necesidades, sus clientes potenciales, con el fin de fidelizar y atraer a nuevos comensales atreves de mejoras en su infraestructura como en la variedad de sus platillos con calidad y buen servicio.

Peña (2019), con su proyecto de investigación “Propuesta del plan estratégico para restaurante Los Paisas” de la Universidad Libre Seccional Pereira, la empresa Restaurante los Paisas no tiene definido un proceso de administración estratégico es así como se procede al definir el proceso de administración estratégico comprendido por la visión, misión, políticas de calidad y valores corporativos, que están implantados en los resultados de la trabajo investigativo. Se le propone a la empresa que inicie un trabajo para neutralizar o eliminar sus puntos críticos, principalmente el de la fidelización de sus clientes y para atraer nuevos clientes y nuevos segmentos de mercado, para que así el riesgo sea menor.

A continuación, se detallará información básica de la planificación estratégica y sus componentes, así también sobre las microempresas dedicadas al servicio alimentario.

1.1.1 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un proceso socio-político y científico orientado por objetivos de transformación cuanti-cualitativos de un sector particular de la realidad. Este proceso articula dos dimensiones de modo dialectico: la reflexión y la acción (Rodríguez, Tabora, Eula, Camissaso, & Maniaci, 2016). Para García (2020), la planificación estratégica puede considerarse como el instrumento de cálculo económico al objeto de poder disponer de información que permita la actuación estratégica de la empresa. La importancia de la planificación estratégica se entiende reside en la capacidad que puede generar para que la empresa pueda realizar análisis del entorno y tomar decisiones acertadas en un mundo global (Maldonado & Erazo, 2016).

La planificación estratégica es el elemento fundamental para decidir la mejor alternativa para guiar a una organización hacia el logro eficiente de objetivos, ante un entorno incierto y complejo (Chávez, 2016). Para González & Rodríguez (2018), la planificación estratégica es la herramienta de planeación que cíclicamente inicia con el planteamiento de los objetivos corporativos, los cuales se alcanzaran por medio de las estrategias, para utilizar de la mejor manera los recursos organizacionales para facilitar el proceso de toma de decisiones de la gerencia. Mientras tanto Navajo (2016), manifiesta que la planificación estratégica es la herramienta más poderosa con que cuenta una organización para expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera claves y presentar sus ideas sobre cómo debe ser tratado y resuelto más efectivamente.

Como se puede observar la planificación estratégica es más que un proceso que integra a toda la empresa; es una metodología que ayuda a conocer el estado de mi organización y su entorno, este análisis ayuda a encontrar falencias y sus posibles soluciones a través de la implementación de objetivos de mejora en cada proceso que presente fallas.

- **Beneficios**

El objetivo primordial de la elaboración de un plan estratégico en la empresa es analizar y comprender el comportamiento puertadentro de la organización y de las fuerzas externas que intervienen en el normal desarrollo de la actividad económica con el fin de encontrar falencias y corregirlas, de igual manera potenciar los aspectos positivos que se puedan conseguir respecto a lo establecido en la misión, visión, valores corporativos y objetivos de la empresa. Es así que el uso de la planificación estratégica en cualquier organización siempre es generador de muchos beneficios que si son utilizados correctamente se convierten en un diferenciador con las demás organizaciones.

Según Vintimilla & Arévalo (2017), el principal beneficio que se espera cuando la Planeación Estratégica se realiza en forma exitosa es “Lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo”. También se pueden obtener muchos beneficios internos como:

- Mejorar sensiblemente la capacidad analítica de los ejecutivos de la empresa
- Ayudar a conocer mejor las alternativas existentes y sus riesgos.
- Facilitar la evaluación del desempeño de la empresa y de los ejecutivos en general.
- Ayudar a tomar mejores decisiones sobre el futuro de la empresa.
- Facilitar la identificación de asuntos claves y sus prioridades.
- Ayudar a concentrar los recursos en las actividades más rentables.
- Mejorar la comunicación interna.
- Estimular la generación de objetivos para aumentar la motivación (Vintimilla & Arevalo, 2017).

Los beneficios que proporciona la planificación estratégica son amplios puesto que ayuda a las empresas a conocer su desempeño tanto interno como externo, además permite tomar decisiones acertadas para un buen funcionamiento.

- **Errores**

Algunos de los errores que se deben evitar en la planeación estratégica:

- Utilizar la planeación estratégica para obtener el control de las decisiones y los recursos.
- Realizar la planeación estratégica solo para satisfacer requisitos regulatorios o de acreditación.
- Pasar con demasiada rapidez del desarrollo de la misión a la formulación estratégica.
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que continúen desarrollando su trabajo sin saber nada.
- Dejar que los altos directivos tomen muchas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
- Que los altos directivos no apoyen activamente el proceso de la planificación estratégica.
- No utilizar los planes como estándar para medir el desempeño.
- Delegar la planeación a un “planeador” en vez de involucrar a todos los gerentes.
- No involucrar a los empleados clave en todas las fases de la planeación.
- No crear un clima de colaboración que apoye en el cambio.
- Ver la planeación como algo innecesario o sin importancia.
- Ocuparse demasiado en los problemas actuales ocasionados por la falta o insuficiencia de planeación.
- Formalizar tanto la planeación que no haya cabida para la flexibilidad o insuficiencia de planeación (Solorzano & Alaña, 2015).

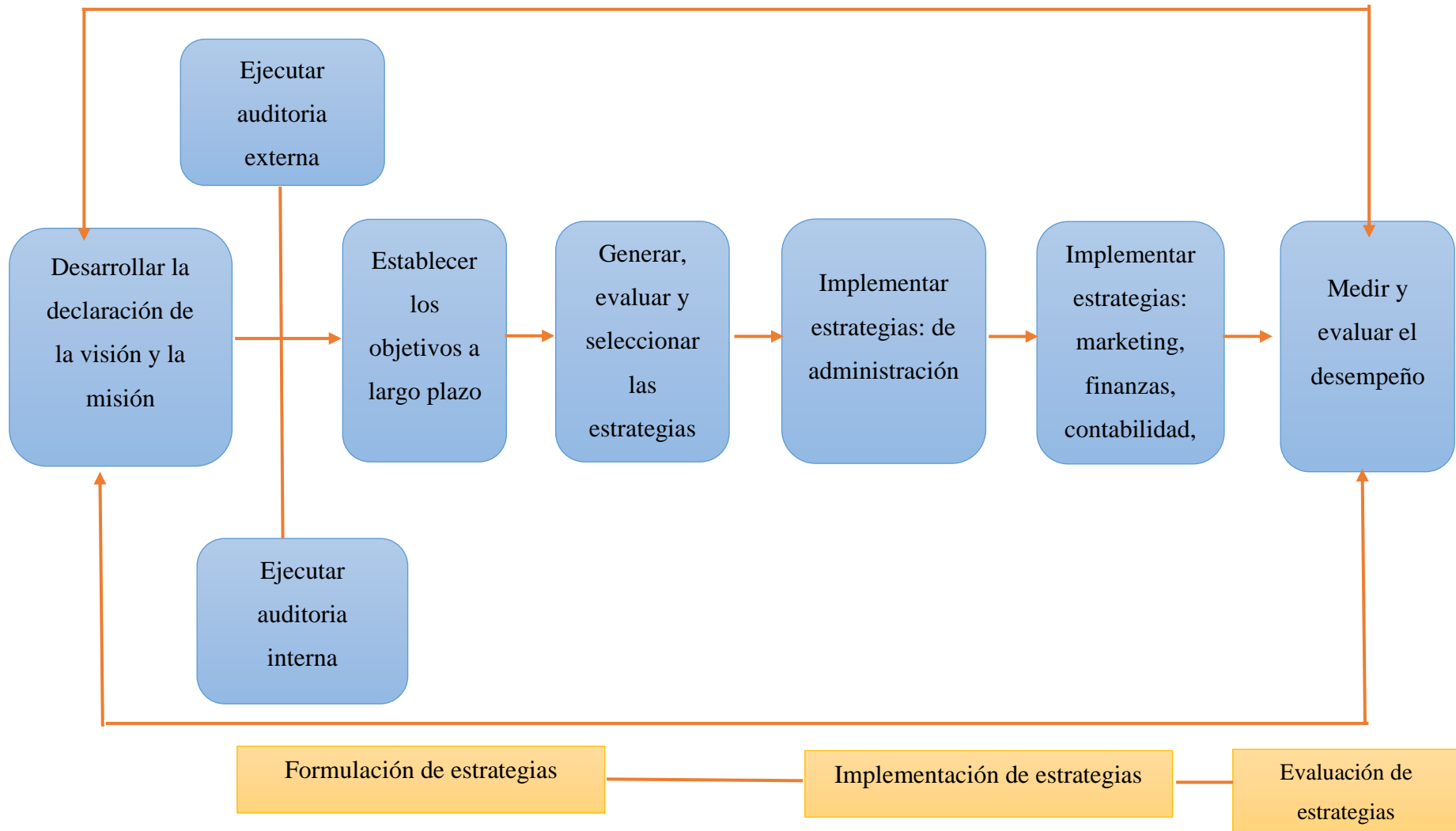
Como señala el autor, la implementación de la planificación estratégica en la empresa presenta grandes retos que dificultan el accionar del proceso. Es esencial procurar dar participación a la totalidad de miembros de la organización en la que se aplicara esta metodología para asegurar el éxito del plan.

- **Metodología**

La metodología consiste en un conjunto de herramientas, procedimientos y técnicas los cuales deben ser aplicados en el desarrollo de un proceso. En el caso de planificación estratégica son varias las metodologías utilizadas; para el caso del presente estudio hemos considerado la siguiente.

Las etapas del modelo de planificación estratégica son tres, comienza con la formulación de la estrategia en donde se analizará a la empresa externa e internamente, como segundo punto tenemos la implementación de la estrategia y por último la evaluación de la estrategia. A continuación, se muestra el modelo de planificación estratégica descrita en cada una de sus etapas.

Ilustración 1 Modelo de Planificación Estratégica



Fuente: Fred (Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

Mediante la Ilustración N° 1, podemos observar que el modelo de planificación estratégica se compone de tres etapas: *Formulación de estrategias*, *Implementación de estrategias* y *Evaluación de estrategias*. A continuación, detallaremos cada etapa junto con los elementos que integran a cada una.

1.1.1.1 Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia implica desarrollar una misión y visión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se han de seguir (Fred, 2013) . Responde a la pregunta, donde queremos llegar y qué debemos hacer para alcanzarlo (Fundación Interarts, 2012) .

La formulación de la estrategia constituye la primera fase del proceso de planificación estratégica, en esta etapa se incluye la creación de la misión, visión, valores corporativos, análisis de la situación de la empresa, así como la creación de objetivos y estrategias a largo plazo.

1.1.1.1.1 Misión

Según Chavarría (2019), la misión tiene que ver con nuestra esencia (lo que nos diferencia y nos define) y también incluye una reflexión profunda que responde a estas preguntas: ¿Qué soy?, ¿A que me dedico?, ¿Cuál es mi razón de ser?, ¿Por qué he realizado este proyecto?. La misión es la razón de ser una empresa, esencial para elaborar el plan estratégico, donde se realizará un diagnóstico de la situación y se formularan objetivos y estrategias, para diferenciarse del resto de compañías del sector (Ayestarán, Rangel, & Morillas, 2016). La misión se define haciéndose la siguiente pregunta, ¿Qué hacemos? Es aquello que ofrecemos al cliente, y que justifica nuestra presencia en el mercado (Vaciero & Hernández, 2018).

Tras analizar la definición de varios autores se puede concluir que la misión tiene como finalidad indicar el propósito de la organización, que es lo que la empresa produce o genera y como se diferencia de otras organizaciones con un similar giro de negocio.

1.1.1.1.2 Visión

Según Rajadell (2019), la visión hace referencia a lo que una empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión se convierte en el faro que ilumina el camino de la empresa, sin embargo, al igual que la misión, debe ser definida con la participación de los trabajadores y no mediante la imposición del propietario o directivo (Blanco, Sámano, & Gaxiola, 2018). La visión es definida como una imagen de futuro que la organización se plantea, es algo que no es real, pero que permite visualizar adonde se quiere llegar (López & Ortega, 2016).

Mediante la información presentada anteriormente, se define a la visión como la imagen a futuro de la organización, que es lo que aspira a ser, a donde desea llegar y que quiere desempeñar en un futuro siempre definido con la ayuda de los miembros de la empresa. En la planificación estratégica es esencial la elaboración de la visión porque ayuda a elaborar los objetivos a largo plazo muy importantes para el desarrollo de la planificación estratégica.

1.1.1.1.3 Valores Corporativos

Afirma Sainz (2017), que los valores son los ideales y principios colectivos que guía las reflexiones y las actuaciones de un individuo, o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de los mismos, responden a la pregunta: ¿En que creemos? .Los valores corporativos son el reflejo de la idiosincrasia de la empresa, los términos que montan las bases del día a día en el trabajo (Rojas, 2017). Los valores suponen la descripción del código de comportamiento (en relación a los miembros, grupos de interés y sociedad en general), al que una organización se adhiere o aspira (Navajo, 2016).

Los valores corporativos son la esencia de la organización, formado por principios y valores que comparten un grupo de trabajadores de una misma organización convirtiéndose en la guía de comportamiento del día a día en las labores de la empresa, estas creencias se ven reflejadas al exterior brindando una imagen al cliente, esta puede ser buena o mala depende del nivel de comportamiento que el colaborador exprese.

1.1.1.1.4 Políticas

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones (Koont, Weiheich, & Cannice, 2012). Estas ofrecen un lineamiento para canalizar el pensamiento del gerente en una dirección específica (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013). Las políticas son pautas para la toma de decisiones; contienen un objetivo y guían a los gerentes y empleados a su obtención en situaciones que exigen dirección y sensatez. Las políticas aparecen en dos formas: explícitas e implícitas (Blandez, 2014).

Se entiende por políticas a las reglas que el propietario de la organización determina con el fin de que los colaboradores se rijan a lineamientos que reflejan el pensar de la gerencia en la manera de comportarse dentro y fuera de la organización, lo que contribuye en la conformación de un clima laboral adecuado.

1.1.1.1.5 Análisis de situación actual

Dentro de la primera etapa de la planificación estratégica se encuentra el análisis de la situación de la empresa. Se empieza por analizar el entorno externo de la organización y posteriormente se realiza un análisis a nivel interno con el fin de determinar el estado de la empresa.

1.1.1.1.5.1 Análisis Externo

El análisis del macroentorno conlleva la revisión de los diferentes factores, tendencias, eventos y fuerzas de índole económicas, políticas, sociales, tecnológicas, competitivas, geográficas y ambientales con los cuales la empresa interactúa y que además deben ser evaluados y monitoreados constantemente (Gonzalez & Rodríguez, 2020). Según Palacios (2011), el ambiente general es el medio más amplio que incluye a la sociedad, los países, las organizaciones, las empresas, las comunidades, etc. Funciona como un sistema general que afecta a todos sus componentes e integrantes de modo genérico. Este ambiente de variable externas es el escenario más amplio en donde ocurren todos los fenómenos que influyen en las organizaciones. El análisis del entorno procura conocer el entorno actual y prever la evolución del mismo, siempre se tendrá en cuenta que no va a ser posible modificarlo (Membrado, 2013).

Es importante definir dos puntos claves que son necesarios al momento de analizar el entorno de una organización. Las oportunidades y amenazas de una organización son aquellas situaciones a favor o en contra de la organización de las cuales no se puede controlar únicamente podemos prever una situación favorable o desfavorable mediante la inclusión de un plan que tenga previsto posibles escenarios futuros. Por eso es imperioso analizar las definiciones de oportunidad y amenaza según la conceptualización de varios autores.

- **Oportunidades**

Son factores que encontramos en el entorno y que podemos aprovechar para darles utilidad. Oportunidades son hechos potenciales que facilitan el logro de objetivos (Navajo, 2016). Son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría (Martínez, 2020).

Se define como toda fuerza del entorno que pueden ser aprovechadas como nuevos nichos de mercados o sectores con altos niveles de crecimiento que afectan positivamente a los objetivos de la empresa (OCCMundial, 2019).

Si bien es cierto las oportunidades son favorables para una organización, pero se debe tomar en cuenta que son hechos o situaciones que están fuera de nuestro control, pero con buen criterio y un análisis profundo estas situaciones pueden convertirse en potenciales fuentes de crecimiento y mejora para la misma.

- **Amenazas**

Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, que nos muestran un horizonte negativo, constituye problemas potenciales, que de no ser abordados adecuadamente y con el correcto ejercicio de anticipación puede ser sumamente perjudiciales para la organización (Martínez , 2020). Son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización y que debemos evitar. Las amenazas son hechos potenciales que impiden el logro de objetivos de la organización (Navajo, 2016). Resalta Espinosa (2013), que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o menor medida afectar a nuestra cuota de mercado.

De igual manera como las oportunidades, las amenazas son situaciones externas de una organización que tampoco se las puede controlar y en lugar de generar situaciones favorables, son hechos que obstaculizan el desarrollo normal de una empresa.

Para el análisis del macroentorno se aplicará tres herramientas que permitirán identificar de mejor manera los diferentes factores que afectan externamente el desarrollo de la organización. Estas herramientas son la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), la matriz de análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter.

1.1.1.1.5.1.1 MEFE

Esta herramienta permite medir y evaluar a la organización respecto al medio ambiente, con factores menos manejables, pues son externos y no dependen de nosotros como organización. Allí aparecen entonces las oportunidades y amenazas (Gonzalez & Rodríguez, 2020). La matriz de evaluación de los factores externos (EFE), permite resumir y evaluar información. Esta información puede ser de índole económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, tecnológico y competitivo (Carrero, 2018). La matriz de evaluación de factores externos es la encargada de analizar las oportunidades o amenazas fuera de la organización. Permite evaluar de un sistema de ponderaciones, en donde se califica de 1 al 4 los determinantes, donde 4 es lo mejor, y 1 malo (Planificación y Control Estratégico, 2018).

El objetivo principal de esta matriz es seleccionar de forma cuantitativa las oportunidades y amenazas de la organización mediante un sistema de ponderación que permite identificar los factores externos más importantes.

1.1.1.1.5.1.2 PESTEL

Para Moreno (2016), en el análisis PEST O PESTA se distinguen cinco factores externos que demarcan el accionar de un negocio: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. Según Celma & Piquer (2018), el análisis Pest (Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) es una metodología que analiza el entorno general de empresas e instituciones, utilizado en la exploración de factores como un componente de la gestión estratégica. El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica, que ayuda a analizar el entorno macroeconómico a través del estudio de seis factores externos a la empresa, que dan lugar al acrónimo de su nombre: **Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicas, Ecológicos y Legales** (Vaciero & Hernández, 2018).

Tabla IPESTEL

<p>Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Clima político • Tendencias electorales • Políticas gubernamentales • Conflictos • Iniciativas, bonos, incentivos 	<p>Economía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencias • Crisis • Ciclos económicos • Políticas de innovación 	<p>Socio-culturales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografía • Estilo de vida • Actitudes y opiniones • Imagen corporativa • Aspectos éticos
<p>Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura física • Infraestructura tecnológica • Tecnologías emergentes • Investigación • Tecnologías de la información y comunicación • Patentes • Acceso tecnológicos 	<p>Legislación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antimonopolio • Metodologías gubernamentales • Derecho internacional • Reglamentación nacional • Decretos municipales 	<p>Ecología</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas medioambientales • Procesos de producción • Tipo de consumo • Amigabilidad medioambiental • Políticas medioambientales • Regulación

Fuente: Celma & Piquer (Management para gestores del deporte: liderazgo funciones y tecnicas directivas, 2018)

Es necesario analizar cada uno de los factores que intervienen en el análisis PESTEL, a continuación se describe cada factor con sus respectivas características:

- **Político:** políticas generales de la provincia y el país. Como una organización que se desempeña en un determinado sector y además cuenta con cierto prestigio (o no) en la sociedad (Martínez V. , 2020). Los factores políticos en el análisis PESTEL se centran en el grado de intervención del gobierno en la economía, donde el grado de decisión e influencia de la empresa es limitado o nulo (Vaciero & Hernández, 2018). Cualquier tipo de organismo público o decisión política que puede afectar a la organización: sistema político, regulaciones gubernamentales, políticas de bienestar social, fiscalidad, etc (Navajo, 2016).

- **Económico:** que rumbo económico consideramos puede tener nuestro país. Más allá de las cuestiones inflacionarias, se ven medidas reales de apoyo a las empresas, etc (Martínez V. , 2020) . Los factores económicos para el análisis del entorno empresarial, son aquellos con un gran impacto en el día a día de las empresas, y que condicionan su desarrollo. Entre ellos destacan los tipos de interés, tipo de cambio, inflación, etc (Vaciero & Hernández, 2018). Según Navajo (2016) es la naturaleza y dirección del sistema económico donde se desenvuelve la organización: variables macroeconómicas, producto interno bruto, salarios, etc.
- **Social:** La organización como se inserta en la vida social y cultural de su comunidad (ciudad, provincia) (Martínez, 2020). En este punto observamos las características de los potenciales clientes. Solamente al estudiar bien al cliente, se pueden conocer sus necesidades y gustos, y crear el producto o servicio idóneo para él (Vaciero & Hernández, 2018). Los componentes de la sociedad comparten una serie de valores, creencias, actitudes y formas de vida que pueden repercutir en el desarrollo de acciones de la organización: demografía, movilidad, religión, etc (Navajo, 2016) .
- **Tecnológico.** ¿Cuáles son los impactos tecnológicos más relevantes en nuestra actividad?, ¿estos produjeron modificaciones en los hábitos de consumo?, de ser así, ¿en qué forma y medida? y ¿cómo se visualiza en el futuro tecnológico en la actividad que desarrolla la organización? (Martínez V. , 2020) . Los desarrollos y avances en el campo de la tecnología delimitan las barreras de entrada de nuevos competidores en un mercado, y modifican la oferta de nuevos productos (Vaciero & Hernández, 2018). Hace referencia al estado actual de conocimiento que permite la obtención de bienes y servicios: gastos de investigación, conocimientos científicos y tecnológicos, etc (Navajo, 2016).

- **Ecológico.** ¿Se trata de una organización verde? y ¿en qué escala de verde se encuentra? (Martínez V. , 2020). Engloba los aspectos relacionados con el medio ambiente, cambio climático. Este factor afecta a todo tipo de empresas, desde las de servicios, hasta industriales (Vaciero & Hernández, 2018). Políticas medioambientales, reciclaje y reutilización consumo de energía, etc (Navajo, 2016).
- **Legal.** ¿Cuáles son las leyes nacionales y provinciales que afectan directa e indirectamente al sector donde se encuentra la organización? (Martínez V. , 2020). Se analizan las leyes que afectan al desarrollo de la actividad económica de la empresa y su organización, al valorar, por ejemplo, las barreras de entrada en el mercado, leyes antimonopolio, discriminación, etc (Vaciero & Hernández, 2018). Legislación, regulaciones de defensa de la competencia, legislación laboral, salud y seguridad, etc (Navajo, 2016).

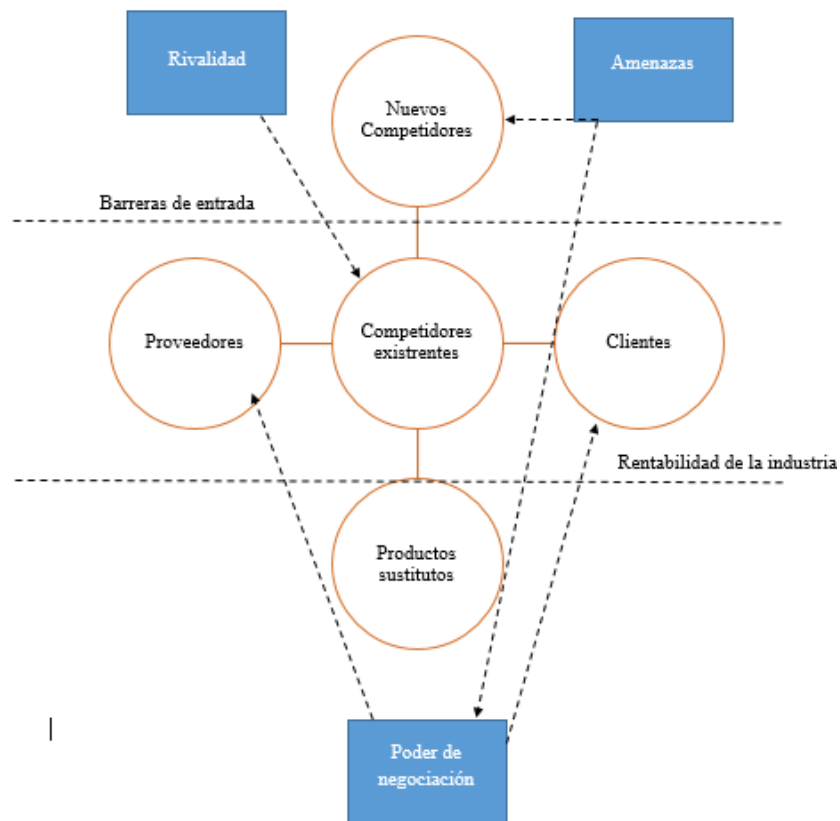
La herramienta PESTEL, se compone de siete factores (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales), los mismos sirven para identificar las fuerzas externas que están fuera de nuestro control pero que influyen en el normal desempeño de la organización. Estas fuerzas no pueden ser controladas pero si prevenidas por medio de planes de contingencia.

1.1.1.1.5.1.3 Cinco fuerzas de PORTER

Michael Eugene Porter, es un economista que creo un método basado en el estudio estratégico de cinco fuerzas que afectan a toda empresa, con el fin de lograr que un negocio sea más competitivo. Así es como surgen las que se conocen como las 5 fuerzas de Porter: Proveedores, Clientes, Productos sustitutos, Nuevos competidores, Competencias del mercado (Vaciero & Hernández, 2018).

La utilidad de las 5 fuerzas de Porter es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades (ThePowerMBA, 2019). Este modelo permite medir la competencia de una industria, y en el caso de las empresas, identificar mejores oportunidades (Galiana, 2016).

Ilustración 2 Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Celma & Piquer (Management para gestores del deporte: liderazgo funciones y técnicas directivas, 2018)

- 1. Competidores existentes:** las empresas en un mismo sector luchan por mantener su posición (Robben, 2016). Se trata de identificar quienes son los actuales actores de dicho sector y ver como compiten entre sí, que tipo de estrategias desarrollan, si alguna de ellas cuenta con una posición dominante y en caso de ser así, cual es la base de sustento de dicho posicionamiento (Martínez V. , 2020). Puede considerarse una oportunidad o amenaza, según el resultado obtenido de las anteriores fuerzas (Vaciero & Hernández, 2018).

- 2. El poder de negociación de los proveedores.** Cuando más poder tiene un proveedor, mejor podrá imponer sus condiciones (precio, calidad, cantidad) y al contrario para los proveedores que tienen poca influencia (Robben, 2016). En este caso, el poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre el sector por parte de los proveedores, a causa del poder de que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. (Martínez V. , 2020). La relación establecida con ellos puede implicar riesgos, pero no se pueden considerar como una amenaza, porque no ataca a la negociación de manera directa (Vaciero & Hernández, 2018).

- 3. El poder de negociación de los clientes.** Estos imponen sus exigencias en materia de precios, de servicio y de calidad. Así, influyen en la rentabilidad de un mercado (Robben, 2016). La lógica de esta fuerza es muy simple, un mayor poder de negociación del cliente o que pone en una situación de ventaja sobre las organizaciones que integran el sector, y como consecuencia de ello, esto impacta directamente en el nivel de rentabilidad de estas disminuyéndolas (Martínez V. , 2020) .Nunca se puede ver el cliente como una amenaza, sino como una oportunidad de mejora. Nuevas tendencias, gustos, preferencias pueden favorecer nuestro poder de negociación con ellos, si logramos dar con el producto que desean (Vaciero & Hernández, 2018).

- 4. La amenaza de los nuevos entrantes en el mercado.** Depende del alcance del mercado (economía de escala), del deseo de diversificación de las empresas, de coste de entrada, del acceso a las materias primas, de los estándares técnicos, etc (Robben, 2016). Los nuevos competidores trastornan por completo y de forma inevitablemente la jerarquía de los actores en el seno de un mercado. Mientras más atractivo, o rentable es un sector, mayores amenazas tiene de que otros competidores quieran ingresar en él.

Según Martínez V. (2020), sostiene que en ocasiones los actuales integrantes del sector pueden establecer barreras que obstaculicen el acceso de terceros, entre dichas barreras encontramos: economías de escalas, diferencia de producto en propiedad, valor de la marca, patentes, accesos a materias primas estratégicas, etc. Al depender del tamaño y saturación del mercado, su impacto puede ser mayor o menor. Pero, en cualquier caso, la aparición de un nuevo competidor, significa la posibilidad de poder perder cuota de mercado por productos mejores o que nosotros no estemos aportando en la actualidad (Vaciero & Hernández, 2018).

- 5. La amenaza de los productos sustitutos.** Representan una alternativa a la oferta del mercado y generalmente presentan una mejor relación calidad-precio (Robben, 2016). Se trata de una competencia de carácter indirecto, podemos decir que es una suerte de mercado ampliado, pero que desde ya impacta en el sector en el cual nos encontramos (Martínez V. , 2020) . Este tipo de productos ofrecen características similares o iguales a la de los productos existentes en el mercado, lo que obliga al lanzamiento de nuevos productos, con el doble riesgo en que se incurre (Vaciero & Hernández, 2018).

Las cinco fuerzas de PORTER también nos permiten conocer una visión externa de los factores que afectan a la empresa, pero basándonos en un medio más local, refiriéndonos a la competencia, proveedores, clientes y productos sustitutos que se presentan en el sector.

1.1.1.1.5.2 Análisis interno

Para Rajadell (2019), el análisis interno es un instrumento esencial para la formulación de la estrategia y permite valorar y evaluar el potencial de la empresa para desarrollar ventajas competitivas sostenibles, es decir con continuidad en el tiempo. El análisis interno o diagnóstico interno es una evaluación detallada del funcionamiento y de los resultados de la organización que permite identificar los puntos fuertes o débiles de la misma (Membrado, 2013).

El análisis interno implica mirar hacia el interior de la organización para identificar cuáles de sus recursos y de sus capacidades representan fortalezas y en cuales se encuentran debilidades (IICA, 2018). El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, se realiza un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa (Rodríguez, 2016) .

Del mismo modo que en el análisis externo, se debe tomar en cuenta también dos factores, debilidades y fortalezas, es sencillo identificar las fortalezas puesto que resaltan a simple vista, las debilidades son complicadas de identificar y se presentan en su mayoría cuando surge un problema de gran envergadura. Estos dos factores pueden ser aprovechados y modificados respectivamente. Al igual que en el macro-entorno se requiere un análisis exhaustivo para determinar aspectos positivos y negativos.

- **Fortalezas**

Está constituida por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable (Navajo, 2016). Aspecto positivo de la situación interna actual (Membrado, 2013). También llamadas puestos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente ventajas competitivas que deben servir para explotar oportunidades (OCCMundial, 2019).

Las fortalezas son un conjunto de recursos, atributos propios de las empresas que al ser analizado reúne características positivas y deseadas, crea ventaja competitiva en el mercado en comparación con sus competidores.

- **Debilidades**

Mientras tanto Navajo (2016) menciona que son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades en el interior de la organización; problemas que inciden o limitan las perspectivas de las organizaciones e impiden el adecuado desempeño de la gestión. Aspecto negativo de la situación interna actual (Membrado, 2013).

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos o factores que la organización ya tiene y que constituye barreras para lograr la buena marcha de la organización, o bien aquellas cosas que nos faltan y que son valoradas por nuestros clientes (Martínez , 2020).

Por el contrario, las debilidades son barreras que detienen el progreso de la gestión en áreas determinadas en una empresa, esto genera que el rendimiento de la organización sea deficiente, impide la consecución de los objetivos planteados al inicio del periodo. Para llevar a cabo el análisis interno se utilizarán dos herramientas: Las áreas funcionales de la empresa y la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

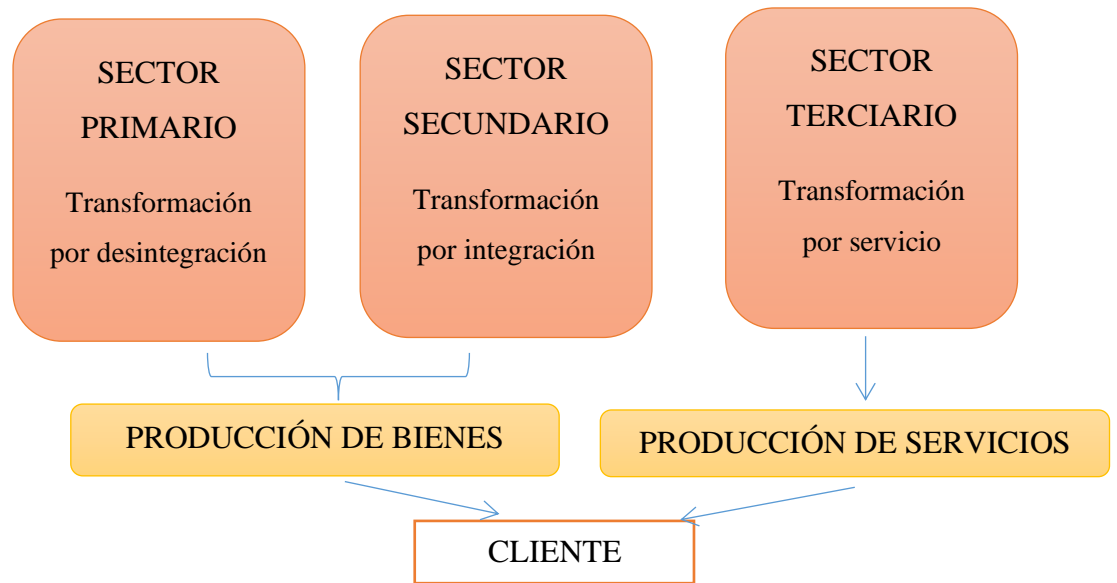
1.1.1.1.5.2.1 Áreas funcionales de la empresa

- **Producción**

La producción es la fabricación de un objetivo físico por medio de operarios, materiales y equipos o la prestación de servicios por personas, en forma de información, consultoría, ayuda, socorro (Acero, 2019). Son productos que se produce y obtiene los bienes y servicios para satisfacer la demanda (Arnoletto, 2012). Se ha definido a la gestión de operaciones como la administración de los sistemas productivos o sistemas de transformación, que son las que concierten los insumos en bienes o servicios. Donde la energía, los materiales, la mano de obra, el capital y la información son los insumos que se convierten que bienes o servicios mediante la tecnología empleada en el proceso de la producción (Salgado, Guerrero, & Salgado, 2016).

Sectores de producción

Ilustración 3 Sectores de producción



Fuente: Adaptado de Acero (Administración de la producción toma de decisiones estratégicas y tácticas , 2019)

1. Sector primario de producción

Corresponde a la extracción de productos existentes o creados por la naturaleza, como las minas y la agricultura (Acero, 2019). Están sujetos a factores incontrolables (agrícolas y de extracción). Estos sistemas pueden operar como sistemas continuos o intermitentes, depende de la demanda en el mercado (Salgado, Guerrero, & Salgado, 2016).

2. Sector secundario de producción

Es aquel en que los productos son transformados en objetos cada vez más y más complejos, por el uso de los avances tecnológicos (Acero, 2019). Son los de transformación y artesanal. Estos sistemas funcionan continuos e intermitentes, depende de las necesidades y la demanda del mercado (Salgado, Guerrero, & Salgado, 2016).

3. Sector terciario de producción

Es aquel en que la actividad del hombre en sí, o con la ayuda de un recurso material, tiene por objeto genera la producción de un servicio (Acero, 2019). Engloban todo el sistema productivo o de servicios (Salgado, Guerrero, & Salgado, 2016).

El departamento de producción tiene como principal función producir bienes físicos , producido por operadores, maquinaria y materiales o la prestación de servicios en forma de consultoría, socorro, el departamento de producción se divide en tres sectores: el primero , es aquel que fabrica netamente de la materia prima creado por la naturaleza , el segundo sector son productos transformados mediante el uso de recursos tecnológicos y por último el sector terciario es aquel en donde el hombre interviene de forma de generar valor al recurso material.

- **Talento humano o Personal**

Proporciona el personal necesario a todo el sistema de la empresa (Arnoletto, 2012). El área de personal o recursos humanos es la encargada de realizar las tareas necesarias para dotar a la empresa del personal adecuado, tato en número como en cualificación (Soriano, García, Torrents, & Viscarri, 2012). Los recursos humanos tienen como propósito buscar la armonía entre los recursos aprovechables de la empresa, más si esfuerzo y sumados a la cooperación del trabajador al tener que adaptar las políticas, los sistemas y los procedimientos dentro de un marco de limitaciones para alcanzar los propósitos establecidos (Salgado, Guerrero, & Salgado, 2016).

El departamento de talento humano o el personal es aquel que se encarga de reclutar al personal adecuado para la organización además de capacitarlo y velar por el bienestar del colaborador.

- **Comercialización**

Es el estudio de las oportunidades de mercado y el establecimiento de un plan de actuación, para que el aprovechamiento de dichas oportunidades permita cumplir los objetivos comerciales (Soriano, García, Torrents, & Viscarri, 2012). Se encarga de colocar los elementos obtenidos a través de la producción al mercado, actualmente incluye otras tareas como investigar las necesidades de los consumidores, diseñar un producto que satisfaga esas necesidades, determinar su precio de venta, concretar la publicidad, así como los canales de distribución más adecuados, etc (Martínez, 2018). Línea y gama de productos, imagen, posicionamiento y cuota en el mercado, precios, publicidad, distribución equipo de ventas, promociones y servicio al cliente (Rodríguez, 2016).

El departamento de comercialización es el responsable de adquirir, almacenar y clasificar insumos además de distribuir, vender, transportar ya sea bienes y servicios. También se encarga de estudiar el comportamiento del mercado, con el fin de cumplir las necesidades del consumidor final.

- **Finanzas**

Se ocupa de proporcionar y administrar los recursos de capital necesarios para las inversiones en activo fijo como en circulante (Arnoletto, 2012). Se define como el arte, la ciencia de administrar dinero, donde los individuos y las organizaciones ganan u obtienen dinero y gastan o invierten dinero, es importante porque todas las empresas trabajan con base en constantes movimientos de dinero (Salgado, Guerrero, & Salgado, 2016). Tiene dos funciones específicas la función de financiación o captación de fondos y la función de inversión y asignación de los fondos obtenidos. Con estas funciones se asegura la disposición de fondos para aquel momento en que sean necesarios, esto trata de evitar situaciones de falta de liquidez, porque sin liquidez (Martínez, 2018).

El departamento financiero tiene como función, recolectar, analizar, administrar y proveer los recursos económicos a la organización para que desarrolle con normalidad sus actividades diarias.

1.1.1.1.5.2.2 Matriz MEFI

Esta herramienta permite medir evaluar a la organización, respecto a los factores internos que la afectan, evalúa fortalezas y debilidades (Gonzalez & Rodríguez, 2020). La matriz es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permite analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área (Yi Min Shum, 2018). Se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio (Gehisy, 2016).

La matriz MEFI es una herramienta que permite evaluar a la organización de forma interna es decir sus fortalezas y debilidades, clasificándola a través de una ponderación. La finalidad de dicha matriz es conocer aspectos positivos y negativos para mejorarlos para un buen funcionamiento organizacional.

Una vez finalizado el análisis interno y externo se procede a ubicar la información obtenida con anterioridad en la matriz FODA, con la finalidad de visualizar de manera general y resumida la situación actual de la empresa. La matriz FODA aportara en la generación de objetivos y posteriormente la consecución de estrategias.

1.1.1.1.6 FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite observar con facilidad la situación que se estudia con tanto detalle, como si se le sacara una radiografía. Después de este análisis es posible obtener un diagnóstico preciso y, con ello, tomar decisiones estratégicas para solucionar el problema analizado (García C. , 2019).

El análisis FODA, es un breve clarificador resumen de las debilidades y fortalezas (aspectos internos), así como de las amenazas y oportunidades (aspectos externos correspondientes al entorno) (Chavarría, 2019). 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 (Domínguez, 2016).

Tabla 2 FODA

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
<p>Los aspectos internos de la empresa (recursos humanos, económicos, áreas de negocio, mercado, productos, etc.) que representan sus fortalezas y que asocian a determinadas características de liderazgo.</p> <p>Ejemplos: ventajas en costes, capacidad directiva, flexibilidad organizativa, acceso a economías de escala, habilidades para la innovación de productos, buena campaña de publicidad, mejor capacidad de fabricación y recursos tecnológicos superiores, etc.</p>	<p>Son los obstáculos y limitaciones que coartan el desarrollo de la organización y que, por tanto, han de ser eliminados porque constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión.</p> <p>Ejemplos: exceso de problemas operativos internos, falta de experiencia internos, falta de experiencia y de talento gerencial costes unitarios elevados, retraso en investigaciones y desarrollo, ineficacia en la dirección estratégica, etc.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Las posibilidades que la empresa es capaz de aprovechar para sí, o bien las del exterior a las que puede acceder y con las que puede obtener ventajas (beneficios).</p> <p>Ejemplos: eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos, atender a grupos adicionales de clientes, integración vertical, crecimiento rápido del mercado, diversificación de productos relacionados o segmentos, etc.</p>	<p>Aquellos eventos externos a la empresa que, al ser previsible, si ocurrieran, dificultarían el cumplimiento de los objetivos de la organización.</p> <p>Ejemplos: cambios demográficos adversos, incremento de ventas de productos sustitutivos, crecimiento lento del mercado, entrada de nuevos competidores, cambio de las necesidades o gustos de los consumidores, oscilaciones adversas en los tipos de cambio, disposiciones legislativas adversas, tendencia creciente de ventas en productos sustitutivos, etc.</p>

Fuente: Rajadell (Creatividad emprendimiento y mejora continua, 2019)

La matriz FODA es una herramienta de cuatro cuadrantes que engloba los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) de la organización, luego de analizarlas se realiza un breve diagnóstico de las acciones a tomar en un futuro a través de objetivos y estrategias

1.1.1.1.7 Objetivos

Los objetivos, además de un objeto de atención por parte de la alta dirección, son un instrumento de motivación para inducir a la organización hacia mayores niveles de excelencia (Rajadell, 2019). Los objetivos son metas específicas, medibles y controlables, por lo que facilitan su consecución (Ayestarán, Rangel, & Morillas, 2016). El fin de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión, visión ética, y la dirección de la organización en lineamientos de actuación, por medio de los cuales se pueden medir el avance del negocio (Luna, 2016).

Para definir los objetivos los expertos recomiendan seguir la metodología de Objetivos SMART. El acrónimo SMART significa “inteligente” en inglés hace referencia a cinco conceptos para validar su pertenencia. Por orden los conceptos son:

- **S:** específico
- **M:** medible
- **A:** asignable
- **R:** realista
- **T:** temporal (determinado en el tiempo) (Steffens & Cadiat, 2016).

Según Rajadell (2019), las principales características de los objetivos son:

- **Factibles o posibles**, lo que no significa que sean fáciles de alcanzar.
- **Comprensibles, claros y conocidos**, consensuados por toda la organización.
- **Motivadores**, ya que una adecuada definición y valoración puede dar lugar a una satisfacción por alcanzarlos.
- **Consistentes**, la inconsistencia genera confusión, ineficacia y, en el peor de los casos, conduce a perseguir objetivos que se debilitan mutuamente.
- **Estables en el tiempo**
- **Operativos cuantificables**, una actividad estará bajo control cuando el objetivo este definido, cuando sea posible medir los resultados, analizar las desviaciones y tomar medidas para corregirlas.

Los objetivos son un instrumento motivador claro, específico y realista que impulsa a la organización a niveles altos ya sea en medidas a corto o largo plazo, esto permite transformar así la existencia y la operacionalización de la empresa.

1.1.1.1.8 Estrategias

Para García (2017), las estrategias se conciben como las acciones estudiadas para alcanzar fines, al tener en cuenta la posición competitiva de la empresa y las hipótesis o escenarios sobre la evolución futura. La estrategia, pues, es el conjunto de objetivos (propósitos o metas, planes, políticas y programas que definen el campo de acción de los negocios, los proveedores y la organización humana, tecnológica y económica que requiere una empresa para satisfacer a clientes, accionistas y empleados como ventajas competitivas (Palacios, 2011).

La estrategia va a permitir a las organizaciones estructurar como van a operar en el futuro, como se van a enfrentar a los retos del entorno y cómo van a gestionar sus recursos y procesos (Membrado, 2013). En este punto, se cruza la información obtenida de la propia empresa y de su entorno, con los objetivos establecidos previamente (Vaciero & Hernández, 2018).

Las estrategias son parte de acciones o de objetivos para hacerlas posibles a través de pautas elaboradas por los gerentes para el logro de objetivos de la organización, para ello se utilizará la matriz CAME la cual sirve para analizar y elegir las mejores estrategias para la organización

1.1.1.1.8.1 Matriz CAME

El análisis CAME es una metodología suplementaria a la del Análisis FODA, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz FODA (Jimeno, 2016) .

La matriz CAME permite avanzar en el primer paso de la estrategia, en el que se propone el tipo de estrategias depende de los puntos fuertes o débiles del diagnóstico (Herrera, 2019). Para Mir (2019), la matriz CAME es muy útil para destacar las estrategias que hay que poner en marcha. La matriz CAME recogerá la descripción de las acciones a tomar que según la opinión del equipo emprendedor, serán necesarios para: C: Corregir las debilidades; A: A: Afrontar las amenazas; M: Mantener las fortalezas; E: Explotar las oportunidades.

Tabla 3 Matriz CAME

CAME Análisis externo	Puntos fuertes	Puntos débiles
Oportunidades	Estrategia F/O	Estrategia D/O
	EMPRENDER	MODIFICAR
Amenazas	Estrategia F/A	Estrategia D/A
	AFRONTAR	CORREGIR

Fuente: Martínez Pedrós & Milla Gutierrez (La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral, 2019)

- **Corregir las debilidades:** Para ello debemos tomar medidas para que desaparezcan, o para que dejen de afectarnos negativamente.
- **Afrontar las amenazas:** evita que las amenazas se conviertan en debilidades. Para ello, debemos tomar medidas como evitar que un riesgo suceda, reducir su impacto, actuar para que desaparezca.
- **Mantener las fortalezas:** el objetivo es mantener nuestros puntos fuertes y reforzarlos para evitar perderlos, y se mantengan como una ventaja competitiva en el futuro.
- **Explotar las oportunidades:** crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas (Vaciero & Hernández, 2018).

La Matriz CAME es sumamente importante, puesto que no sirve de nada realizar un análisis FODA, sin tener en cuenta dicha matriz, pues esta herramienta contribuye para la elaboración de estrategias, refiriéndonos a estrategias externas e internas como emprender, modificar, afrontar y corregir.

1.1.1.2 Implementación de la estrategia

La implantación de la estrategia, requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne los recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse (Fred, 2013). Responde a la pregunta, qué tenemos que hacer para aplicar la estrategia (Fundación Interarts, 2012).

Para poder plasmar la estrategia en una empresa es necesario asignar las personas responsables, los recursos y el tiempo que se empleara en cada una de las actividades para ello es recomendable realizar un plan de acción que agrupe todos los recursos y personal requerido y así poder controlar el desarrollo de las estrategias.

Plan de acción

Los programas o plan de acción son documentos detallados con las actividades y tareas a llevar a cabo, los tiempos, los recursos a aplicar para medir la eficiencia (si el objetivo cumple) y la eficiencia (si se cumple en el tiempo previamente determinado o antes, y con la correcta aplicación de los recursos previstos), los responsables de cada trabajo, etc (Pérez & Tabares, 2019). Se entiende por plan de acción como la presentación de ciertas tareas que deben ser realizadas en un tiempo determinado, es decir es aquel momento en el cual se decreta, decide y se asigna las tareas, donde luego se define los plazos de tiempo para poder realizarlas (Yirda, 2020). Están formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad (Publishing, Marketing, 2007).

Para Vaciero & Hernández (2018) el plan de acción, es la traducción de todo lo anterior en un guion, que permite la realización con éxito del Plan Estratégico.

Para lograr este objetivo, se establecen los siguientes sencillos pasos:

- Nombrar a las personas responsables de controlar el plan.
- Identificar las áreas de mejora y los puntos fuertes que se deben mantener y reforzar
- Establecer las acciones que se han de tomar en el medio y largo plazo.
- Priorizar el orden en que se han de aplicar dichas acciones.
- Elaborar un calendario de progreso, con hitos y nivel de cumplimiento (Vaciero & Hernández, 2018).

Un plan de acción una herramienta de gestión utilizada para controlar las actividades que se desarrollaran para la consecución de un determinado objetivo planteado por la alta dirección. Podemos encontrar en un plan de acción las actividades, recursos materiales y financieros encargados de llevar a cabo en las fechas en las cuales se empezará y finalizará.

1.1.1.3 Evaluación de la estrategia

Para una adecuada evaluación de la ejecución del Plan Estratégico, es necesario disponer de una metodología de seguimiento que permite obtener información fiable del estado de avance y que facilite la toma de decisiones (UJA, 2016). La elaboración de un CMI puede resultar de gran ayuda como herramienta de apoyo para el seguimiento del plan de acción, y la evaluación del nivel de cumplimiento e impacto de las acciones elegidas (Vaciero & Hernández, 2018). Esta especie de auditoria sirve para corregir las desviaciones, entender los objetivos inconclusos y cumplimiento de los costos (ActionSTEPS, 2019).

Es importante establecer hacia donde queremos llegar tras elaborar los objetivos que regirán a la organización, para ello se aplicaran metas que son consideradas como el fin al que la empresa desea conseguir.

1.1.1.3.1 Metas

Sustenta Arce (2010) que las metas son el subconjunto de los objetivos determinados por los ejecutivos. Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no solo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control (Koont, Weiheich, & Cannice, 2012). Las metas son los resultados u objetivos deseados; guían las decisiones de los gerentes y forman los criterios a partir de los cuales se medirán los resultados del trabajo (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013) .

La meta es el conjunto de objetivos planteados por la alta dirección, su finalidad no solo es ser el punto de final, sino más hacia donde se dirigen una actividad planteada por la organización.

1.1.1.3.2 Indicadores

Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidades, clientes, proveedores, gobierno, etc.) (Reinoso & Uribe, 2014). Los indicadores se pueden definir como un valor numérico que provee una medida para ponderar el desempeño cuantitativo o cualitativo de un sistema, un individuo o una organización (González & Rodríguez, 2018). Los indicadores son las reglas de cálculo y o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Amo, 2017).

Los indicadores son unidades de medida que nos permite conocer algún dato o cifra desconocida por ello se evalúa los objetivos, metas o estrategias, para identificar aspectos negativos o positivos puede ser de su actividad financieras o a su vez comportamientos específicos ya sea del personal o del cliente.

1.1.1.3.3 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral supone un instrumento de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores (Martinez, 2018). Se trata de una herramienta de dirección estratégica que colabora de forma eficaz con la planificación, gestión y control organizacional (Ganga, Ramos, Leal, & Pérez, 2015). Su concepto proviene del inglés Balanced Scorecard y es el instrumento o herramienta empresarial que recopila de forma detallada los objetivos empresariales asociados a la estrategia a seguir para llevarlos a cabo (Hinojo, 2018).

El cuadro de mando integral es aquella herramienta que sirve para controlar, específicamente cuatro perspectivas importantes de la organización como son: financiera, del cliente hace referencia al trato y satisfacción del cliente, interna quiere decir a los procesos de funcionamiento en la organización y de innovación y aprendizaje dirigido específicamente al personal.

- **Mapa Estratégico**

El mapa estratégico permite convertir la estrategia en algo sencillo, gráfico, compartido y fácilmente convertible en acciones concretas. De esta forma, podemos crear un modelo mental común en el equipo de gestión, como paso previo al enfoque de todos los esfuerzos organizativos en la misma dirección (Trullenque, 2004). Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa., con el fin de poder establecer objetivos, indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar (Martínez & Milla, 2019). La construcción del mapa estratégico de la Organización a partir del trabajo en grupo del efectivo directivo (Amo, 2017).

Sirve para:

1. Determinar los principales objetivos y prioridades estratégicas,
2. Explicar las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos
3. Alinear al equipo directivo alrededor de la visión operativa de la estrategia (Amo, 2017).

El mapa estratégico como su nombre lo indica es aquel que se lo representa gráficamente mediante cuatro perspectivas en las que se rige una organización, una vez identificada cada perspectiva, se lo coloca de forma que se conecte por ello es importante seguir el orden de forma que se conecten entre sí.

- **Usos de Cuadro de Mando Integral**

El CMI se ha utilizado para llevar a cabo proceso de gestión decisivos dentro de las organizaciones, como los siguientes; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas (Ganga, Ramos, Leal, & Pérez, 2015) .El CMI es un enfoque innovador que enriqueció el control de la gestión y significo una revolución dentro del mismo, ayuda a alinear los objetivos de la organización con los de cada empleado (Salgueiro, 2015). Para Falcón (2019) menciona que el cuadro de mando integral traduce la estrategia en objetivos afines, medidos mediante indicadores entrelazados con planes de acción alineados con el comportamiento de los clientes internos de la organización.

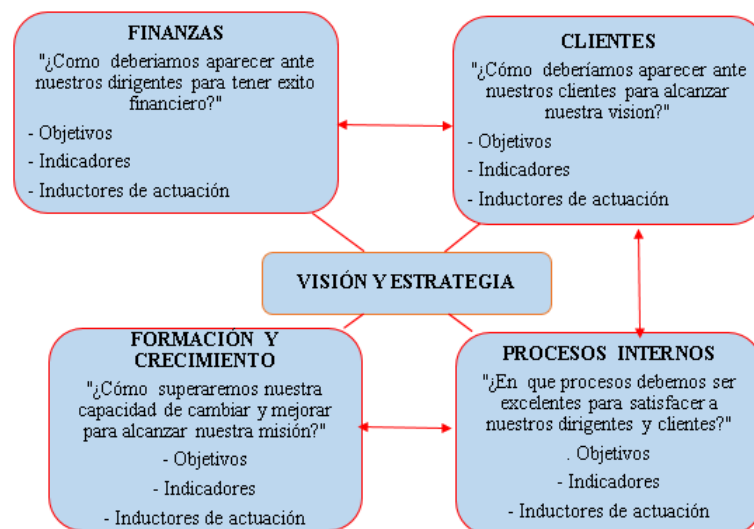
El uso del cuadro de mando integral en la planificación estratégica va de la mano puesto que permite observar de manera holística a la organización, esta herramienta se encuentra dividida en cuatro perspectivas fundamentales que permiten evaluar el desarrollo para la consecución de los objetivos estratégicos.

- **Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

Las perspectivas enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos. El modelo define cuatro perspectivas de carácter general, que son consideradas como suficientes y validas en la mayor parte de las organizaciones, las perspectivas quedan clasificadas en dos tipos: externas o de resultado e internas o facilitadoras (inductoras) (Amo, 2017).

De acuerdo con el enfoque del BSC, los objetivos, factores e indicadores se estructuran en cuatro principales grupos interrelacionados: Perspectiva financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva interna, y Perspectiva de innovación y aprendizaje (Vásquez, Elorza, & Pinzón, 2016) . La utilización del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica tiene dos tareas dependientes: construir el cuadro de mando integral y la utilización del mismo, para tales efectos es fundamental construir objetivos e indicadores, en cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: perspectiva financiera, cliente, proceso interno y de aprendizaje y crecimiento (Echeverría Cueva, 2009).

Ilustración 4 Perspectivas del CMI



Fuente: Martínez (Iniciación en la economía y gestión de empresas, 2018)

- **Ventajas del Cuadro de Mando Integral**

Según Roncancio (2018), menciona que el cuadro de mando integral ofrece números beneficios, algunos de ellos son: transformación de la visión de su organización en objetivos medibles, alineación de toda la estrategia hacia el cumplimiento de metas, mejora en la comunicación organizacional, estimulación de transformaciones estratégicas y revisión constante y continua de las estrategias y sus resultados. De igual forma ISOTools Excellence (2017) señala que los beneficios que otorga el BSC son: alineación de la organización, comunicación de metas y resultados, visión estratégica, resultados y análisis y resultados.

Las ventajas que proporciona un cuadro de mando integral es que nos permite tener un amplio análisis del funcionamiento de las cuatro áreas más importante de la organización esto permite cumplir con objetivos, metas que la misma se haya planteado, esto permite transformar aspectos negativos que disminuían la eficiencia de la empresa.

1.1.2 Diagnostico

El diagnostico permite identificar los problemas o dificultades de la institución. Distinguir lo que no funciona como debería y elegir a que abocarse es fundamental para planificar con sentido y foco (Directores que Hacen Escuela, 2015). El diagnostico empresarial permite a la empresa, definir el estado actual de la organización que permite tener unos resultados valorativos, que sirven para tomar decisiones en el factor tiempo para reestructurar la organización y cumplir con las metas proyectadas (Portugal, 2017). Según González, Herrera, & Miranda (2017), un diagnostico organizacional puede comprender varias etapas para así lograr una visión más general. Comúnmente se utilizan cuestionarios estándares al igual que entrevistas orales, focus groups o lo que el designado en elaborar el diagnostico considere necesario para levantar información útil y veraz.

El diagnóstico de las microempresas de restauración en la zona norte de la ciudad de Ambato permitirá conocer el nivel de conocimiento sobre la planificación estratégica que existe en las organizaciones que comprenden este sector; nuestro fin es aportar a las microempresas a conocer su estado actual y así visualizar que quieren lograr en el futuro, a través de objetivos y estrategias que se adaptan a sus necesidades.

1.1.3 Empresa

Para López (2017), la empresa es una unidad de explotación económica o las varias unidades dependientes económicamente de una misma persona natural o jurídica, que correspondan a actividades similares, conexas o complementarias. En términos puramente económicos podríamos definir la empresa como una unidad económica que reúne una serie de factores de producción, recursos naturales, humanos tecnológicos y financieros, y los utiliza para producir bienes y/o servicios, que vende a otras empresas, a las familias o a las administraciones públicas (Martinez, 2018). La empresa constituye el eslabón básico de la economía, ahí se desarrolla el proceso de producción de los bienes y la prestación de los servicios que demanda la sociedad (López, Mata, Becerra, & Cabrera, 2018).

La empresa es un ente económico, creado por una o varias personas para generar recursos, satisface sus necesidades y las de los demás con la producción, venta de un artículo o la prestación de algún servicio.

- **Clasificación por tamaño de la empresa**

Se puede diferenciar entre empresas grandes más de 250 trabajadores, medianas menos de 250 trabajadores y pequeña menos de 50, dentro de las pequeñas empresas a las microempresas, menos de 10 trabajadores (García & Navarro, 2018). Según Martínez (2016) indica que en cuanto al número de trabajadores establece: microempresa (hasta 9 trabajadores); pequeñas empresas (de 10 a 49 trabajadores), medianas empresas (de 50 a 249 trabajadores); y grandes empresas más de 250 trabajadores. Por su parte Aguilera (2017), indica que es microempresa (si posee 10 o menos trabajadores), pequeña empresa (si posee un número entre 11 y 49 trabajadores), mediana empresa (si posee un número entre 50 y 250 trabajadores) y gran empresa (si posee entre 250 y 1000 trabajadores).

Según el INEC Directorio de Empresas (2019) lo clasifica según su tamaño y su actividad económica:

Tabla 4 Clasificación por tamaño de la empresa

Tamaño	Ventas	Personal
Grande	\$ 5'000.001 o mas	200 en adelante
Mediana B	\$ 2'000.001 a \$ 5'000.001	100 a 199
Mediana A	\$ 1'000.001 a \$ 2'000.000	50 a 99
Pequeña	\$ 100.001 a \$ 1'000.001	10 a 49
Microempresa	Menor o igual \$ 100.000	1 a 9

Fuente: INEC (Directorio de Empresas y Establecimientos 2018, 2019)

La clasificación de la empresa según su tamaño, hace referencia al número de colaboradores que la integran, y el capital que posea generalmente se divide en pequeña, mediana y grande empresa. Pero en Ecuador se integra a la clasificación las microempresas.

- **Clasificación por la actividad desempeñada**

Para Martínez (2018), según la actividad las empresas se clasifican en: Sector primario, (son empresas que utilizan factores productivos que provienen directamente de la naturaleza), sector secundario (son empresa dedicadas a actividades transformadores) y el sector terciario, son empresas que se dedican a servicios). García & Navarro (2018) coinciden con la clasificación de Martínez Sector primario, Sector secundario y Sector terciario. De igual manera Aguilera (2017), clasifica a las empresas por su actividad de la siguiente manera: sector primario, secundario, terciario y cuaternario.

Tabla 5 Clasificación por la actividad desempeñada

Sector económico
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
Explotación de minas y canteras
Industrias manufactureras
Comercio
Servicio

Fuente: INEC (Directorio de Empresas y Establecimientos 2018, 2019)

Para el presente estudio se analizará a las microempresas enfocadas en el sector de servicio de restauración, hemos considerado este sector debido a la ausencia de conocimiento sobre la planificación estratégica y los beneficios que aportará esta metodología en el desarrollo de las microempresas estudiadas.

1.1.3.1 Microempresas

En la literatura sobre microempresas son tres los criterios más usados para su definición: el número total de empleados, las ventas promedio y el nivel de activos fijos (Mungaray, Ramirez, Ramírez, & Taxis, 2010). Cuando hablamos de microempresas se habla de una forma de producción en menor escala y con características personales o familiares en el área del comercio, producción, o servicios que tiene como de 1 a 15 empleados máximo (Valencia, 2018). Se consideran microempresas a aquellas cuyas ventas anuales son menores o iguales a USD 100 000 y que tienen entre uno y nueve trabajadores (LÍDERES , 2019).

Las microempresas son unidades de producción de bienes y servicios que han demostrado ser un medio efectivo para dinamizar las actividades productivas en la sociedad (Bustamante & Villacreces, 2018). Para Cruz, Vásquez & Gonzaga (2018), la microempresa es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de cien mil (US \$ 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América. La microempresa, son empresas de cualquier sector que tiene hasta 10 trabajadores (Blanco, Sámano, & Gaxiola, 2018).

Según los datos del Consejo Internacional para la pequeña empresa, este tipo de negocios, pertenezcan al sector formal e informal de la economía, representan más del 90% del total de empresas, generan entre el 60% y el 70% del empleo y son responsables del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial (ONU, 2020).

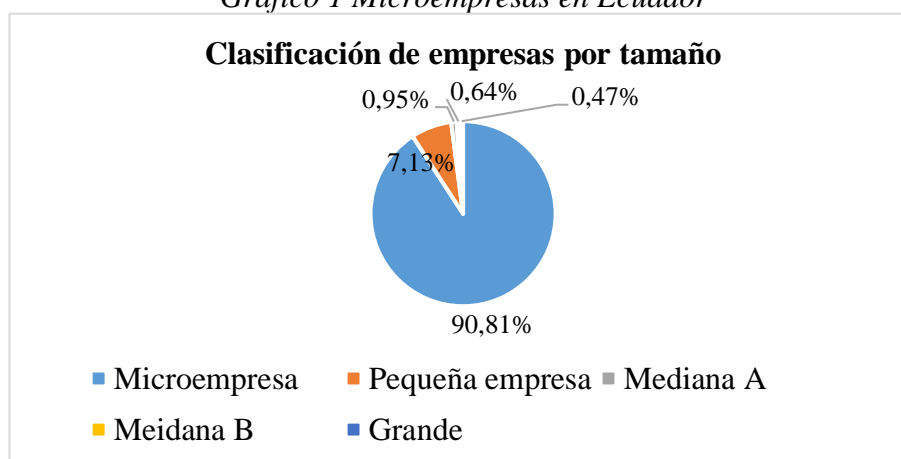
En el Ecuador según INEC Directorio de empresas (2019), las microempresas son las que mayor número de empresas agrupa en el Ecuador con 90.81% de participación sobre el total de empresas existentes.

Tabla 6 Microempresas en Ecuador

Tamaño	No. de Empresas	Porcentaje
Microempresa	816.553	90.81%
Pequeña empresa	64.117	7.13%
Mediana A	8.529	0.95%
Mediana B	5.749	0.64%
Grande	4.260	0.47%
Total	899.208	

Fuente: INEC (Directorio de Empresas y Establecimientos 2018, 2019)

Gráfico 1 Microempresas en Ecuador



Fuente: INEC (Directorio de Empresas y Establecimientos 2018, 2019)

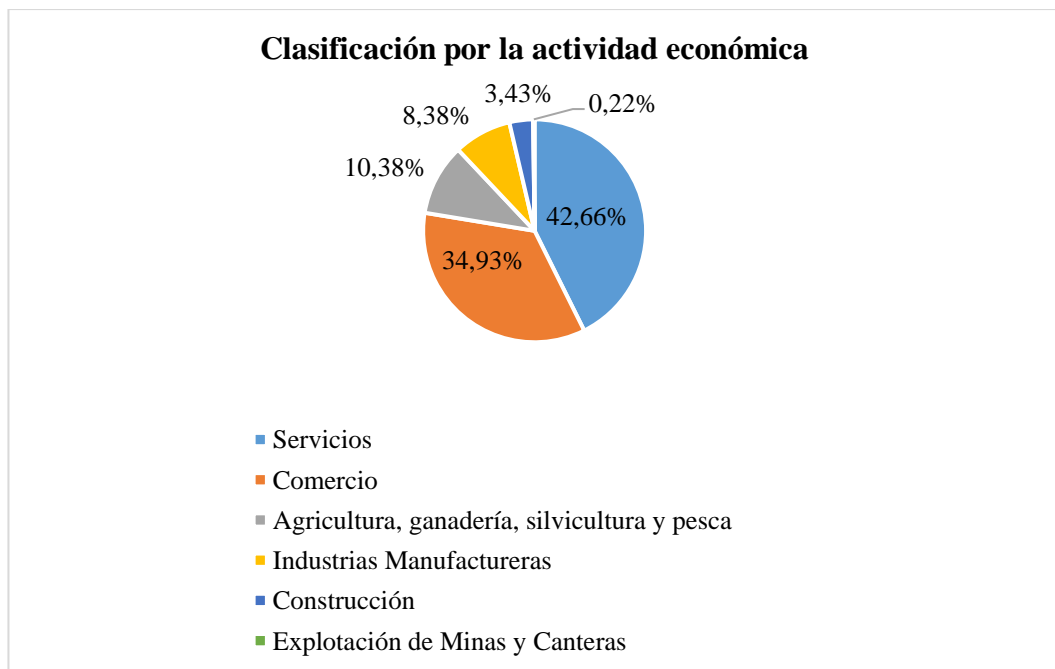
Las empresas por su actividad según INEC Directorio de Empresas (2019), tiene mayor concentración en las empresas de servicios con un 42.66% de participación en el total de empresas existentes.

Tabla 7 Sector Económico

Sector Económico	No. de Empresas	Porcentaje
Servicios	383.582	42.66%
Comercio	314.127	34.93%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	93.336	10.38%
Industrias Manufactureras	75.364	8.38%
Construcción	30.826	3.43%
Explotación de Minas y Canteras	1.973	0.22%
Total	899.208	

Fuente: INEC (Directorio de Empresas y Establecimientos 2018, 2019)

Gráfico 2 Clasificación por actividad económica en Ecuador



Fuente: INEC (Directorio de Empresas y Establecimientos 2018, 2019)

1.1.3.1.1 Características de la microempresa

Una de las características es la simplicidad de su estructura organizacional, que, en la mayoría de ocasiones, está compuesta solo de su dueño, quien realiza todas sus actividades: comprar, vender, atender a los clientes, encargarse de las cuentas de ingresos y egresos del control de inventario, de los impuestos, etcétera (Mariño, 2010). Para Ronquillo & Cardenas (2015), las microempresas son factores claves para generar riqueza y empleo, requiere menos costos de inversión, es el sector que mayoritariamente utiliza insumos y materias primas nacionales, es flexible para asociarse y enfrenta exigencias del mercado. Generalmente las microempresas son de propiedad de pocas personas no más de 10, se concentran en determinadas ramas de actividad normalmente está centrada en la producción y comercialización de artesanías, o servicios personalizados, no tienen más de dos niveles jerárquicos en sus estructuras organizacionales, su capital está destinado principalmente a la satisfacción de necesidades de supervivencia (Galeano, 2015).

La principal característica que representa a este tipo de organizaciones, es la simplicidad con la que está conformada su estructura organizacional, esto permite adaptarse rápidamente a modificaciones que se pueden presentar dentro y fuera de la organización adicionalmente este tipo de empresas son claves para generar fuentes de empleo y contribuir con el desarrollo económico del país.

1.1.3.1.2 Importancia de la microempresa

Diferentes estudios realizados sobre la materia han podido demostrar que las pymes representan más de la mitad de los puestos de trabajo formales en todo el mundo, y su participación en el empleo total, se compara a la de las grandes empresas. Estos datos nos sirven para dimensionar su verdadero impacto en la economía global y su capacidad de contribución en la lucha contra la pobreza (Bonatti, y otros, 2020).

Las PYMES contribuyen como un importante motor de las economías nacionales, debido no solo a su capacidad para generar empleo sino también para incorporar tecnología y adaptarse a los movimientos del entorno (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016). La difusión de las microempresas resulta como un importante instrumento de política económica sobre todo en países sumidos en crisis económicas severas. Y por ello, no solo se debe a la gran capacidad de generar un alto porcentaje de lugares de trabajo que tiene este tipo de emprendimientos, sino también al valor agregado que generan (Galeano, 2015).

La contribución de las microempresas en la economía de un país es muy importante, a pesar de que en su mayoría este tipo de negocios surgen de la informalidad y sin bases técnicas que contribuyan en la perduración de los mismos en el tiempo; generan recursos económicos, contribuyen con fuentes de trabajo y aportan valor agregado a sectores que se encontraban en un estancamiento de ideas y sumidos en el conformismo. Por ello es importante una guía que permita impulsar y potenciar estos emprendimientos para que tenga bases sólidas y no desaparezcan en el corto tiempo.

1.1.3.1.3 Tipos de microempresas

Las microempresas se pueden clasificar en: *Producción* (son las que se encargan de transformar la materia prima en un producto terminado), *Comercio* (es aquella empresa especializada en revender el producto, sin haberle transformado) y *Servicios* (son las encargadas de ofrecer un servicio personalizado y un producto de un consumo inmediato) (Lopez, 2002). Para Mariño (2010), las microempresas se clasifican Empresas comerciales: comprar y vender productos sin un procesos de transformación, empresas industriales: comprar materia prima, transfórmala y producir un nuevo producto y empresas de servicios: prestar un servicio donde prevalecen las habilidades manuales o intelectuales. Según Valencia (2018), dentro de las opciones de producción la microempresa tiene una gama amplia de actividades. Se dividen en productiva, de servicios, de comercio.

Son varios los sectores a los que una microempresa puede pertenecer, es claro que por fines de la investigación analizaremos el sector de servicios principalmente enfocados al servicio alimentario, pero hemos considerado pertinente explicar la variedad de microempresas que puede existir en distintos ámbitos.

1.1.3.1.4 Ventajas de la microempresa

Para Mariño (2010), las microempresas tienen una gran variedad de ventajas, como resultado de su tamaño y de su autonomía. Entre las principales, se puede mencionar: líneas de comunicación corta y directa, la ganancia como salario, servicio personalizado y directo con los clientes y decisiones rápidas. Las principales ventajas que tiene una microempresa, sin duda alguna, habría que resaltar su flexibilidad. Y es que este permite no solo que no cuente con una estructura rígida que impida el acometer decisiones y acciones rápidamente sino también que se adapte perfectamente al mercado y a las tendencias del mismo (fundemicroempresa, 2016). Por su parte Galeano (2015), menciona que entre las ventajas que tiene una microempresa son: permite una distribución más democrática de los ingresos, facilita una mayor transparencia de los mercados, permite el desarrollo estable de la economía regional, genera empleo, se adapta con mayor facilidad a los cambios económicos.

Gracias a su tamaño y la facilidad de gestión, las microempresas son fácilmente adaptables a cambios que se pueden presentar en el entorno o incluso dentro de las mismas; este tipo de flexibilidad ayuda a la toma de decisiones rápidas, e incluso permite la pronta asimilación de nuevas tendencias en el sector.

1.1.3.1.5 Desafíos de las microempresas

Está claro que son varias las ventajas que una microempresa tiene, pero también este tipo de organizaciones pueden presentar varios desafíos que al no ser corregidos con prontitud pueden provocar la debacle y posterior desaparición del negocio.

Las microempresas en general, tienden a poseer un ritmo de liderazgo cambiante, es decir, el líder en muchas de las situaciones no posee un conocimiento académico excelso para ejercer sus funciones, dado el empirismo que maneja para resolver los diversos procesos administrativos y relacionados con la toma de decisiones de su organización (Izquierdo, Novillo, & Mocha, 2017). Los principales obstáculos de las microempresas son: el acceso al financiamiento, la falta de recursos humanos especializados y el acceso a la tecnología se muestran como los obstáculos más importantes para el desarrollo (Molina & Sánchez, 2016). Los desafíos que tienen estas unidades productivas no son pocos. Se han observado deficiencias relacionadas con las tecnologías de producción, baja calificación de la mano de obra, bajas capacidades gerenciales y dificultades para acceder al crédito (Domínguez, 2016).

Según bancobase.com (2019), las organizaciones consideran como sus retos importantes los siguientes: implementación de tecnología, desarrollo de habilidades y retención de talento, innovación en modelos de negocios, productos/servicios y procesos de operación. Por su parte Galeano (2015), manifiesta que los principales desafíos de las microempresas son las dificultades en la gestión de créditos, no poseen decisión en el medio, limitaciones para acceder a la información y a la investigación, excesiva dependencia hacia los propietarios y limitaciones para acceder al mercado externo. Por otro lado, PQS (2018) indica que los factores que frenan el crecimiento de las Pymes figuran la exagerada carga impositiva, la poca asociatividad, el reducido acceso a la tecnología, dificultades para conseguir financiamiento, la entrada a nuevos mercados, las barreras burocráticas y la rigidez laboral.

Los principales desafíos que una microempresa alimentaria tiene son la limitada innovación en el desarrollo de nuevas líneas de negocios, así como también la adquisición de nuevas tecnologías que se adapten a la realidad de la empresa y permita mejorar las actividades que se desempeñan día a día.

1.1.3.2 Restaurante

1.1.3.2.1 Origen del restaurante

Se conoce que las primeras tabernas datan sobre 1700 a.C. Encontrando también pruebas de la existencia de un comedor público sobre el año 512 a.C. que ofrecía un menú limitado en Egipto. Pompeya posiblemente sea una de las primeras, sino la primera, ciudad donde existía la restauración como una actividad (Alegría, 2018) . Algunos testimonios históricos y arqueológicos conforman que las tabernas existían ya en el año 1700 a.C., que tenía un menú limitado, ya que solo servía un plato preparado con cereales, aves salvajes y cebolla (Albornoz, 2014). Durante la Edad Media, concreto a partir del año 1200, aparecieron por toda Europa tabernas, pero no son consideradas restaurantes porque su principal negocio consistía en servir bebidas, generalmente alcohólicas. El primer restaurante del mundo es español, está situado en Madrid y abrió en 1725 (Sandó Restaurante, 2013).

1.1.3.2.2 Definición de restaurante

Según la Real Academia Española (2009), un restaurante es un establecimiento público donde se sirven comida mediante pago y se consumen en el mismo local. Un restaurante es un establecimiento que dispone de zonas de cocina y salón-comedor debidamente equipados donde se sirve comida y bebida a cambio de un precio establecido de antemano (Alegría, 2018). Para Albornoz (2014), un restaurante es la actividad que se ocupa de proporcionar a los extranjeros y a los ciudadanos servicios de alimentación y bebida, quedando integrados como establecimientos en este ámbito todas las empresas comprendidas en los sectores de los restaurantes, las cafeterías y los bares.

Los restaurantes son microempresas que surgen de la necesidad de una familia por tener una fuente de ingresos, en sus inicios los procesos y la estructura es improvisada y van mejorando con el tiempo y la experiencia adquirida en distintas disciplinas. Es necesario conocer el origen y el concepto de un restaurante para saber más sobre esta actividad, sus características y rol que tiene en la sociedad como fuente de empleo.

En el Ecuador según **INEC**, mediante la clasificación nacional de actividades económicas, el servicio de restauración se encuentra dentro del grupo de actividades de alojamiento y de servicio de comidas. Específicamente el sector se describe con el código I56 y para fines del estudio nos enfocaremos en la subclasificación I5610.01 enfocada en Restaurantes, cevicheras, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar.

1.1.3.2.3 Características del restaurante

Las características principales de los restaurantes tradicionales pasan por su oferta gastronómica y su servicio atento (Alegría, 2018), por otro lado Biosca (2013), menciona: tener una gastronomía adecuada a los distintos tipos de clientes, tener unos precios adecuados a las economías de sus clientes, atender la solicitudes especiales , dar un tarto personalizado, tener unas instalaciones adecuadas, ofrecer los servicios deseados y sorprender a los clientes con platos nuevos, únicos y muy buenos.

Un restaurante es un negocio dedicado a preparar alimentos en horarios preestablecidos para un tipo de cliente determinado; existe variedad de restaurantes con diferentes tipos de gastronomía pero en esencia todos se enfocan en brindar un servicio de calidad a un buen precio, variedad en su menú ofertado y atención oportuna.

1.1.3.2.4 Clasificación de restaurante

Los autores Flores, Chacón, & Lorca (2016), realizan una sencilla pero clara clasificación de restauración tradicional en la tabla N°8 en esta clasificación se toma en cuenta básicamente el tipo de oferta:

Tabla 8 Clasificación de restauración

Restaurante convencional	Ofrece servicio de comida y bebida en turnos de almuerzos y cenas.
Gastrobar	Local que procura acercar la alta cocina a las clases más populares a precios razonables.
Restaurante de lujo	Basan su oferta en productos de alta calidad, personal muy cualificado, servicios de calidad y elevado precio.
Étnico-regional	Su característica principal es que su oferta gastronómica es la típica de determinadas regionales o países.
Temático	Formula de restauración en la cual todos los elementos giran en torno a un tema determinado (cine, deporte o música) muy unido a la industria del ocio.

Fuente: Flores, Chacón, & Lorca (Servicio básico de restaurante-bar, 2016)

En el Ecuador existe variedad de oferta gastronómica donde se puede resaltar la comida basada en tradiciones y recetas típicas de cada región, a esto se suma un número importante de restaurantes convencionales que ofertan el servicio de alimentación por turnos en desayunos y almuerzos también en nuestro medio gracias a una industria pesquera importante tenemos diversidad de marisquerías, un tipo de comida que en los últimos años ha incrementado su volumen de ventas.

1.1.3.3 Productividad y Competitividad en Restaurantes

El turismo gastronómico es uno de los segmentos de mayor crecimiento a nivel internacional, ya que la gastronomía es el segundo motivo de desplazamiento turístico en América Latina y el tercero a nivel mundial según la Red de Gastronomía de la (OMT) (Montecinos, 2020). Lamentablemente la ausencia de un direccionamiento estratégico que permita mejorar la productividad de los negocios han limitado el desarrollo local de esta industria esto interviene en la generación de ventajas competitivas a diferencia del resto de parroquias de la ciudad.

Es por ello que consideramos importante analizar dos conceptos claves como son la productividad y la competitividad en las microempresas dedicadas al servicio alimentario y conocer su importancia y como interfieren en el desarrollo este tipo de negocios.

1.1.3.3.1 Productividad

Según Juez (2020) menciona que, la productividad implica en sí misma una medida de actividad que calcula los bienes y los servicios que se han producido por los recursos utilizados, sea que estos sean tangibles o intangibles. La productividad es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios. Para mejorar la productividad, el propietario de un negocio puede hacer dos cosas: I) Aumentar la producción sin cambiar el volumen de los insumos de entrada II) Disminuir el volumen de los insumos de entrada sin cambiar la producción (OIT, 2016). Para López (2018) la productividad es el indicador que mide la eficiencia con que empleamos nuestros recursos de personal en la actividad de nuestro negocio.

La productividad constituye una medida de desempeño que se emplea para determinar el nivel de incidencia que tiene la utilización de un bien tangible o intangible, en su mayoría se ocupa de la medición de la eficiencia del personal o de la maquinaria. La productividad es de gran ayuda en el negocio alimentario ya que, al manejar productos perecibles y personal enfocado al servicio inmediato, nos permite mejorar los tiempos de entrega, optimizar los recursos y racionar de mejor manera las porciones que serán entregadas en el producto final.

1.1.3.3.2 Competitividad

.Sostiene Macias (2017) que la competitividad es una medida relativa, no absoluta, que pone en comparación al menos dos naciones, dos regiones, o dos organizaciones, para evidenciar desarrollos relativos mayores de una en términos de otra. La competitividad significa la capacidad de competir exitosamente en los mercados internacionales y frente a las importaciones en su propio territorio, la competitividad para muchos se mide por un conjunto de índices cuantitativos, como los niveles de empleo y desempleo, las tasas de crecimiento de la economía o la balanza comercial (Rubio & Baz, 2004). Por otro lado Vicente (2017) menciona que, la competitividad es la capacidad que tienen las empresas de aprovechar en forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores; es hablar de aquellos factores que nos hacen diferentes de los demás y nos permitan no ganarles negocios a nuestros competidores, aun cuando imiten productos o servicios.

Como un mensaje de reflexión de cambio, Montecinos (2020) nos menciona que de manera lamentable:

“La mayoría de empresas de la cadena productiva turística y gastronómica por falta de herramientas de competitividad para su capacitación y desarrollo de competencias, no satisfacen las demandas y exigencias de los mercados gastronómicos y turísticos nacionales e internacionales de sostenibilidad, seguridad e inocuidad alimentaria, innovación, diversificación de productos como experiencias, actividades, tours, rutas entre otras; ya que no cuentan con un estudio de factibilidad y rentabilidad o un plan estratégico de negocios, marketing, comunicación y venta directa en medios digitales y redes comerciales o herramientas de estructura y desarrollo organizacional”.

La competitividad en las organizaciones es la capacidad de aprovechar efectivamente sus recursos es decir dominar el mercado en donde se encuentren, satisfacer a sus clientes, además de obtener utilidades y generar valor. La competitividad en el sector alimenticio, si bien es cierto va de la mano con la productividad puesto que al ser eficiente fortalece a la empresa ya sea interna o externa, de tal forma que se distingue con el mercado a través del cliente, satisfaciendo sus necesidades.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Indagar de qué manera la planificación estratégica permite incrementar los niveles de productividad y competitividad en las microempresas dedicadas al sector alimentario de la parroquia Izamba en la ciudad de Ambato.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar conceptualmente la planificación estratégica como modelo de gestión empresarial.
- Diagnosticar la situación actual del entorno interno y externo de las microempresas del sector de restauración de la zona norte de Ambato.
- Diseñar una propuesta en base a una guía de planificación estratégica para las microempresas dedicadas al servicio alimentario de la parroquia Izamba de la ciudad Ambato.

1.3 Problema de Investigación

1.3.1 Tema

Propuesta de planificación estratégica para microempresas dedicadas al servicio alimentario de la parroquia Izamba de la ciudad de Ambato.

1.3.2 Planteamiento del problema

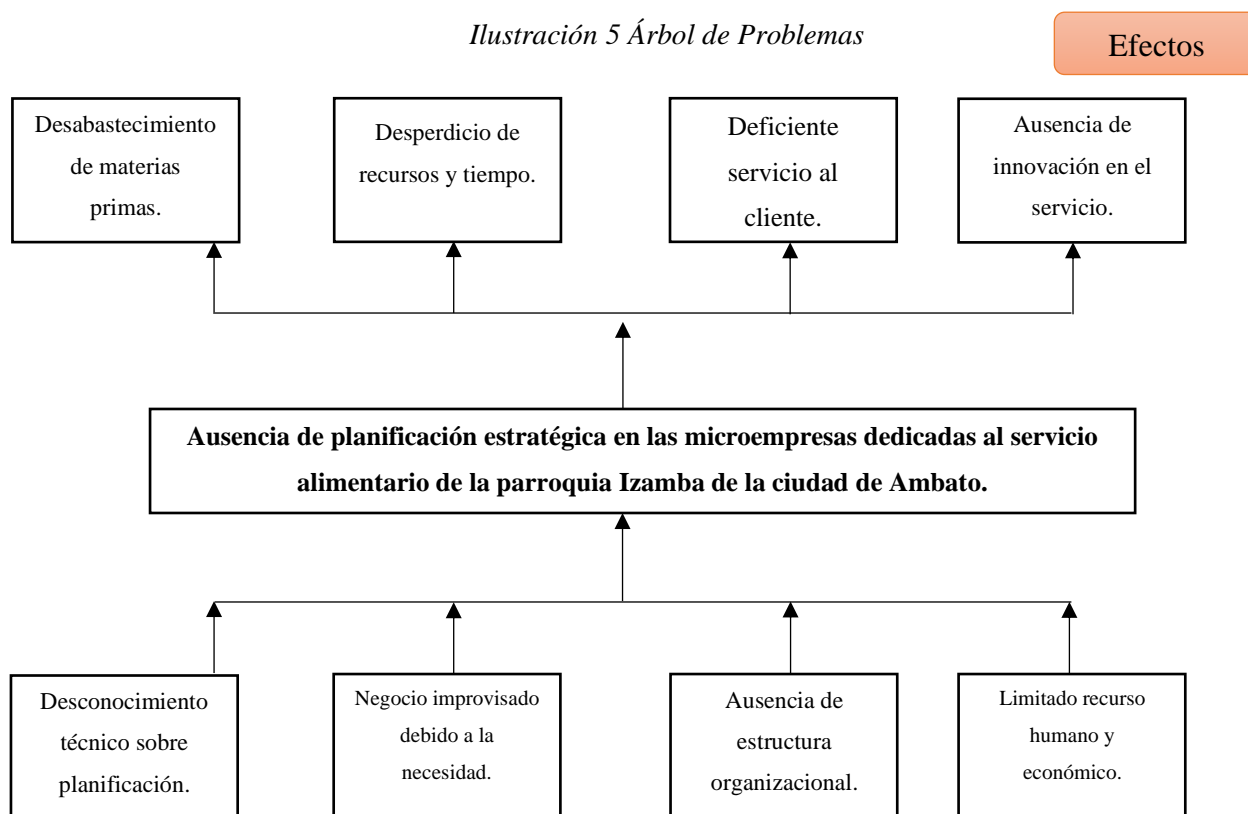
¿De qué manera la planificación estratégica permite incrementar los niveles de productividad y competitividad en las microempresas dedicadas al sector alimentario de la parroquia Izamba en la ciudad de Ambato?

1.3.3 Identificación del problema

La parroquia Izamba cuenta con variedad gastronómica, gracias a restaurantes que han mantenido sus tradiciones a lo largo del tiempo y a nuevos negocios que se han adaptado a la demanda gastronómica actual. Este tipo de negocios a pesar de ofertar distintos platillos, tienen en común que no cuentan con un instrumento que les permita conocer su situación interna y externa de manera detallada.

A través de la investigación realizada se pudo denotar que la gran mayoría de microempresas desconocen que es una planificación estratégica, su importancia y sus componentes por tal motivo carecen de misión, visión, políticas, valores, objetivos, metas y todo lo que conlleva la misma. Por tal motivo planteamos un árbol de problemas que nos permita distinguir las causas y efectos que produce el no contar con una planificación estratégica.

Ilustración 5 Árbol de Problemas



Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

Fuente: Investigación

1.3.4 Justificación del problema

Sin importar en tamaño de la empresa, toda y cada una requiere de una planificación estratégica para poder cumplir con los objetivos y metas trazadas en un periodo de tiempo corto, mediano o largo plazo. En este caso proponemos realizar una guía de planificación estratégica para microempresas dedicadas al servicio alimentario de la parroquia Izamba, con el fin de indicar que esta herramienta contribuye con el crecimiento de estas organizaciones.

1.3.5 Límite del Contenido

Campo: Administración de Empresas

Área: Productividad y competitividad.

Aspecto: Planificación Estratégica.

CAPITULO II.

METODOLOGÍA

2.1. Materiales

Para llevar a cabo con la presente investigación es necesario recurrir a distintos materiales que son indispensables tanto para su diseño como su ejecución. Los recursos y elementos empleados son los siguientes: humanos, institucional, materiales, tecnológico y otros, con la finalidad de que exista un buen direccionamiento de las partes involucradas.

2.1.1. Recursos humanos

Los recursos humanos es el equipo de trabajo, interesado en la elaboración de la presente investigación.

Tabla 9 Recursos humanos

Detalle	Costo	Cantidad	Total
Autor 1 y 2	\$0.00	2	\$0.00
Tutor designado	\$0.00	1	\$0.00
Subtotal			

Fuente: Investigación

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

2.1.2 Recursos institucionales

Son aquellos instrumentos que fueron de utilidad para la elaboración de contenido bibliográfico brindado por la Universidad Técnica de Ambato por medio de libros físicos y digitales, además de los conocimientos impartidos por los docentes.

Tabla 10 Recursos institucionales

Detalle	Costo
Infraestructura de la facultad de Ciencias Administrativas	\$0.00
Biblioteca virtual	\$0.00
Subtotal	\$0.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

2.1.3. Recursos materiales

Para realizar el presente proyecto es necesario de los recursos materiales, en la opinión de **Gallardo & Maldonado (2016)** expresa que lo constituyen las herramientas, equipos, instrumentos e infraestructura física, entre otros.

Tabla 11 Recursos materiales

Detalle	Costo	Cantidad	Total
Esferos	\$0.35	2	\$0.70
Lápiz	\$0.50	2	\$1.00
Impresiones	\$0.05	300	\$15.00
Hojas	\$ 0.02	300	\$6.00
Copias	\$ 0.02	300	\$6.00
Anillados	\$ 1.50	5	\$7.50
Tinta de impresora	\$15.00	4	\$60.00
CDs	\$1.50	4	\$6.00
Subtotal			\$102.20

Fuente: Investigación

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

2.1.4 Recurso tecnológico

Los recursos tecnológicos son aquellos medios que utilizan tecnología para conseguir un propósito. Estos medios pueden ser tangibles mediante un hardware o intangible por medio de un software.

Tabla 12 Recurso tecnológico

Detalle	Costo	Cantidad	Total
Laptop	\$300	2	\$600
Impresora	\$250	1	\$250
Subtotal			\$850

Fuente: Investigación

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

2.1.5 Otros Recursos

Tabla 13 Otros Recursos

Detalle	Total
Transporte	\$30.00
Otros	\$30.00
Total	\$60.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

2.1.6 Recursos Totales

Tabla 14 Recursos Totales

Detalle	Valor
Recursos humanos	\$0.00
Recursos materiales	\$102.20
Recursos institucionales	\$0.00
Recursos tecnológicos	\$850.00
Otros recursos	\$60.00
Total	\$1012.20

Fuente: Investigación

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

2.2. Métodos

2.2.1. Método Teóricos

2.2.1.1. Tipos de Investigación

De acuerdo a los tipos de investigación el enfoque cuantitativo según Pinto (2018), utiliza la recolección y el análisis e interpretación de datos para contestar preguntas de investigación o probar hipótesis establecidas previamente. Por su parte Hernández (2014), el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández, 2014). El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la mediación numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones de una población (Gómez, 2006).

En el desarrollo de la presente investigación se empleó un enfoque cuantitativo puesto que la información se basa en una perspectiva numérica, que se encarga de analizar características medibles, mediante la utilización de encuestas.

Para la ejecución de la investigación bibliográfica según Pinto (2018), son procedimientos que se usan para obtener datos e información a través de los libros, y en general artículos que se refieren a determinadas áreas y temas. En la investigación documental se determina el significado y la validez de los datos que contiene el documento que se considera auténtico (Bilbao, 2020).

Se ha considerado la investigación bibliográfica puesto se buscó documentación e investigación ya existente: libros, artículos científicos, informes, páginas de internet y revistas, con estas fuentes secundarias analizaremos la situación de las microempresas de la parroquia Izamba de la ciudad Ambato, mismas que sirvieron como evidencia para comprobar nuestra investigación.

La tercera investigación que se utilizó fue la exploratoria, Pinto (2018), señala que es apropiada en situaciones en las cuales la dirección está pendiente de la búsqueda de los problemas o las oportunidades potenciales de nuevos enfoques de ideas o de hipótesis relacionadas con la situación objeto de estudio. Menciona también Carhuacho, Nolazco, Monteverde, Guerrero, & Casana (2019), este tipo de investigación se relaciona con el entorno y especialmente a la situación que le inquieta, consulta y revisa referencias bibliográficas lo que produce el surgimiento una serie de posibilidades que deberá seleccionar para iniciar el proceso de investigación.

La investigación exploratoria nos ayudó a obtener una perspectiva general del problema analizado en las microempresas dedicadas al servicio alimentario de la parroquia Izamba de la ciudad de Ambato, se pudo observar de manera holística para su posterior división y una mejora comprensión, esto permitió generar criterios y conclusiones a partir de los resultados que arrojaron la investigación.

2.1.1.2 Métodos de investigación

En este proceso se evidencia que el investigador sustenta de manera concreta la situación preocupante, precisa un contexto e identifica necesidades, lo que le permite desarrollar la intención de la investigación y que lleve a la delimitación de la misma. (Carhuacho, Nolazco, Monteverde, Guerrero, & Casana, 2019). Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete a análisis (Gómez, 2006). Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Hernández, 2014).

Se trabajó con el método descriptivo, porque se explicó detalladamente el fenómeno a estudiar, se describió e identificó con precisión el problema, además de los factores que involucraron directa o indirecta, así como su relación con las variables.

Analítico

Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio al separar cada parte del todo para estudiarla de manera individual (Chávez, 2014). Utiliza la descripción general de una realidad para realizar la distinción, conocimiento y clasificación de sus elementos esenciales y las relaciones que mantiene entre sí (Calduch, 2014). El conocimiento se presenta de manera lógica, auto-correctiva y progresiva (Gonzalez, 2015).

Se utilizó el método analítico puesto que ayudó a identificar las partes que componen una planificación estratégica, establecimos cuales fueron las causas y sus efectos entre los elementos que componen el objeto de estudio de la presente investigación.

Sintético

Este método consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad (Chávez, 2014). Método que parte del conocimiento de los elementos esenciales e imprescindibles de una realidad y de las relaciones que los vinculan para tratar de alcanzar un conocimiento general y simplificado de dicha realidad considerada como un todo (Calduch, 2014). Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos (Gonzalez, 2015).

Se empleó la investigación sintética debido a que se complementa con el método analítico, es decir las partes descompuestas de la investigación analítica fueron integradas de forma resumida, se tuvo en cuenta los elementos más importantes de la planificación estratégica.

2.2.2 Métodos empíricos

2.2.2.1 Técnica de recolección de datos

Encuesta

Con respecto a la encuesta Baena (2017), menciona es que “la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo que se estudia. Puede definirse como un método de recogida de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen de forma escrita u oral con el objetivo de estudiar determinados hecho o fenómenos por medio de la expresión de los sujetos (Dlhigo, 2016). La encuesta permite obtener información intangible; es decir, conocer aspectos de la realidad que el investigador no puede observar directamente (Ackerman & Com, 2013).

La técnica que se utilizó fue mediante un cuestionario. Es un instrumento fundamental de las técnicas de interrogación, hay elementos que debemos considerar en la elaboración de las preguntas, tanto su clase como la manera de redactarlas y colocarlas en el cuestionario (Baena, 2017). Los cuestionarios abarcan una variedad de documentos en los que el sujeto responde a cuestiones escritas que sondan reacciones opiniones y actitudes (Zárate, Meza, & Bautista, 2019).

Se empleó una encuesta, la misma se estructuró con tres tipos de preguntas: preguntas cerradas, opciones múltiples y abiertas, aplicado a microempresa dedicadas al servicio alimentario de la parroquia Izamba de la ciudad de Ambato.

2.3 Población y muestra

La población representa el conjunto de todos los individuos que deseamos estudiar y generalmente suele ser inaccesible (Ramos Azcuy, 2019). La población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponde a una misma definición, y a cuyos elementos se le estudiaran sus características y relaciones (Lerma, 2016). La palabra población o, indistintamente, universo, para designar, de manera genérica, a un conjunto de unidades de análisis que son objeto de un estudio particular (Bologna, 2018).

La muestra es la porción del universo total de elementos que vamos a utilizar para llevar a cabo la investigación (Ackerman & Com, 2013). Consiste en seleccionar un subconjunto de unidades de análisis de la población mediante algún método (Perez, Perez, & Seca, 2020). La muestra es un subconjunto de la población. A partir de los datos de las variables obtenidos de ella (estadísticos), se calculan los valores estimados de esas mismas variables para la población (Lerma, 2016).

Dada la ausencia de información en los diferentes portales parroquiales y nacionales acerca del sector alimentario, optamos por recorrer la zona que comprende a la parroquia Izamba con lo que pudimos determinar que en la parroquia cuenta con 68 restaurantes con gran variedad gastronómica. Debido que la población es muy pequeña hemos considerado aplicar el instrumento al total de la población.

El instrumento utilizado fue la encuesta comprendida por 23 preguntas. Las encuestas se realizaron a partir del día Jueves 20 hasta el domingo 23 de agosto del año en curso; lo que buscamos es conocer el estado del sector alimentario de la parroquia, las fuerzas externas que intervienen en el sector y las fuerzas internas que distinguen a cada microempresa esto con el fin de poder aportar con una guía que ayude a direccionar a los propietarios de estos negocios en la consecución de un plan estratégico.

2.2.3. Hipótesis

H1: Existencia de planificación estratégica permite incrementar los niveles de productividad y competitividad en las microempresas dedicadas al sector alimentario de la parroquia Izamba en la ciudad de Ambato

Señalamiento de Variables de la Hipótesis

- **Variable independiente:** Planificación Estratégica
- **Variable dependiente:** Productividad y Competitividad.

CAPITULO III.

RESULTADO Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis y discusión de los resultados.

1. Indique. ¿Cuál es el nivel de estudios que tiene en la actualidad?

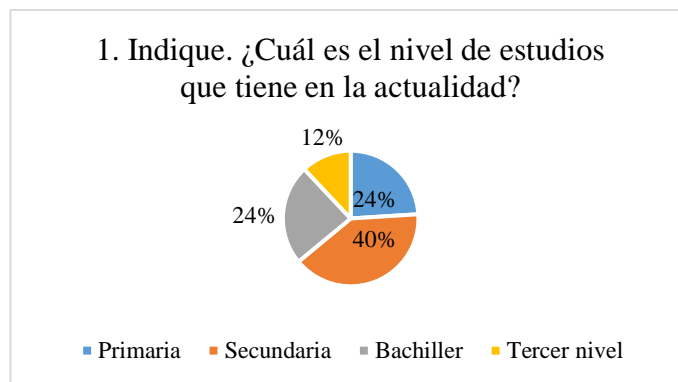
Tabla 15 Pregunta 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	16	24%
Secundaria	28	40%
Bachiller	16	24%
Tercer nivel	8	12%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 3 Pregunta 1



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

Del total de los encuestados el 40% indicaron que tienen un nivel de instrucción secundaria, en lo que respecta al nivel primario y bachiller, ambos cuentan con un 24%, de porcentaje y finalmente tan solo el 12% manifestaron que cuentan con estudios universitarios.

Interpretación

Se puede evidenciar que el nivel de instrucción de los propietarios de este segmento de negocios en su mayoría es secundaria, esto nos muestra que al momento de iniciar sus actividades lo hacen por necesidad sin ningún estudio técnico ni estructura organizacional definida.

2. ¿Cuántos años de permanencia tiene en el mercado?

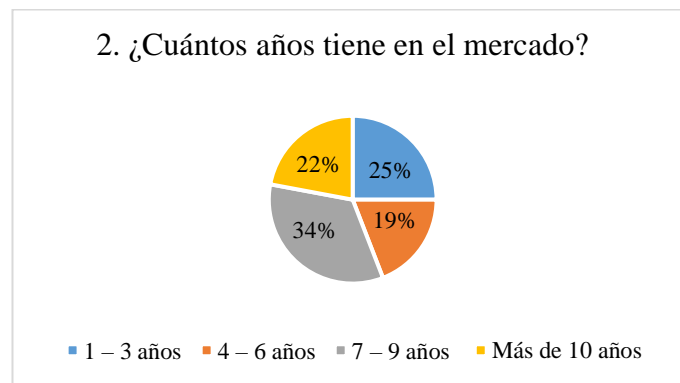
Tabla 16 Pregunta 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 – 3 años	17	25%
4 – 6 años	13	19%
7 – 9 años	23	34%
Más de 10 años	15	22%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 4 Pregunta 2



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

El 34% de los encuestados indicaron que la permanencia de sus negocios en el mercado es de 7 a 9 años, el 25% respondió que cuentan entre 1 y 3 años de experiencia en el sector, el 22% tienen una longevidad de más de 10 años en el mercado y el 19% del total de encuestados indicaron que tiene entre 4 a 6 años su local.

Interpretación

Podemos observar que la permanencia en el mercado es muy variada, existen negocios que cuentan con varios años de experiencia, pero no han renovado su estructura organizacional, han mantenido la forma de trabajar desde que el negocio empezó. Al contrario, algunos negocios con menos años cuentan con un plan estratégico que permite mejorar la productividad del negocio; esto nos demuestra que no necesariamente la experiencia en un mercado es sinónimo de productividad e innovación

3. Indique. ¿Cuál es la razón social de su empresa?

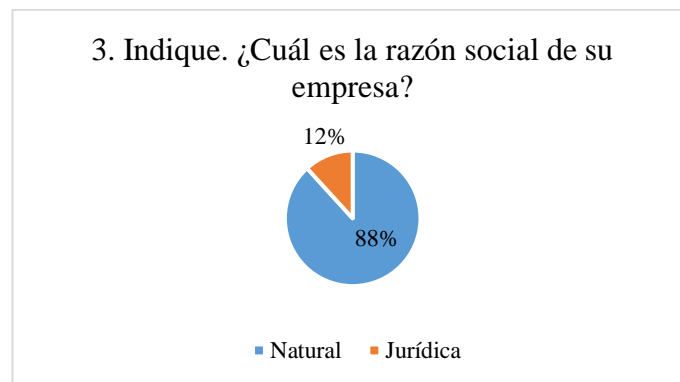
Tabla 17 Pregunta 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Natural	60	88%
Jurídica	8	12%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 5 Pregunta 3



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

Se pudo evidenciar que del 100% de los encuestados, el 88% manifestó que su razón social es de tipo natural por su parte el 12% restante indicó que su constitución es de forma jurídica.

Interpretación

La mayoría de empresas que se encuentran en este sector cuentan con un capital unipersonal, es decir con un solo propietario el mismo se encarga de todas las obligaciones de la empresa. Se ha podido evidenciar que en su mayoría son microempresas familiares en donde es muy difícil que permitan el ingreso de capital externo esto por miedo a repartir los beneficios que genera el negocio este tipo de ideas dificulta el crecimiento del mismo ya que el capital que posee es limitado por tal motivo su crecimiento es mínimo en el tiempo.

4. ¿Con cuántos trabajadores cuenta su empresa?

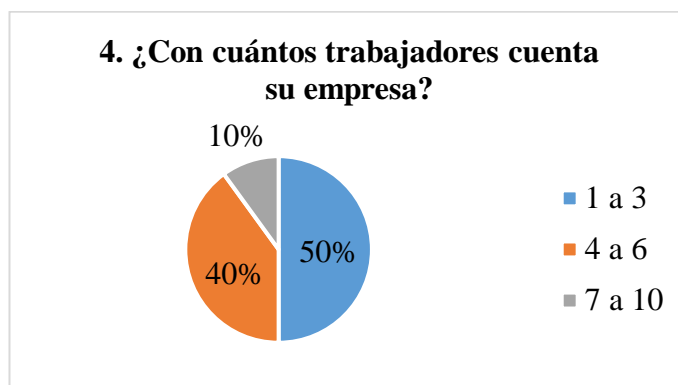
Tabla 18 Pregunta 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3	34	50%
4 a 6	27	40%
7 a 10	7	10%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 6 Pregunta 4



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

La mitad de los encuestados respondieron que el número de trabajadores con los que cuenta su empresa se encuentra de entre 1 a 3, el 40% de encuestados mantienen un personal de entre 4 a 6 y finalmente el 10% consta de entre 7 a 10 colaboradores.

Interpretación

Como podemos observar mediante la información presentada tan solo 1 empresa cuenta con 7 hasta 10 trabajadores, al ser microempresas en su mayoría este tipo de negocios cuentan con personal limitado solo el necesario, pero a la vez importante.

5. ¿Cuál es el tipo de comida que oferta su restaurante?

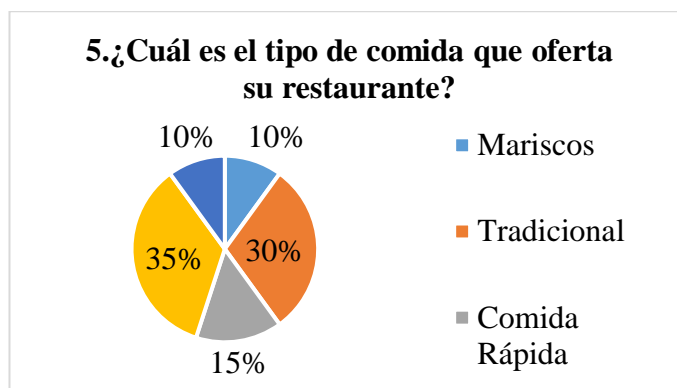
Tabla 19 Pregunta 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mariscos	7	10%
Tradicional	20	30%
Comida Rápida	10	15%
Convencional	24	35%
Asados	7	10%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 7 Pregunta 5



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

Del 100% de los encuestados el 35% de locales realizan comida convencional seguida por la comida tradicional con un 30%, la comida rápida ocupa el tercer lugar con el 15%, los asados y mariscos son los menos ofertados en esta zona con un 10% cada uno

Interpretación

La parroquia Izamba cuenta en su geografía con una zona rural y urbana ambas en constante expansión son por ello que la comida convencional es decir por turnos son los que más proliferan, seguido por los restaurantes tradicionales que ofertan comida típica en especial las picanterías que son muy conocidas por propios y extraños.

6. ¿Considera usted que el conocimiento de planificación estratégica contribuye al crecimiento de una organización?

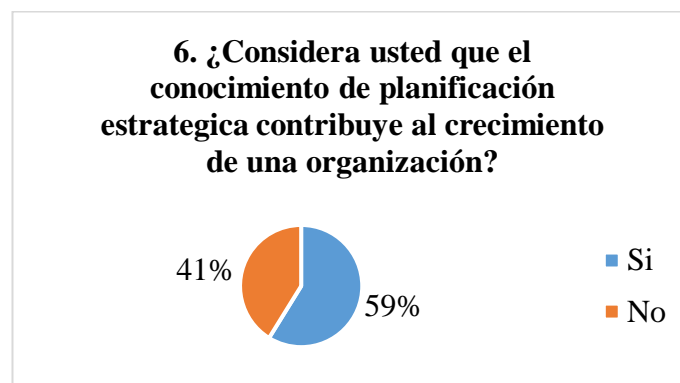
Tabla 20 Pregunta 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	59%
No	28	41%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 8 Pregunta 6



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

Del 100% de los encuestados el 59% manifiestan que, si tiene conocimiento sobre lo que es una planificación estratégica, el 41% de los encuestados contestaron que no tienen conocimientos previos sobre planificación estratégica

Interpretación

Se puede evidenciar que de los 68 encuestados, la mayoría sabe y tiene un leve conocimiento de lo que es la planificación estratégica, pero no saben cómo aplicarlo en su empresa, por otro lado una parte de los microempresarios manifiestan que no conocen absolutamente nada sobre la planificación estratégica, la causa principal a su ignorancia es debido a que no concluyeron sus estudios universitarios.

7. ¿Cuál es el número de clientes que atiende en su restaurante en promedio al día?

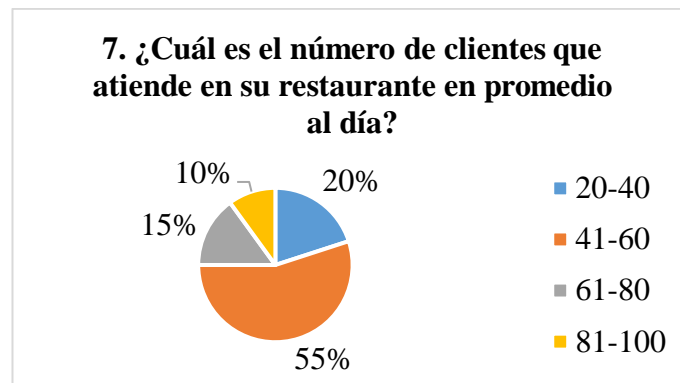
Tabla 21 Pregunta 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
20-40	14	20%
41-60	37	55%
61-80	10	15%
81-100	7	10%
Más de 100	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

Gráfico 9 Pregunta 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza ,2020

Análisis

Del 100% de los encuestados el 55% de encuestados manifiestan que el flujo de clientes al día es de entre 41 a 60 seguido por el 20% con 20 a 40 comensales, con el 15% los comensales son de entre 61 a 80 y solo el 10% consideran que diario tienen de entre 80 a 100 clientes.

Interpretación

Gracias a su zona comercial agrícola la parroquia Izamba cuenta con gran número de personas que son clientes de la mayoría de restaurantes en la zona, esto sumado a la zona residencial y menor medida, pero no menos importante las industrias que existen. El nivel de flujo de clientes en su mayoría oscila entre los 40 a 60 diarios y aspira a incrementar más en los días que existen ferias como son lunes, miércoles y viernes.

8. ¿Cuenta su empresa con misión?

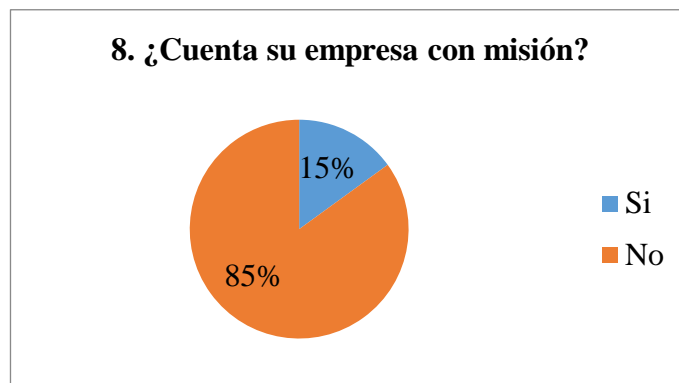
Tabla 22 Pregunta 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	15%
No	58	85%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 10 Pregunta 8



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

Del 100% de los encuestados el 85% respondió que no cuenta con misión en su empresa por su parte el 15% del total de encuestados nos manifestaron que si cuentan con misión.

Interpretación

Como se puede observar en los resultados la gran mayoría de encuestados no cuentan con misión propia de la empresa, la cual permita conocer la razón de ser de las organizaciones y así poder familiarizar a los miembros de su empresa.

9. ¿Cuenta su empresa con visión?

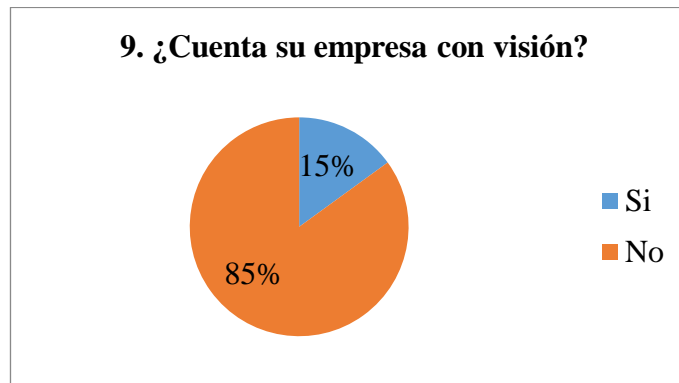
Tabla 23 Pregunta 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	15%
No	58	85%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 11 Pregunta 9



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

Del 100% de los encuestados el 85% respondió que no cuentan con visión que ayude a la empresa a fijarse planes a futuros, por su parte el 15% sí cuentan con visión, pero no consideran que refleje sus metas a futuro.

Interpretación

Podemos observar en los resultados la mayoría de encuestados no cuentan con visión, de lo manifestado por los encuestados nos supieron aportar que no han plasmado su visión porque no conocen las ventajas que esto les puede brindar en su negocio.

10. ¿Considera importante que una microempresa dedicada al servicio alimentario se rija por valores y principios?

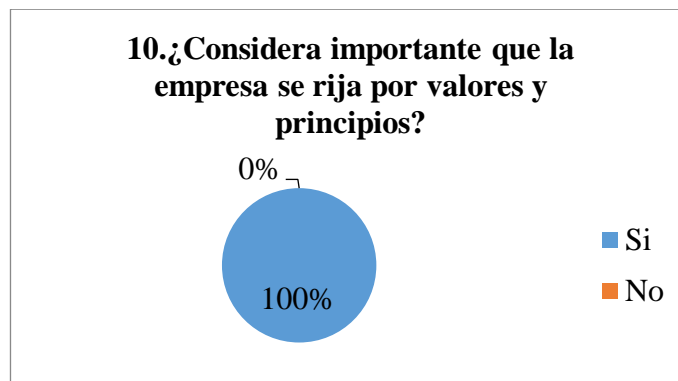
Tabla 24 Pregunta 10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	68	100%
No	0	0%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 12 Pregunta 10



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

Del 100% de los encuestados el 100% está de acuerdo que una microempresa dedicada al servicio alimentario debe regirse por medio de valores y principios.

Interpretación

Para todos los encuestados es muy importante que sus microempresas se rijan por medio de valores y principios esto se debe a que consideran que este tipo de negocios al aportar servicios con productos de consumo deben tener mucho cuidado y se debe desempeñar sus actividades de la mejor manera.

11. ¿Existen políticas en su empresa?

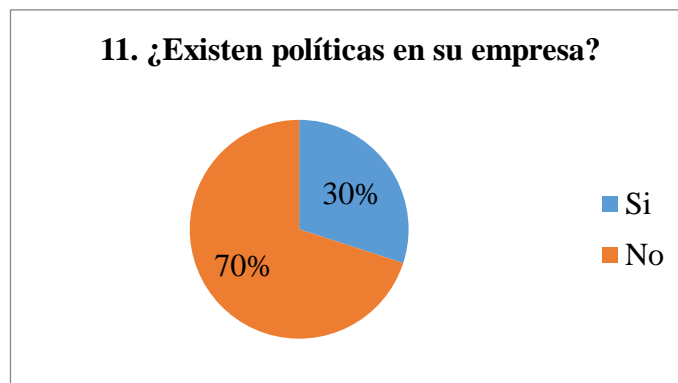
Tabla 25 Pregunta 11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	30%
No	48	70%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 13 Pregunta 11



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

Del 100% de los encuestados el 70% ha manifestado que no cuentan con políticas que delimiten el accionar de los miembros de su empresa por su parte el 30% si cuenta con políticas para sus colaboradores.

Interpretación

De lo observado en el análisis podemos concluir que en la mayoría de las organizaciones encuestadas no cuentan con políticas que guíen a los empleados en la consecución de los objetivos. Las empresas que cuentan con políticas han manifestado que es de mucha ayuda el contar con directrices que ayudan a la toma de decisiones.

12. ¿Cuáles son las principales oportunidades que el mercado ofrece?

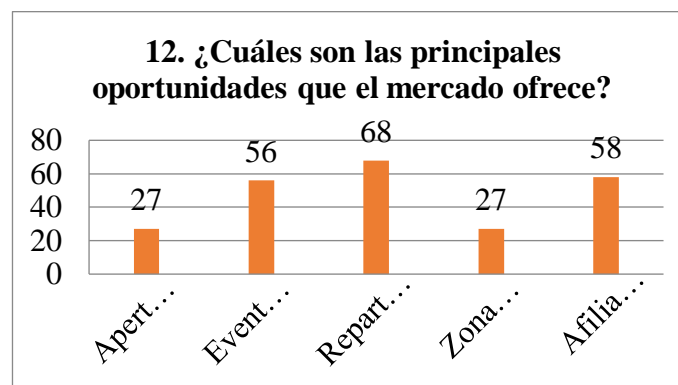
Tabla 26 Pregunta 12

Respuesta	Frecuencia
Apertura de sucursal	27
Eventos Sociales	56
Reparto a domicilio	68
Zona concurrida	27
Afiliación con asociaciones afines	35

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 14 Pregunta 12



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

.Las principales oportunidades por orden de elección de los encuestados son las siguientes: en primer lugar se considera al reparto a domicilio como la más grande oportunidad en el sector dentro de la parroquia seguido por la afiliación con asociaciones afines elegido por 68 propietarios encuestados luego los eventos sociales y por último la apertura en una zona concurrida y la apertura de sucursal.

Interpretación

Se considera el reparto a domicilio como la principal oportunidad en la actualidad debido a la crisis sanitaria que vivimos por causa del virus Sars-Cov 2 a continuación tenemos la afiliación con asociaciones afines, como nos comentaron algunos encuestados, la afiliación con la Junta del Artesano les brinda muchas facilidades y beneficios en su actividad económica; a pesar de la crisis sanitaria consideran que los eventos sociales son una fuente de ingreso alternativa que genera muchos réditos.

13. ¿Cuáles son las principales amenazas que existen en el sector?

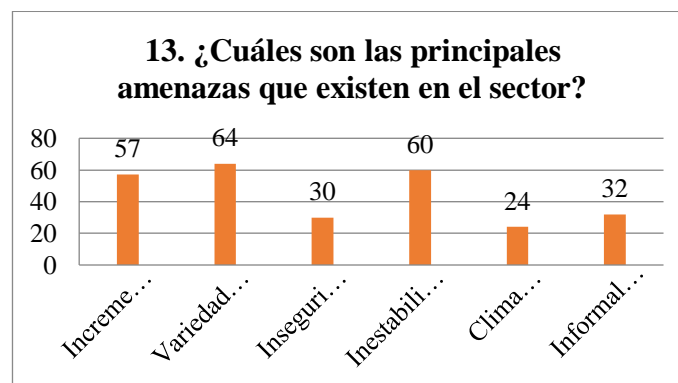
Tabla 27 Pregunta 13

Respuesta	Frecuencia
Incremento de competencia.	57
Variedad de gastronomía en la zona	64
Inseguridad en el sector	30
Inestabilidad en precios de materias primas e insumos.	60
Clima cambiante	24
Informalidad	32

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 15 Pregunta 13



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

Las más grandes amenazas que los propietarios encuentran en el sector se ubican en orden de repercusión en el mercado, se ubicó en primer lugar a la variedad gastronómica que se encuentra en la zona y a la inestabilidad en los precios de los insumos y las materias primas.

Interpretación

Como amenazas principales tenemos la variedad gastronómica y la inestabilidad de precios en materias primas e insumos refiriéndose en este último apartado a las verduras, frutas y vegetales que modifican sus precios debido a alteraciones en el clima o fenómenos naturales; por causa de la pandemia la competencia ha aumentado.

14. ¿Cuál es el grado de importancia que considera tiene en el mercado?

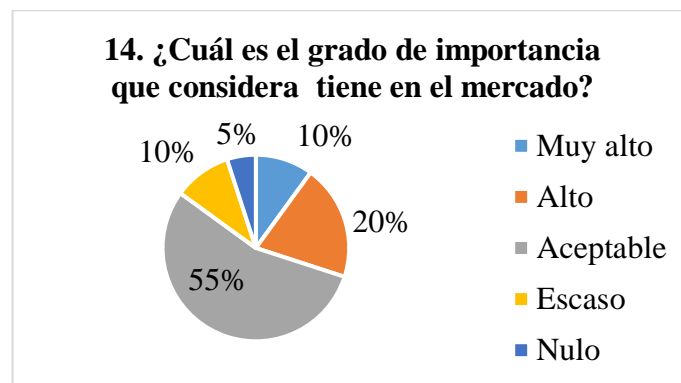
Tabla 28 Pregunta 14

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	7	10%
Alto	14	20%
Aceptable	37	55%
Escaso	7	10%
Nulo	3	5%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 16 Pregunta 14



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

Del 100 de los encuestados el 55% considera que su nivel de importancia que tiene en el mercado es aceptable, seguido por un 20% que interpreta su importancia es alta, dos propietarios indicaron que su nivel de importancia es muy alto, al final el 10% indica que el nivel es escaso y finalmente el 5% considera que su importancia es nula en el mercado.

Interpretación

Luego de analizar los datos antes presentados, encontramos que la mayoría de los propietarios confían en su negocio y se consideran importantes en el mercado la minoría que no considera que tienen un peso importante en el sector, se debe potenciar estos negocios y que mejor con la guía que proponemos.

15. ¿Cuáles son los criterios que aplica para la elección de un proveedor?

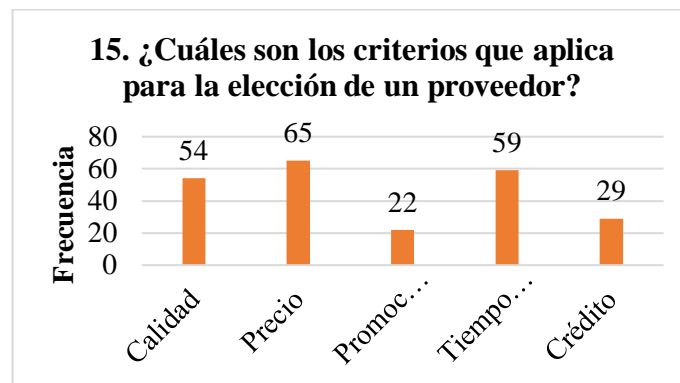
Tabla 29 Pregunta 15

Respuesta	Frecuencia
Calidad	54
Precio	65
Promoción	22
Tiempo de Entrega	59
Crédito	29

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 17 Pregunta 15



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

Al momento de analizar los criterios para la elección del proveedor encontramos que el principal criterio con 68 elecciones a favor es el precio, seguido por el tiempo de entrega con 59 votos luego la calidad, la promoción con 22 votos y al final el crédito con 29 elecciones.

Interpretación

Podemos evidenciar a través de la información presentada que las principales características que los propietarios consideran al momento de seleccionar es el precio y el tiempo de entrega ambos claves para mejorar las finanzas de la empresa y para no desabastecer la materia prima e insumos.

16. ¿Está informado sobre los lineamientos legales en materia de restaurantes, a nivel municipal?

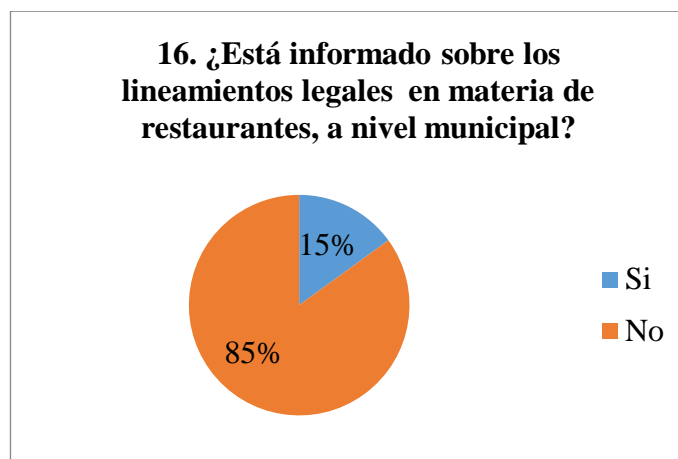
Tabla 30 Pregunta 16

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	15%
No	58	85%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 18 Pregunta 16



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

El 85% de encuestados afirman que conocen las legislaciones que rigen el desarrollo de la actividad a nivel municipal, el 15% no tiene idea de o no está tan familiarizado con la regulación a nivel municipal.

Interpretación

Con los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados están conscientes de la legislación municipal, esto es un punto a favor porque la mayoría de propietarios están en regla con los permisos de funcionamiento y demás cuestiones de legislación municipal.

17. Mediante una escala de Likert. ¿Cuál considera que es el nivel de satisfacción de sus clientes?

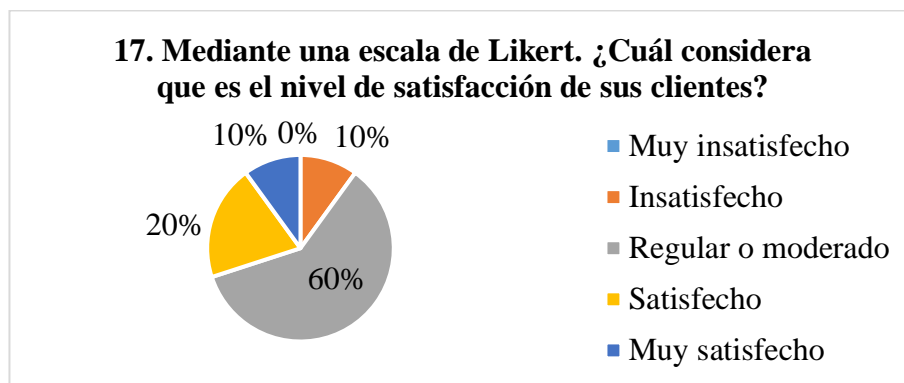
Tabla 31 Pregunta 17

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	7	10%
Regular o moderado	41	60%
Satisfecho	14	20%
Muy satisfecho	6	10%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 19 Pregunta 17



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

Del total de encuestados el 60% respondió que consideran que el nivel de satisfacción que sus clientes tienen es regular, el 20% indicó que el nivel es satisfecho, por último un 10% tiene un nivel de satisfacción muy alto y el 10% restante se encuentra insatisfecho .

Interpretación

Se puede evidenciar que el nivel de satisfacción que presumen los propietarios que los clientes pueden tener no supera las expectativas esto debido a que consideran que pueden brindar más a sus comensales superando las expectativas de los mismos.

18. ¿Considera usted que las microempresas dedicadas al servicio alimentario deban contar con un plan estratégico?

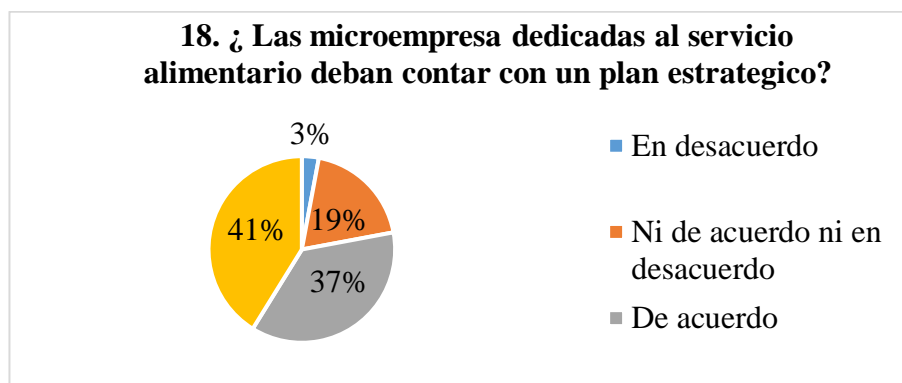
Tabla 32 Pregunta 18

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	19%
De acuerdo	25	37%
Totalmente de acuerdo	28	41%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 20 Pregunta 18



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

Del 100% de los encuestados el 41% de ellos respondieron que es tan totalmente de acuerdo que las microempresas deben contar con un plan estratégico, seguido del 37% que manifestaron que están de acuerdo y el 19% tuvieron una opinión neutral y finalmente el 3% están en total desacuerdo.

Interpretación

Por medio de la explicación sobre la planificación estratégica a los propietarios de las microempresas encuestadas se evidenció que la mayoría coinciden que la planificación estratégica es una herramienta útil para generación de estrategias que buscan mejorar aspectos negativos de la organización.

19. ¿Su empresa ha adoptado alguna estrategia tecnológica como punto diferenciador en el mercado?

Tabla 33 Pregunta 19

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	10%
No	61	90%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 21 Pregunta 19



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

Es mayor el porcentaje de propietarios que indican que no han aplicado algún tipo de apoyo o aporte tecnológico en su empresa, representado por el 90% de propietarios en cambio el 10% si ha utilizado apoyo de la tecnología para mejorar si organización.

Interpretación

La implementación de nueva tecnología en las microempresas brinda grandes resultados y apoyan al cambio y al desarrollo de ventajas en comparación con la competencia. En el caso del sector estudiado no existe gran desarrollo y menos aplicación de innovaciones tecnológías que brinden la oportunidad de elevar el nivel de las microempresas.

20. ¿Contempla medidas de prevención ante posibles modificaciones en el entorno de su organización?

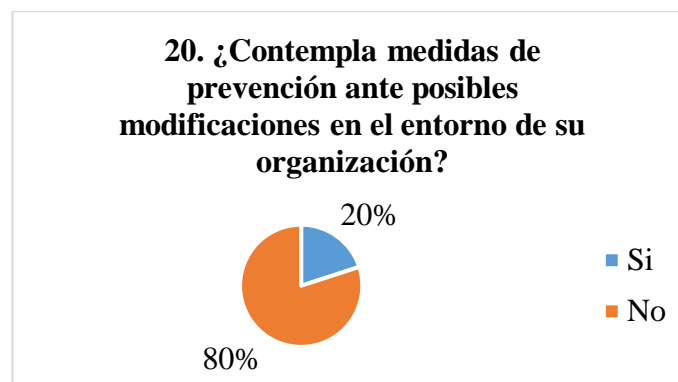
Tabla 34 Pregunta 20

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	10%
No	54	90%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 22 Preguntas 20



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

El 80% del total de encuestados indican que no contemplan medidas de prevención ante modificaciones que puede presentarse en el entorno, el 20% si contemplan medidas o estrategias a tomar en el caso de presentarse algún problema.

Interpretación

Podemos evidenciar que los propietarios en su mayoría no consideran desarrollar planes de prevención para problemas o eventos que se pueden presentar externamente, nos han sabido manifestar que planifican en ocasiones al día o en veces no contemplan que puede afectar los factores externos a la microempresa.

21. ¿Cuenta la empresa con objetivos?

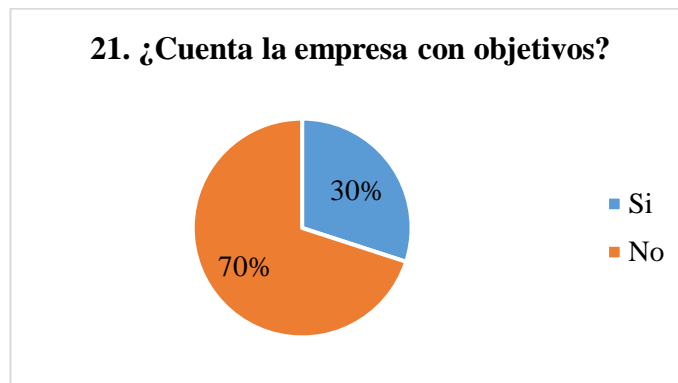
Tabla 35 Pregunta 21

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	30%
No	48	70%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 23 Pregunta 21



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

Del 100% de los encuestados el 70% indican que no cuentan con objetivos en su organización por otro lado tan solo el 30% cuentan con objetivos.

Interpretación

Los objetivos ayudan a encontrar el rumbo de la organización, delimitan hacia donde queremos llegar que debemos hacer y como lo debemos hacer. En el caso de las microempresas estudiadas son muy pocas las organizaciones que cuentan con objetivos esto puede resultar perjudicial para una organización.

22. ¿Tiene conocimiento de que es un cuadro de mando integral o BSC?

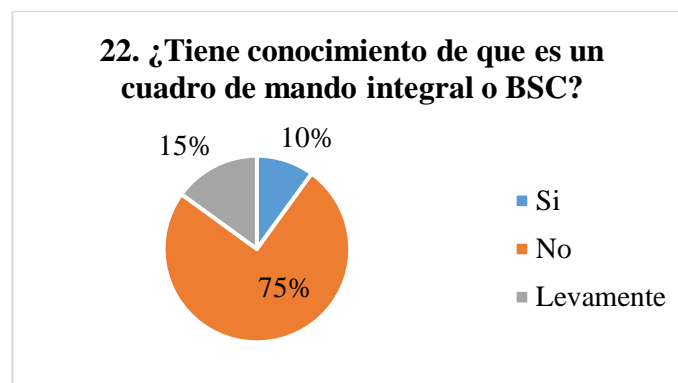
Tabla 36 Pregunta 22

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	10%
No	51	75%
Levemente	10	15%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 24 Pregunta 22



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

Del 100% de los encuestados el 75% contestó que el nivel de conocimiento que tienen sobre el cuadro de mando integral es nulo por otro lado el 15% respondió que el nivel de conocimiento sobre el cuadro de mando integral es leve el 10% es decir un propietario reconocer saber sobre el cuadro de mando integral.

Interpretación

El nivel de conocimiento acerca del cuadro de mando integral en las microempresas dedicadas al servicio alimentario es muy baja y no es de gran ayuda al momento de aplicar planificación estratégica en estos locales por ende es necesario informar de las ventajas que brinda esta herramienta al momento de evaluar los objetivos estrategias y metas que se proponen para un tiempo determinado.

23. ¿Cuál es el nivel de interés que usted tendría de utilizar un cuadro de mando integral en su empresa para evaluar la planificación estratégica?

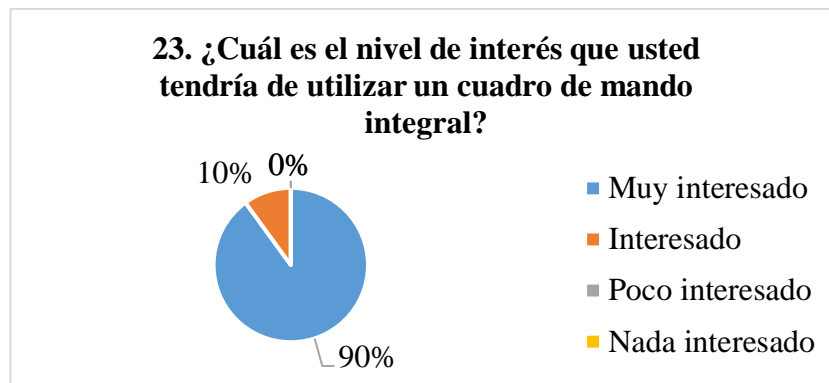
Tabla 37 Pregunta 23

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy interesado	61	90%
Interesado	7	10%
Poco interesado	0	0%
Nada interesado	0	0%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Gráfico 25 Pregunta 23



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Análisis

Del 100% de los encuestados el 90% mostraron sentirse muy interesados por la aplicación del cuadro de mando integral en su empresa por otro lado el 10% demostró sentirse interesado únicamente.

Interpretación

Se ha encontrado un nivel alto de interés por parte de los propietarios de los restaurantes encuestados por conocer más sobre la planificación estratégica y la aplicación de un cuadro de mando integral para controlar las estrategias tomadas.

3.2 Validación instrumento del personal operativo

Alfa de Cronbach es una herramienta que sirve para evaluar la fiabilidad de un instrumento basado en las correlaciones entre los distintos ítems dentro de la misma prueba que espera midan resultados similares. Los valores que evalúan el coeficiente de alfa de Cronbach son los siguientes:

- Coeficiente alfa > 0.5 pobre
- Coeficiente alfa > 0.6 cuestionable
- Coeficiente alfa > 0.7 aceptable
- Coeficiente alfa > 0.8 bueno
- Coeficiente alfa > 0.9 excelente

Para realizar el cálculo de validación y fiabilidad del instrumento se utilizó al total de la población que fue de 68 propietarios de las microempresas encuestadas. Para realizar el cálculo se utilizó 10 preguntas cerradas y 11 preguntas que tienen escala de Likert, se excluyó las preguntas abiertas, de opción múltiple. Los datos se tabularon en Excel.

Análisis de fiabilidad

El resumen de procesamiento de casos muestra todas las variables que se utilizan para la investigación.

Tabla 38 Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.956	20

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

En el análisis de datos se puede observar un valor en el coeficiente Alfa de Cronbach para los ítems de 0.956 que se encuentra dentro de los límites de 0.7 a 1 que indica una excelente consistencia en la escala.

3.3 Verificación de la hipótesis

Planteamiento de la hipótesis

H1: La existencia de planificación estratégica permite incrementar los niveles de productividad y competitividad en las microempresas dedicadas al sector alimentario de la parroquia Izamba en la ciudad de Ambato.

H0: La existencia de planificación estratégica no permite incrementar los niveles de productividad y competitividad en las microempresas dedicadas al sector alimentario de la parroquia Izamba en la ciudad de Ambato.

Comprobación de la hipótesis

Modelo matemático

El método estadístico utilizado para verificar la hipótesis fue el chií cuadrado (χ^2)

Selección nivel de significancia

El nivel de confianza se representa con el signo alfa (α), este valor indica la probabilidad con la que el investigador está dispuesto a enfrentar un riesgo. Los niveles de confianza más utilizados son el 90% utilizado mayormente para estudiar el comportamiento humano, 95% se aplica para la mayoría de ciencias y el 99% es usado en temas de calidad y producción. Por tal motivo el nivel de confianza más indicado es del 95% debido que indica un resultado significativo, esto porque existen cinco oportunidades de cien de anular una hipótesis.

Prueba estadística de la investigación

La prueba estadística Chi cuadrado ayuda a determinar si la variable independiente tiene relación con la variable dependiente, mediante los datos obtenidos de la encuesta que se aplicó a gerentes y/o propietarios de las microempresas dedicadas al servicio alimentario de la parroquia Izamba de la ciudad de Ambato.

Fórmula

Ecuación 1 Chi cuadrado

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Simbología

x^2 = Chi cuadrado

fe = Frecuencia observada

fo = Frecuencia esperada

Comprobación de hipótesis

Encuesta

6. ¿Considera usted que el conocimiento de planificación estratégica contribuye al crecimiento de una organización?

Tabla 39 Pregunta 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	59%
No	28	41%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

18. La planificación estratégica es la elaboración, desarrollo e implementación de varios planes por parte de una organización con el fin de alcanzar objetivos y metas planteadas. Con esta premisa ¿Considera usted que las microempresas dedicadas al servicio alimentario deban contar con un plan estratégico?

Tabla 40 Pregunta 18

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	19%
De acuerdo	25	37%
Totalmente de acuerdo	28	41%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Frecuencias observadas

Tabla 41 Frecuencias observadas

		La planificación estratégica es la elaboración, desarrollo e implementación de varios planes por parte de una organización con el fin de alcanzar objetivos y metas planteadas. Con esta premisa ¿Considera usted que las microempresas dedicadas al servicio alimentario deban contar con un plan estratégico?				
		En desacuerdo	Ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
¿Considera usted que el conocimiento de planificación estratégica contribuye al crecimiento de una organización?	SI	1,00	5,00	11,00	23,00	40,00
	NO	1,00	8,00	14,00	5,00	28,00
TOTAL		2,00	13,00	25,00	28,00	68,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Frecuencias esperadas

Tabla 42 Frecuencias esperadas

		La planificación estratégica es la elaboración, desarrollo e implementación de varios planes por parte de una organización con el fin de alcanzar objetivos y metas planteadas. Con esta premisa ¿Considera usted que las microempresas dedicadas al servicio alimentario deban contar con un plan estratégico?				
		En desacuerdo	Ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
¿Considera usted que el conocimiento de planificación estratégica contribuye al crecimiento de una organización?	SI	1,18	7,65	14,71	16,47	40,00
	NO	0,82	5,35	10,29	11,53	28,00
TOTAL		2,00	13,00	25,00	28,00	68,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Grados de libertad

Para obtener los grados de libertad se aplica la fórmula:

Ecuación 2 Grados de libertad

$$gl = (n \text{ filas} - 1)(n \text{ columnas} - 1)$$

$$gl = (2 - 1)(4 - 1)$$

$$gl = 3$$

Cálculo del Chi-Cuadrado calculado

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Tabla 43 Chi cuadrado en la tabla

FO	FE	FO-FE	(FO-FE)2	(FO-FE)2/FE
1	1,18	-0,180	0,032	0,027
5	7,65	-2,650	7,023	0,918
11	14,71	-3,710	13,764	0,936
23	16,47	6,530	42,641	2,589
1	0,82	0,180	0,032	0,040
8	5,35	2,650	7,023	1,313
14	10,29	3,710	13,764	1,338
5	11,53	-6,530	42,641	3,698
				10,858

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 202

$$x^2c = 10,858$$

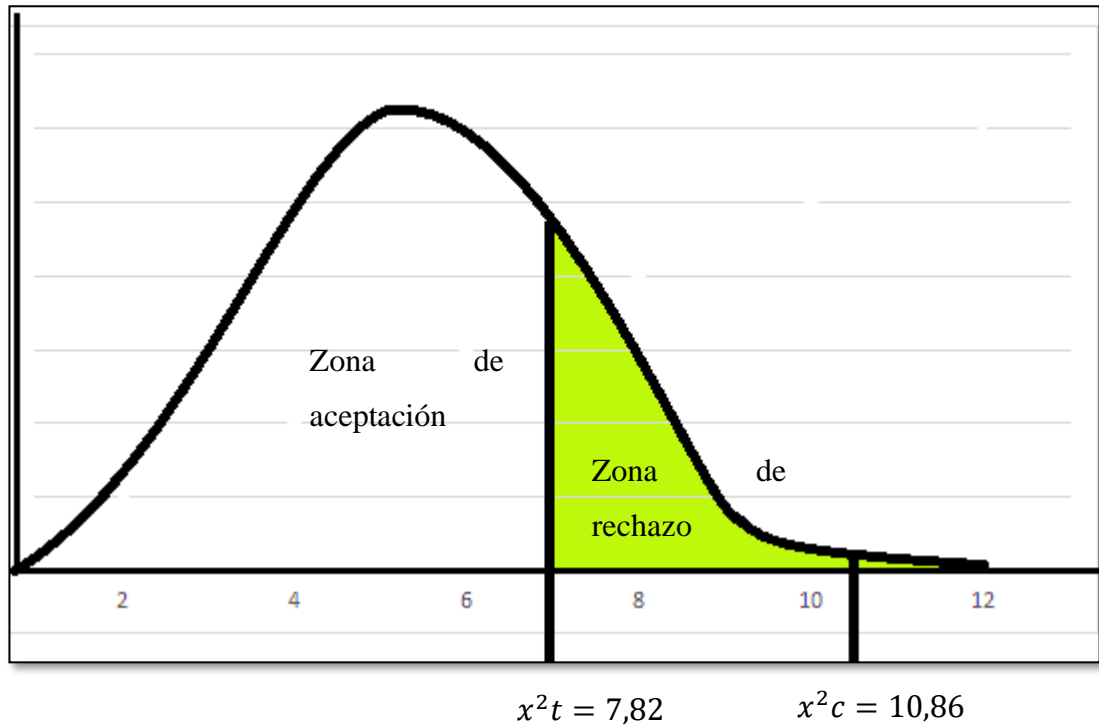
Figura 1 Valores críticos de la distribución Chi cuadrado

df	Área a la derecha										χ ² (df, área a la derecha)		
	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90	0.75	0.50	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
	Área en cola izquierda				Mediana				Área en cola derecha				
	0.005	0.01	0.025	0.05	0.10	0.25	0.50	0.25	0.10	0.05	0.025		
1	0.0000393	0.000157	0.000982	0.00393	0.0158	0.101	0.455	1.32	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88
2	0.0100	0.0201	0.0506	0.103	0.211	0.575	1.39	2.77	4.61	5.99	7.38	9.21	10.6
3	0.0717	0.115	0.216	0.352	0.584	1.21	2.37	4.11	6.25	7.82	9.35	11.3	12.8
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.06	1.92	3.36	5.39	7.78	9.49	11.1	13.3	14.9
5	0.412	0.554	0.831	1.15	1.61	2.67	4.35	6.63	9.24	11.1	12.8	15.1	16.8
6	0.676	0.872	1.24	1.64	2.20	3.45	5.35	7.84	10.6	12.6	14.5	16.8	18.6
7	0.990	1.24	1.69	2.17	2.83	4.25	6.35	9.04	12.0	14.1	16.0	18.5	20.3
8	1.34	1.65	2.18	2.73	3.49	5.07	7.34	10.2	13.4	15.5	17.5	20.1	22.0
9	1.73	2.09	2.70	3.33	4.17	5.90	8.34	11.4	14.7	16.9	19.0	21.7	23.6
10	2.16	2.56	3.25	3.94	4.87	6.74	9.34	12.5	16.0	18.3	20.5	23.2	25.2
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	7.58	10.34	13.7	17.3	19.7	21.9	24.7	26.8
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	8.44	11.34	14.8	18.5	21.0	23.3	26.2	28.3
13	3.57	4.11	5.01	5.89	7.04	9.30	12.34	16.0	19.8	22.4	24.7	27.7	29.8
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	10.2	13.34	17.1	21.1	23.7	26.1	29.1	31.3
15	4.60	5.23	6.26	7.26	8.55	11.0	14.34	18.2	22.3	25.0	27.5	30.6	32.8
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	11.9	15.34	19.4	23.5	26.3	28.8	32.0	34.3
17	5.70	6.41	7.56	8.67	10.1	12.8	16.34	20.5	24.8	27.6	30.2	33.4	35.7
18	6.26	7.01	8.23	9.39	10.9	13.7	17.34	21.6	26.0	28.9	31.5	34.8	37.2
19	6.84	7.63	8.91	10.1	11.7	14.6	18.34	22.7	27.2	30.1	32.9	36.2	38.6
20	7.43	8.26	9.59	10.9	12.4	15.5	19.34	23.8	28.4	31.4	34.2	37.6	40.0
21	8.03	8.90	10.3	11.6	13.2	16.3	20.34	24.9	29.6	32.7	35.5	38.9	41.4
22	8.64	9.54	11.0	12.3	14.0	17.2	21.34	26.0	30.8	33.9	36.8	40.3	42.8
23	9.26	10.2	11.7	13.1	14.8	18.1	22.34	27.1	32.0	35.2	38.1	41.6	44.2
24	9.89	10.9	12.4	13.8	15.7	19.0	23.34	28.2	33.2	36.4	39.4	43.0	45.6
25	10.5	11.5	13.1	14.6	16.5	19.9	24.34	29.3	34.4	37.7	40.6	44.3	46.9
26	11.2	12.2	13.8	15.4	17.3	20.8	25.34	30.4	35.6	38.9	41.9	45.6	48.3
27	11.8	12.9	14.6	16.2	18.1	21.7	26.34	31.5	36.7	40.1	43.2	47.0	49.6
28	12.5	13.6	15.3	16.9	18.9	22.7	27.34	32.6	37.9	41.3	44.5	48.3	51.0
29	13.1	14.3	16.0	17.7	19.8	23.6	28.34	33.7	39.1	42.6	45.7	49.6	52.3
30	13.8	15.0	16.8	18.5	20.6	24.5	29.34	34.8	40.3	43.8	47.0	50.9	53.7
40	20.7	22.2	24.4	26.5	29.1	33.7	39.34	45.6	51.8	55.8	59.3	63.7	66.8
50	28.0	29.7	32.4	34.8	37.7	42.9	49.33	56.3	63.2	67.5	71.4	76.2	79.5
60	35.5	37.5	40.5	43.2	46.5	52.3	59.33	67.0	74.4	79.1	83.3	88.4	92.0
70	43.3	45.4	48.8	51.7	55.3	61.7	69.33	77.6	85.5	90.5	95.0	100.0	104.0
80	51.2	53.5	57.2	60.4	64.3	71.1	79.33	88.1	96.6	102.0	107.0	112.0	116.0
90	59.2	61.8	65.6	69.1	73.3	80.6	89.33	98.6	108.0	113.0	118.0	124.0	128.0
100	67.3	70.1	74.2	77.9	82.4	90.1	99.33	109.0	118.0	124.0	130.0	136.0	140.0

Fuente: Robert D. (1976) Essentials of Statistics

$$X^2 = 7.82$$

Gráfico 26 Campana de Gauss



Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Decisión final

En base a la figura anterior se deduce que el valor de Chi cuadrado de acuerdo a la tabla según los tres grados de libertad y un margen de error de 0,05 es de 7,82 y el Chi cuadrado calculado es de 10,86. Lo que significa que se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa ya que $x^2_{calculada} \geq x^2_{tabla}$. Por consiguiente, la aplicación de un plan estratégico en las microempresas dedicadas al servicio alimentario en la parroquia Izamba incide en su desarrollo empresarial.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1 Conclusiones

- Se pudo visualizar que en la parroquia Izamba los negocios dedicados al servicio alimentario en su mayoría surgen por necesidad del propietario para fines de lucro, sin antes realizar un estudio técnico de la factibilidad de su negocio, como consecuencia tienen a ofrecer un servicio y producto de baja calidad.
- En cuanto a lo abordado con anterioridad gran parte de las microempresas estudiadas carecen de un plan estratégico por esta razón, disminuye la productividad ya que no existe un control en los procesos ni en los recursos que se utilizan para desempeñar la actividad económica, lo que causa que su nivel de competitividad sea irrelevante.
- De entre varios modelos de gestión existentes concluimos que la planificación estratégica es el más sencillo y completo modelo debido a su versatilidad y la comodidad al desarrollarlo, contribuyendo al crecimiento integro de la organización.
- Frente a la evidencia recaudada se concluye que existe gran cantidad de estudios realizados sobre la planificación estratégica, lamentablemente la aplicación de este recurso de gestión en nuestro medio no se está aprovechando adecuadamente, puesto que lo creen innecesario y únicamente lo deben realizar grandes empresas.

- Dentro del análisis expuesto, se visualizó que la situación interna en el que se manejan las microempresas del sector alimentario, tiene falencias puntuales, en cuanto en su personal, en la elaboración y producción de alimentos preparados, en su parte financiera e incluso en el momento de distribuirlo, lo que muestra la incapacidad de administrarlos adecuadamente.
- Por otro lado, la situación externa que presentan los microempresarios con sustento de la encuesta, un ejemplo claro es la relación con sus proveedores, existe una leve brecha de fidelidad entre ellos, además de la competencia desleal que prima en la zona, si bien es cierto dichas situaciones no se las puede controlar, pero si prevenir.
- Se propuso una guía de planificación estratégica para microempresas exclusivamente dedicadas al servicio de alimentario, la guía fue diseñada de forma dinámica y de fácil comprensión ajustándose a las necesidades, que puedan presentar este sector productivo.
- Finalmente, las herramientas que se emplearon en la guía, contribuyen con el análisis de datos e información que presenten las microempresas, esto ayuda a la fácil interpretación de situaciones ya sean internas o externas para lograr corregirlas ya sea a corto o largo plazo y proponer indicadores que permitan medir su efectividad y controlar que se cumplan en el tiempo estipulado.

1.2 Recomendaciones

- Se recomienda a los dirigentes de la parroquia Izamba que generen iniciativas que contribuyan al desarrollo de las empresas dedicadas al sector alimentario por medio de talleres, o cursos de capacitación que les permita elaborar sus propias planificaciones estratégicas acorde a la situación en la que se encuentren, motivándolos a crear objetivos que les permita crecer económica e intelectualmente.
- Se sugiere a los propietarios de las microempresas de alimentación a modificar su mentalidad sobre la manera de cómo perciben la implementación través de capacitaciones en su negocio; Esto debe ser visto como una inversión que desde luego que si se la maneja de manera adecuada contribuirá en gran medida al crecimiento de la microempresa y de sus colaboradores.
- Hoy en día nos encontramos en un mundo en constante cambio, por tal motivo es importante estar al nivel de nuevos conocimientos, es por ello que se incita a que se potencialice y se ponga en práctica lo aprendido profesionalmente y desde luego con el autoaprendizaje.
- El éxito de todo proyecto de investigación es estar prestos a realizar variantes en caso de existir desviaciones, por lo tanto, se sugiere que se amplíe la metodología y que se proponga modelos actuales sobre la planificación estratégica, que estén acordes a las necesidades de cada microempresa ya sea del sector alimenticio u otro sector que requiera elaborarlo.

- Se invita a los propietarios de las microempresas, que la presente guía no solo quede en una simple lectura, es necesario que se ponga en práctica en las microempresas dedicadas al servicio alimentario de la zona, esto se lograra por medio de una reestructuración en su empresa al hacer partícipes a los colaboradores en el desarrollo de propuestas de mejora en la organización.
- Se recomienda a los propietarios realizar un diagnóstico frecuente de los factores ajenos de la microempresa, que debido a un entorno en constante cambio son susceptible a modificaciones a causa de la inclusión de nuevas tecnologías, políticas, y tendencias.
- Se sugiere que la planificación estratégica propuesta en la guía se ponga en marcha no solo físicamente sino digitalmente por medio de la creación una plantilla mejorada, para que el microempresario elabore con facilidad e interactúe de forma fácil y sencilla.
- Por último, el presente trabajo no debe quedar en simples papeles, es necesario involucrar a la microempresa en las acciones correctivas diseñadas para la mejora continua de sus procesos, con el propósito de mantener un monitoreo constante que contribuya a mantener un orden y control permanente en el negocio.

CAPITULO V

5.1. Guía para la de planificación estratégica aplicable a las microempresas dedicadas al servicio alimentario



DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para microempresas del Sector Restaurantero

Tabla de Contenido

Presentación	101
Objetivo de la Guía	101
¿A quién está dirigida la guía?	102
1. Conceptos Básicos	102
1.1. Qué es una planificación estratégica	102
1.2. Modelo de planificación estratégica.....	102
1.2.1. Formulación de la Estrategia de Negocio	104
• Misión	104
• Visión	105
• Valores	106
• Políticas	107
1.2.1.1. Análisis Interno a nivel del negocio.....	108
• Áreas de la empresa	109
1. Producción.....	109
2. Comercialización.....	110
3. Finanzas.....	111
4. Personal	112
• Matriz MEFI.....	114
1.2.1.2. Análisis Externo a nivel del negocio.....	116
• Cinco fuerzas de PORTER.....	117
• PESTEL.....	120
• MEFE	122
• FODA O DAFO	124
• Matriz CAME.....	125
• Objetivos Estratégicos.....	129
• Perspectivas.....	130
1.2.2. Implementación de la estrategia	132
1.2.3. Evaluación de la Estrategia de Negocio	135

Presentación

Hoy en día planificar es algo esencial, que no se rige solo a grandes empresas, si no en medianas y pequeñas empresas. Esta guía tiene la finalidad de ser un instrumento de utilidad para aquellos microempresarios dedicados al servicio alimentario, que estén interesados en plasmar y elaborar una planificación estratégica, que sirva para trazar objetivos y metas en un futuro. Además de llevar un control de su situación ya sea interna como externa, la guía presentada se elaboró de manera dinámica y sencilla para una comprensión inmediata de los temas que lo constituyen.

La guía se encuentra dividida en tres etapas: Etapa 1 Formulación de la estrategia, en esta etapa se explicara cómo se debe elaborar desde cero misión y visión de la empresa, adicional se propondrá un listado de valores y políticas de los cuales se puede guiar el microempresario finalmente en esta etapa se analizara la situación interna y externa de la organización con el apoyo de varias herramientas administrativas las mismas que contribuirán para el desarrollo de las estrategias y objetivos. Como segunda etapa tenemos la Implementación de la estrategia en ella se plasmará todas las actividades, recursos, tiempo y responsables que actuaran para consecución de cada una de las estrategias esta se lo realizara por medio de un plan de acción y finalmente la Evaluación de estrategias se basa en el control de un correcto desempeño de las estrategias y cómo evoluciona, se aplicará el Cuadro de Mando Integral.

Objetivo de la Guía

Orientar a los microempresarios dedicados al servicio de alimentación en la parroquia Izamba en la elaboración de una planificación estratégica ajustada a sus necesidades.

¿A quién está dirigida la guía?

La guía está adaptada a microempresas dedicadas al servicio de restauración que presenten las siguientes características:

- El número de colaboradores en la microempresa debe ser entre 1 a 10 trabajadores.
- Emisión del RUC (Registro único del contribuyente), este documento validara que está registrada en el Servicio de Rentas Internas.
- Inscripción en el Registro Único MYPIMES
- Certificado emitido por el cuerpo de bomberos
- Permiso de funcionamiento

1. Conceptos Básicos

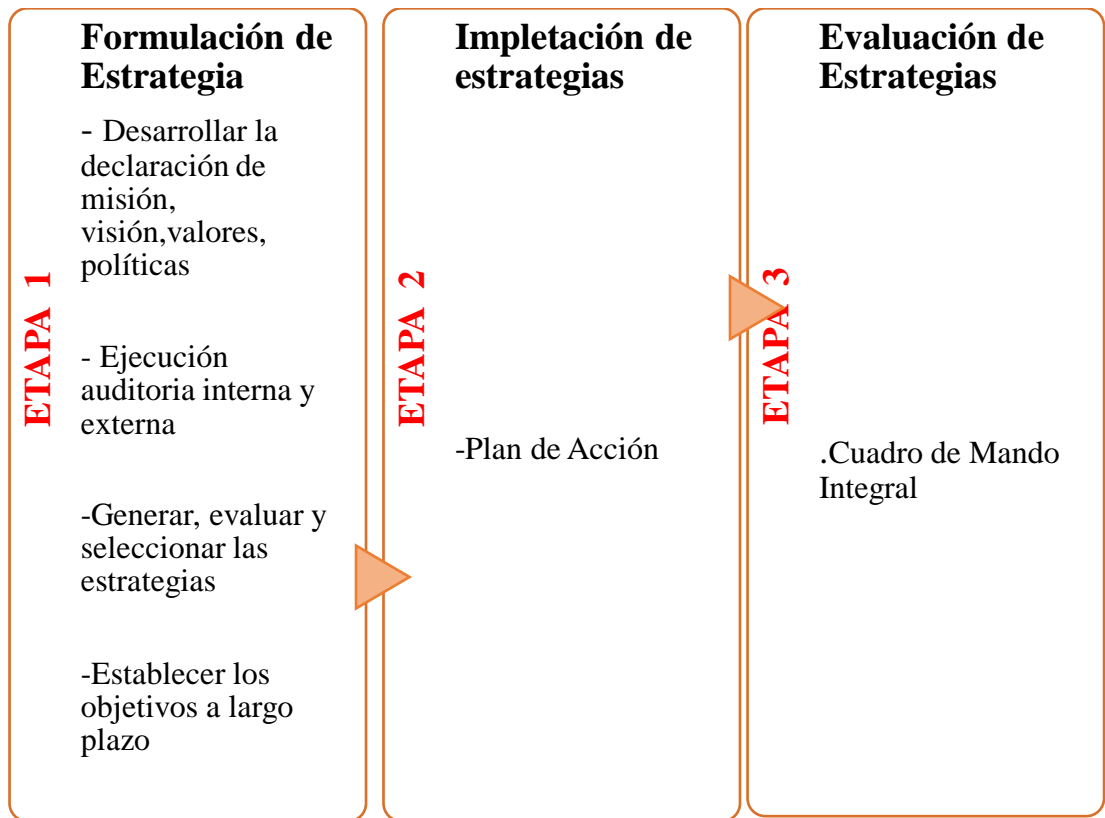
1.1. Qué es una planificación estratégica

Es el proceso en el que definimos y ejecutamos una ruta a largo plazo para el logro de los objetivos o propósitos organizacionales, a través del análisis de la situación presente y deseada a futuro, el entorno de la empresa y sus brechas existentes. Esta planificación se hace para responder a los cambios internos y externos, de manera que la empresa se mantenga competitiva en el mercado. (Betancourt, 2019)

1.2. Modelo de planificación estratégica

La planificación estratégica está compuesta por varios elementos que agrupándolos forman un plan estratégico, en la presente ilustración se puede identificar cual será el paso a paso a seguir.

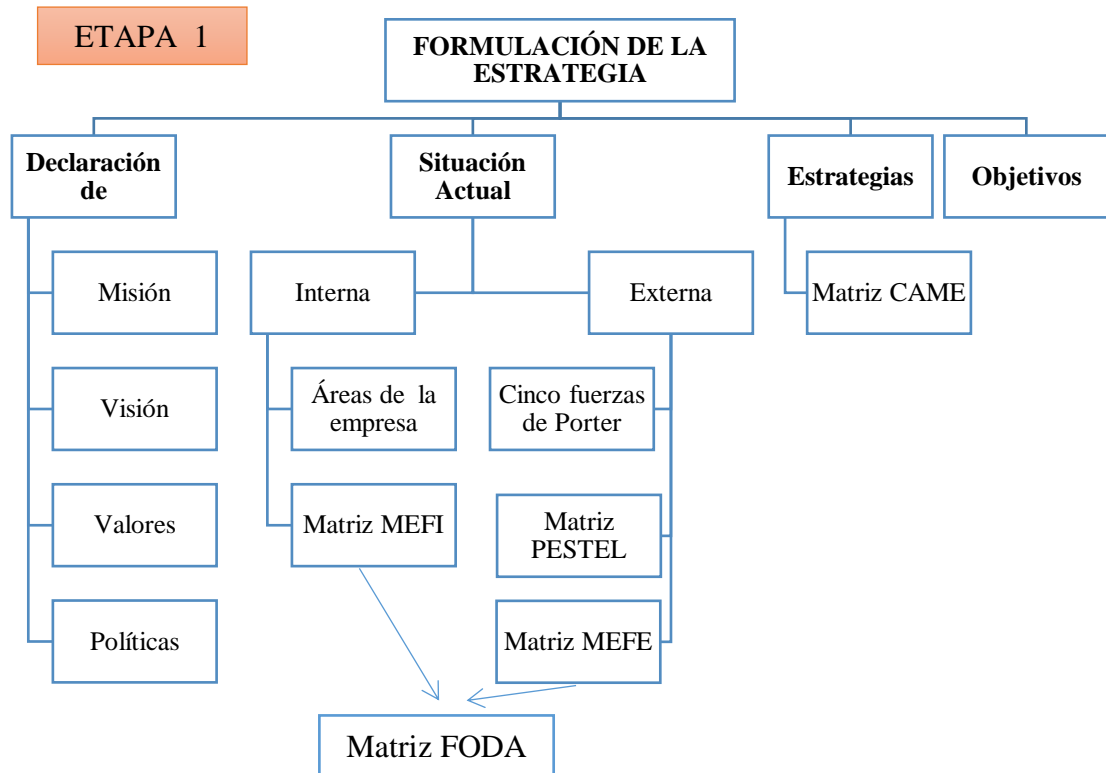
Ilustración 6 Modelo de Planificación Estratégica



Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

1.2.1. Formulación de la Estrategia de Negocio

Ilustración 7 Etapa, 1 Formulación de la estrategia



Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

- **Misión**

La misión no es más que la descripción de la actividad de la empresa, de su razón de ser (Betancourt, 2019) . Para identificar cada parte de nuestra misión es necesario contestarse las siguientes preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Quiénes hacemos?, ¿Quién es nuestro cliente?, ¿Qué características tiene nuestro producto? La misión es más concreta, más táctica (Pérez & Tabares, 2019).

La misión como se menciona es la razón de ser de la empresa, es describir su función principal que desempeña, el sector en donde está ubicado el local y como satisface al cliente final, todo lo dicho debe ser redactado de forma motivadora, fácil

de comprender y recordar. Que tanto como el propietario y los colaboradores se sientan identificados con ella.

Aplique a su restaurante:

Tabla 44 Guía- misión

¿Quiénes somos?	¿Qué hacemos?	¿Quién es nuestro cliente?	¿Qué características tiene nuestro producto?

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

Misión de su restaurante

- **Visión**

La visión se refiere a las expectativas, por lo que debe formularse en futuro (Chavarría, 2019). La visión es la imagen de futuro de la empresa. Po lo que se traza a largo plazo. La visión de una empresa es el sueño del empresario (Pérez & Tabares, 2019). De igual manera que la misión debemos responder las preguntas

Nota: se sugeriré que en el momento de elaborar su visión conteste las preguntas para su posterior redacción.

Aplique a su restaurante:

Tabla 45 Guía- visión

¿Cómo es la empresa en el futuro?	¿Cuánto tiempo?	¿En qué sector se ubicará?	¿A qué ámbito desea llegar?

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

Visión de su restaurante

- **Valores**

Según Martínez (2020), los valores corporativos son las prioridades filosóficas fundamentales. Plantean la manera en que la organización intenta desarrollar sus actividades, así como el accionar de las personas que la integran. Los valores representan la cultura de las organizaciones, la manera en que se debe desempeñar sus miembros, que deben tener y como deben actuar (Génova, 2018). Los valores Son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actualizaciones de un individuo, o un grupo de individuos (Ancín, 2017).

Existen gran cantidad de valores, dentro de los cuales hemos destacado los siguientes.

- **Calidad.** *Se entiende por calidad en insistir en los procesos hasta que el producto o servicio obtenido sea el mejor posible, es decir, no conformarse con menos.*
- **Trabajo en equipo.** *- Es el esfuerzo de un grupo de personas coordinado y cooperativo para alcanzar un objetivo en común*

- **Puntualidad.** - Acto de cumplir con cuidado y diligencia las cosas en el tiempo estipulado
- **Competitividad.** - Hace referencia a una meta impuesta, ya sea individual o de un grupo de personas por ser el primero, para alcanzarla lo rápido posible.
- **Amabilidad y cortesía.** Es tratar armoniosamente, afectuosamente, dulce, clara y sencilla
- **Honestidad.** - Es actuar con rectitud e integridad, tanto con el grupo de trabajo como el consumidor
- **Responsabilidad.** - Es una mezcla de gratitud, lealtad y sinceridad, que en términos empresariales es sinónimo de compromiso social y comunitario no solo con los clientes, sino con la sociedad.
- **Respeto.** - Se entiende por respeto a tratar al personal o al usuario con igualdad de trato, valorar su trabajo. En el caso del personal sienta respeto se sentirá motivado y desarrollaras sus actividades de la mejor manera.

Nota: Los presentes valores sirven como referencia, si usted desea aplicarlas puede hacerlo y si considera conveniente incluir otros valores también puede hacerlo.

Enliste los Valores de su restaurante

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

- **Políticas**

Se entiende por política al arte o la traza con que se conduce un asunto o se emplean los medios para alcanzar un fin concreto; también las orientaciones o las directrices que rige la actuación de las personas o las entidades en un asunto o en un campo determinado (Pérez & Tabares, 2019).

Según lo expuesto en las encuestas las principales políticas que presentan las microempresas estudiadas son las siguientes.

- *Brindar un servicio de calidad*

- *Comportamiento ético e íntegro de los integrantes de la empresa.*
- *Personal calificado y motivado.*
- *Servicio rápido y eficiente.*
- *Polifuncionalidad en los puestos de trabajo.*
- *Trato justo y esmerado a cada cliente.*
- *Calidad en materias primas*

Nota: Estas políticas sirven como referencia, si usted desea aplicarlas puede hacerlo y si considera conveniente incluir políticas nuevas también puede hacerlo.

Enliste las Políticas de su restaurante

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

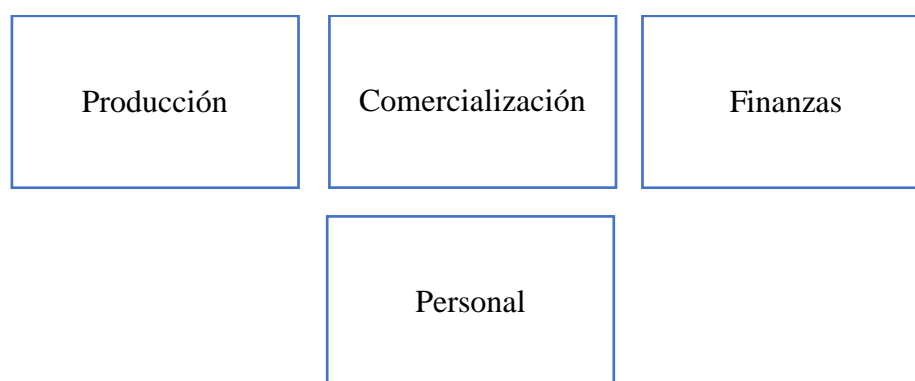
1.2.1.1. Análisis Interno a nivel del negocio

Para Rajadell (2019) el análisis interno es un instrumento esencial para la formulación de la estrategia y permite valorar y evaluar el potencial de la empresa para desarrollar ventajas competitivas sostenibles, es decir con continuidad en el tiempo. El análisis interno o diagnóstico interno es una evaluación detallada del funcionamiento y de los resultados de la organización que permite identificar los puntos fuertes o débiles de la misma (Membrado J. , 2013). El análisis interno implica mirar hacia el interior de la organización para identificar cuáles de sus recursos y de sus capacidades representan fortalezas y en cuales se encuentran debilidades (IICA, 2018). El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, al realizar un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa (Rodríguez, 2016) .

- **Áreas de la empresa**

Es importante conocer las áreas que conforman la toda la empresa para posteriormente analizarlas y mejorarlas, se ha considerado en base a las encuestas las principales áreas que la complementan: producción, comercialización, finanzas y personal.

Ilustración 8 Áreas de la empresa



Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

A continuación, realizaremos un pequeño contexto de los que conforman las áreas de la empresa y preguntas de diagnóstico en donde SI corresponde a FORTALEZA y No a DEBILIDAD

1. Producción

El termino producción hace referencia a la actividad que se dedican a la fabricación, elaboración u obtención de bienes y servicios (Méndez, 2019).

Al hacer referencia a las microempresas dedicas al servicio alimentario la producción como lo dice su nombre se encarga de producir bienes tangibles (platos y bebidas) y elaborar un servicio intangible que cumplan con las expectativas de los clientes o usuarios.

Nota: Estas preguntas sirven como referencia, si usted desea aplicarlas puede hacerlo y si considera conveniente incluir preguntas nuevas también puede hacerlo.

Tabla 46 Área de producción

ÁREA DE PRODUCCIÓN	SÍ	NO	¿Por qué?
1. <i>¿Existe una base de datos con recetas y sus respectivos costos?</i>			
2. <i>¿Cuenta su empresa con un inventario de su materia prima?</i>			
3. <i>¿Su personal cuenta con un protocolo de higiene al receiptar materia prima?</i>			
4. <i>¿Utiliza materia prima de calidad para elaborar sus productos?</i>			
5. <i>¿La maquinaria de su empresa está acorde a las necesidades de su producción?</i>			
Total de puntaje			

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

2. Comercialización

Manifiesta Pérez & Gardey (2013) que la comercialización es la acción y efecto de comercializar es decir poner a la venta un producto o dale las condiciones de distribución para su venta. La comercialización son el conjunto de actividades que realiza la empresa para llegar al cliente o usuario con base a un plan de comercialización.

Nota: Estas preguntas sirven como referencia, si usted desea aplicarlas puede hacerlo y si considera conveniente incluir preguntas nuevas también puede hacerlo.

Tabla 47 Área de comercialización

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	SÍ	NO	¿Por qué?
1. <i>¿Considera que la presentación del producto es aceptable?</i>			
2. <i>¿Considera que el producto que oferta es diferente a los de su competencia?</i>			
3. <i>¿La empresa cuenta con una base datos de clientes?</i>			
4. <i>¿Conoce las necesidades específicas de sus clientes?</i>			
5. <i>¿Realiza algún tipo de seguimiento de satisfacción a sus clientes</i>			
Total de puntaje			

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

3. Finanzas

Dentro de la planificación estratégica también se ve involucrada la parte económica, es decir el presupuesto general de la empresa. Sostiene Roldán (2018), las finanzas corresponden a un área de la economía que estudia la obtención administrativa del dinero y el capital, es decir, los recursos financieros. Los recursos financieros disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez, investigación y desarrollo. Nuevos productos, patentes y ausencia de innovación (Rodríguez, 2016).

Nota: Estas preguntas sirven como referencia, si usted desea aplicarlas puede hacerlo y si considera conveniente incluir preguntas nuevas también puede hacerlo.

Tabla 48 Área de finanzas

ÁREA DE FINANZAS	SÍ	NO	¿Por qué?
1. <i>¿Cuenta con un presupuesto de compras para materia prima e insumos?</i>			
2. <i>¿En qué periodo de tiempo la empresa realiza el control de ingresos?</i>			
3. <i>¿Compara anualmente sus estados financieros?</i>			
4. <i>¿Cuenta con un presupuesto para adquirir maquinaria y equipos para su empresa?</i>			
5. <i>¿El terreno y edificio en el que está ubicada su empresa es propio</i>			
Total de puntaje			

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

4. Personal

Entendemos todo el conjunto de políticas y actividades que, en el seno de la organización, se lleva a cabo para identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con la organización (Comorera, 2013).

Nota: Estas preguntas sirven como referencia, si usted desea aplicarlas puede hacerlo y si considera conveniente incluir preguntas nuevas también puede hacerlo.

Tabla 49 Área de Personal

ÁREA DE PERSONAL	SÍ	NO	¿Por qué?
1. <i>¿Determina los sueldos e incentivos de forma equitativa?</i>			
2. <i>¿Otorga prestaciones de acuerdo con la ley ecuatoriana, por ejemplo: seguridad social?</i>			
3. <i>¿Sus colaboradores conocen la misión, visión, políticas valores de la empresa?</i>			
4. <i>¿Sus colaboradores reciben o han recibido capacitaciones?</i>			
5. <i>¿Su personal conoce normas de calidad e higiene en la elaboración del producto?</i>			
Total de puntaje			

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

Luego de analizar cada uno de las principales áreas que tienen las microempresas encuestadas, corresponde clasificar cuales son las fortalezas y cuáles son las debilidades de la organización para ello se dividirá de la siguiente manera; las preguntas que como respuesta tienen afirmación se convertirán en fortalezas de la organización y por otro lado las preguntas con respuesta negativa serán las debilidades que se deben corregir en la organización.

- Tal cual como en el ejemplo anterior debemos transformar esas preguntas enfocadas en cada área a fortalezas o debilidades según correspondan. Este análisis es muy necesario ya que de aquí partiremos para elaborar la matriz MEFI.

- **Matriz MEFI**

La matriz MEFI es una herramienta interna que nos servirá para establecer las fortalezas y debilidades, a las mismas se les asignará una ponderación de acuerdo a grado de importancia e impacto, y consta de los siguientes pasos:

Pasos:

- Asignar un peso a cada factor y expresar su importancia relativa, la suma de todos los pesos debe dar 1.

Tabla 50 Guía, paso 1 MEFI

Ponderación	Más importante	1.00
	Menos importante	0.00

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

- De igual mente se le asigna una calificación entre 1 y 4, donde 1 se considera irrelevante y 4 se evalúa como muy importante

Tabla 51 Guía, paso 2 MEFI

Impacto	Debilidad Importante	1
	Debilidad menor	2
	Fortaleza Importante	4
	Fortaleza menor	3

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

- Posteriormente se efectuar la multiplicación entre el peso que se le dio al factor por la calificación asignada

Tabla 52 Guía, paso 3 MEFI

Matriz de factores internos	Peso	Clasificación	Peso Ponderado
Fortalezas	0.50	4	2.00
Debilidades	0.50	1	0.50



Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Tabla 53 Guía, paso 4 MEFI

Matriz de factores internos	Peso	Clasificación	Peso Ponderado
Fortalezas	0.50	4	2.00
Debilidades	0.50	1	0.50
TOTAL	1.00		2.50

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

- Posteriormente se realiza una conclusión en donde se debe exponer los resultados arrojados de la matriz MEFI

De entre todas las fortalezas y debilidades obtenidas en el análisis interno se recomienda escoger cuatro de cada una para que el análisis no se prolongue demasiado. Se elegirán las mejores puntuadas

Matriz de Factores Internos

Tabla 54 Guía, Matriz MEFI

Matriz de factores internos			
Factores Internos Claves	Peso	Clasificación	Peso Ponderado
<i>Fortalezas</i>			
<i>Debilidades</i>			
TOTAL			

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

1.2.1.2. Análisis Externo a nivel del negocio

Según Palacios (2011) el ambiente general es el medio más amplio que incluye a la sociedad, los países, las organizaciones, las empresas, las comunidades, etc. Funciona como un sistema general que afecta a todos sus componentes e integrantes de modo genérico. Este ambiente de variable externas es el escenario más amplio en donde ocurren todos los fenómenos que influyen en las organizaciones. El análisis del entorno procura conocer el entorno actual y prever la evolución del mismo, siempre se debe tener en cuenta que no va a ser posible modificar (Membrado, 2013). El análisis del macroentorno conlleva la revisión de los diferentes factores, tendencias, eventos y fuerzas de índole económicas, políticas, sociales, tecnológicas, competitivas,

geográficas y ambientales con los cuales la empresa interactúa y que además deben ser evaluados y monitoreados constantemente (Gonzalez & Rodríguez, 2020).

- **Cinco fuerzas de PORTER**

El modelo de las cinco fuerzas de portes según Federico, Loguzzo, & Fedi (2016).es el conjunto de fuerzas que determina oportunidades o amenazas para un determinado sector o rubro.

1. **El poder de los clientes.** Influye principalmente en el factor precio y, por consiguiente, en la unidad unitaria.
2. **El poder de los proveedores.** Determina el costo de las materias primas, insumos y recurso por ellos brindado.
3. **competidores potenciales.** Se refiere al grado de facilidad con el que se encuentran actores que no intervienen en el sector para poder ingresar en él.
4. **La existencia de productos sustitutos.** Es otro factor clave en el análisis estratégico de un sector. Son productos que cubren la misma necesidad del mercado.
5. **La rivalidad entre competidores actuales.** En el mercado dependerá de su calidad, la concentración (distribución del poder), la posibilidad de diferenciación, las reglamentaciones existentes y las barreras de salida (por ejemplo, trabas legales, etc.)

Nota: Estas preguntas sirven como referencia, si usted desea aplicarlas puede hacerlo y si considera conveniente incluir preguntas nuevas también puede hacerlo.

Para elaborar esta matriz, es necesario reconocer cuales son las 5 fuerzas e responda las preguntas acorde a su situación y conocimiento de su empresa

Tabla 55 Guía Cinco fuerzas de PORTER

CINCO FUERZAS DE PORTER	OPORTUNIDAD	AMENAZA
AMENAZA DE PRODUCTO SUSTITUTOS		
1. <i>¿Conoce las ventajas competitivas de su restaurante?</i>		
2. <i>¿Considera que la existencia de productos sustitutos provoca pérdida de clientes en su empresa?</i>		
3. <i>¿Considera mayores las amenazas que las oportunidades que el sector ofrece?</i>		
AMENAZA DE NUEVOS ASPIRANTES		
1. <i>¿Conoce la regulación de restaurantes a nivel nacional?</i>		
2. <i>¿Está informado sobre los lineamientos en materia de restaurantes, a nivel municipal?</i>		
3. <i>¿Forma parte de alguna organización estatal que regule su actividad?</i>		
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES		
1. <i>¿Reconoce que falencias debe mejorar para ser la mejor opción de entre sus competidores?</i>		
2. <i>¿Conoce las principales cualidades de sus competidores?</i>		
3. <i>¿Conoce los principales defectos de sus competidores?</i>		
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		

1. <i>¿Sus proveedores manejan normas de calidad en el aprovisionamiento de los insumos?</i>		
2. <i>¿Cuáles son los criterios que aplica para la elección de un proveedor?</i>		
3. <i>¿Cuenta con base de datos de sus proveedores?</i>		
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES		
1. <i>¿Considera que el cliente está satisfecho de sus servicios?</i>		
2. <i>¿Toma en cuenta las quejas y sugerencias que le hace el cliente?</i>		
3. <i>¿Considera que tiene definido el perfil del consumidor final?</i>		

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

Luego de analizar cada uno de las principales fuerzas del micro entorno que tienen las microempresas encuestadas, corresponde clasificar cuáles son las oportunidades y cuáles las amenazas que puede presentarse en el sector para ello se dividirá de la siguiente manera; las preguntas que como respuesta tienen afirmación se convertirán en oportunidades de la organización, por otro lado las preguntas con respuesta negativa serán las amenazas que ponen en riesgo la actividad.

Debemos transformar esas preguntas según correspondan e incorporarlas en la matriz MEFE

- **PESTEL**

Para llenar la siguiente matriz, se debe tomar en cuenta que en las encuestas realizadas se hizo un análisis general de los factores que afectan externamente a la empresa, por tal motivo hemos considerado los que mayor relevancia tuvieron en las encuestas.

En la siguiente tabla deberá indicar para usted como considera los factores expresados en la misma, debe tomar en cuenta que todos los factores propuestos afectan a la organización de manera externa y se clasifican en amenazas u oportunidades, depende mucho el punto de vista de cada microempresario.

Recordemos que:

- P: son los factores políticos que nos afectan al negocio
- E: es el análisis de económico en general
- S: es el análisis de la situación social en donde vamos a ubicar el negocio
- T: hace referencia a la tecnología que necesitaremos para desarrollar nuestras actividades
- E: son los factores Ecológicos que afectan al negocio
- L: Es el análisis de la situación legal

Tabla 56 Guía PESTEL

POLÍTICO	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Inestabilidad Política		
Impuestos		
Regulaciones Laborales		
ECONÓMICOS		
PIB (Producto interno bruto)		
Índices de empleo y desempleo		
Tasas de interés bancario		
Salario mínimo vital		
SOCIAL		
Población		
Condiciones climáticas y Gastronomía rica		
Ausencia de tiempo para cocinar		
Tendencia al consumo saludable		
Ocio		
TÉCNOLÓGICO		
Comercio electrónico		
Comunicación online (interna y externa)		
Equipos gastronómicos especializados		
Almacenamiento y control de datos		
ECOLOGICO		
Uso de frutas y verduras orgánicas.		
Concientización en el uso de plástico		
Reciclaje		
Disminución de emisiones a la atmosfera.		
Manejo de desechos		
LEGAL		
Permisos de funcionamiento		
Ordenanzas municipales		

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

- **MEFE**

De igual forma que la matriz MEFE se debe realizar un análisis cuantitativo de los factores externos de la organización es decir sus oportunidades y amenazas.

Pasos:

- Asignar un peso a cada factor y así expresar su importancia relativa, la suma de todos los pesos debe dar 1.

Tabla 57 Guía, paso 1 MEFE

Ponderación	Más importante	1.00
	Menos importante	0.00

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

- De igual mente se le asigna una calificación entre 1 y 4, donde 1 se considera irrelevante y 4 se evalúa como muy importante

Tabla 58 Guía, paso 2 MEFE

Impacto	Amenazas Importante	1
	Amenazas menores	2
	Oportunidad Importante	4
	Oportunidad menor	3

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

- Posteriormente se efectúa la multiplicación entre el peso asignado por la calificación asignada

Tabla 59 Guía, paso 3 MEFE

Matriz de factores internos	Peso	Clasificación	Peso Ponderado
Oportunidades	0.09	4	0.36
Amenazas	0.3	1	0.03

→ *

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Tabla 60 Guía, paso 4 MEFE

Matriz de factores internos	Peso	Clasificación	Peso Ponderado
Oportunidades	0.50	4	2.00
Amenazas	0.50	1	0.50
TOTAL	1.00		2.50

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza, 2020

Matriz de Factores Externos

Tabla 61 Matriz MEFE

Matriz de factores externos			
Factores Internos Claves	Peso	Clasificación	Peso Ponderado
<i>Oportunidades</i>			

<i>Amenazas</i>			
TOTAL			

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza ,2020

- Posteriormente se realiza una conclusión en donde se debe exponer los resultados arrojados de la matriz MEFE

Diagnostico

- **FODA O DAFO**

La matriz DAFO es producto de haber realizado un análisis estratégico interno de la empresa, cuyo resultado son las Debilidades y Fortalezas y, de haber realizado un análisis estratégico externo de la empresa, cuyo resultado son las Amenazas y Oportunidades (Martinez, 2018).

Una vez realizado tanto las matrices MEFE Y MEFI, se elige las mayores puntuaciones de cada una para ubicarlas en la matriz FODA, se recomienda escoger un mínimo de cuatro opciones por factor, lo siguiente es elaborar una matriz FODA o DAFO , colocamos en cada cuadro su respectiva Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza, esto nos permitirá conocer dónde y cómo estamos actualmente en la empresa.

Recordemos que:

- F: Son las fortalezas o punto fuertes, es decir aspectos positivos dentro de la empresa
- O : son las oportunidades , hacemos referencia aspectos positivos externos de la empresa
- D: son las debilidades o puntos débiles, son cosas negativas dentro de la empresa
- A: son las amenazas, es decir cosas negativas externas de la empresa.

Tabla 62 Guía - FODA

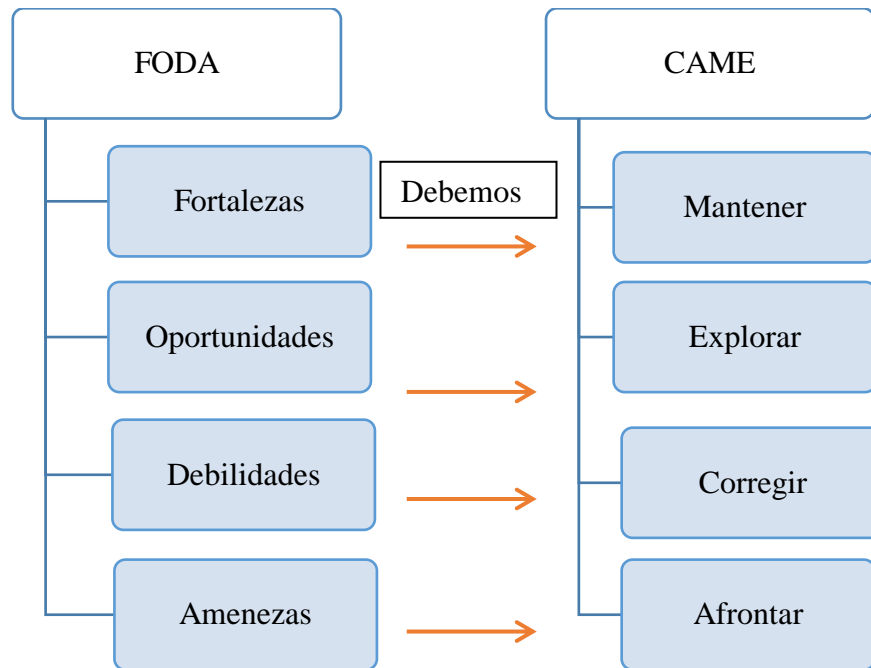
Matriz FODA	
Fortalezas o Puntos Fuertes	Debilidades o Puntos débiles
- - -	- - -
Oportunidades	Amenazas
- - -	- - -

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza ,2020

- **Matriz CAME**

Pues bien, una vez realizada la Matriz FODA, y al conocer cuál es nuestra situación actual, procedemos a elaborar la Matriz CAME, la misma nos ayudara a visualizar y desarrollar las estrategias que se desarrollaran en el futuro para corregir falencias en la organización.

Ilustración 9 CAME



Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza ,2020

Para la elaboración de la matriz CAME es necesario elaborar estrategias que vayan acorde a las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la organización; las mismas constituirán los planes de acción a seguir para la consecución de los objetivos. En el campo disciplinar de la administración, el vocablo “**estrategia**” constituye un elemento central y la determinación de la estrategia (Federico, Loguzzo, & Fedi, 2016) . Está relacionado, sobre todo, con la visión que ha sido definida para el negocio (Pérez & Tabares, 2019) .

Tras obtener las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se procede a combinarlas para conseguir estrategias que ayuden al crecimiento de la organización. Existen cuatro tipos de combinaciones que se pueden dar y que contribuyen cada una con un tipo específico de estrategias:

F+O: Fortalezas con oportunidades (estrategias ofensivas)

F+A: Fortalezas con amenazas (estrategias defensivas)

D+O: Debilidades con oportunidades (estrategias de reorientación)

D+A: Debilidades con amenazas (estrategias de supervivencia)

Tabla 63 Matriz CAME

CAME	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo		
Oportunidades	Estrategias F/O - -	Estrategias D/O - -
	EXPLOTAR	EMPRENDER
Amenazas	Estrategias F/A - -	Estrategias D/A - -
	AFRONTAR	CORREGIR

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza ,2020

Es necesario partir desde la matriz FODA para visualizar cada una de las fuerzas internas y externas que se obtuvo luego del análisis MEFE y MEFI. Como primer punto procedemos a ubicar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas antes seleccionadas en la matriz CAME.

Procedemos a combinar las fortalezas con oportunidades; fortalezas con amenazas; debilidades con amenazas y debilidades con fortalezas, esta combinación de factores se dará por medio del criterio de cada propietario ya que las fortalezas que tiene el sujeto A no son las mismas que el sujeto B e incluso las fortalezas de alguien pueden ser las debilidades de otra persona, esta premisa ocurre de igual manera con las amenazas y oportunidades. A continuación, se muestra un listado de posibles estrategias que le puede servir para aplicar en su negocio.

Tabla 64 Opciones de estrategias

<p>Estrategias ofensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renovar el menú para ofrecer variedad en platos nacionales y extranjeros con la experiencia adquirida. • Ampliar el local comercial para brindar mayor confort al cliente. • Apertura de sucursal con ayuda de la experiencia de la marca. • Incursionar en el comercio electrónico para expandir la marca fuera de nuestra zona de confort. 	<p>Estrategias de reorientación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de empresa publicitaria para ampliar el segmento de mercado. • Capacitar a empleados para mejorar la atención al cliente. • Adquirir un vehículo para incursionar en los pedidos a domicilio. • Incursionar en el comercio electrónico para contrarrestar la ausencia de un local comercial propio. • Diseñar una plataforma virtual en donde poder mostrar mis platos, con el objetivo de ampliar el mercado actual.
<p>Estrategias defensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar horarios de atención para brindar facilidad a nuestros clientes en la adquisición de nuestros servicios. • Disminuir los gastos de producción al adquirir frutas y verduras con productores directos. • Mantener la calidad y rapidez en el servicio para mitigar el impacto de la competencia. • Utilizar un aplicativo web para monitorear el clima así poder planificar la producción basándonos en el estado del ambiente, para evitar así el desperdicio en la producción. 	<p>Estrategias de supervivencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminuir el costo del producto, sin bajar la calidad y el servicio para contrarrestar el impacto de la competencia. • Optar por nuevas líneas de negocio que ayuden a incrementar el ingreso de la empresa. • Renovar la maquinaria para mejorar el tiempo en producción. • Crear paquetes de promoción para para empresas o grupos. • Fidelizar a nuestros clientes con la creación de bonos y/o promociones.

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza ,2020

Una vez elegidas las estrategias elaboradas según los parámetros antes indicados se procede a ubicarlas en el cuadrante correspondiente

Como observamos las estrategias son variadas y su elaboración dependerá mucho del estado y las necesidades de cada organización, puede presentarse un gran número de estrategias pero es recomendable trabajar con 2 por cada cuadrante, la combinación de factores no tiene un orden específico y se las puede adaptar debido a como se complementan cada una, eso sí deben ser estrategias concretas y con sustento enfocadas a impulsar o mejorar el desempeño del negocio.

Una vez determinadas las estrategias se procede a transformarlas a objetivos estratégicos con el fin de poder más adelante utilizarlos para la elaboración del cuadro de mando integral. A continuación se muestra parámetros para la elaboración de objetivos estratégicos.

- **Objetivos Estratégicos**

Los objetivos constituyen una expresión concreta de los estados futuros que se desean lograr, son orientadores de la acción organizacional de una forma más concreta que los fines, ya que se encuentran acotados en el tiempo y poseen un conjunto de parámetros que permiten cuantificar los resultados esperados del accionar (Federico, Loguzzo, & Fedi, 2016). Desde el punto de vista empresarial es el resultado previamente planificado que se desea lograr en un periodo determinado, y hacia el que encaminan los esfuerzos de su estructura y la correcta aplicación de recursos (Pérez & Tabares, 2019).

Principales características de los objetivos

2. **Ser factible.** El objetivo debe ser posible de alcanzar
3. **Cuantificable.** El objetivo debe tener una unidad de medida que permita medir el grado en que se ha alcanzado. Por ejemplo: en dinero o a su vez en porcentajes

4. **Un estándar de referencia.** Es el valor que queremos alcanzar, se utiliza porcentajes y cantidades. Por ejemplo: en ventas: \$150.000 y un margen de rentabilidad de: 15%
5. **Trazar horizonte temporal.** Hace referencia el periodo de tiempo en el cual se espera alcanzar ese objetivo.

Nota importante: mediante la información recogida de la Matriz CAME, debe exponer sus objetivos.

Pasos para elaborar un objetivo:

1. Elija un verbo que describa la acción a realizar, el mismo debe estar en infinitivo es decir terminado en ar, er o ir.
2. Identifique qué cambio desea usted realizar en su empresa
3. Determine a quien se dirige el cambio. Por ejemplo: personal, cliente, la empresa, etc.
4. Analice el tiempo o porcentaje, en el que usted espera logra alcanzar el objetivo
5. Una vez completado los campos anteriores redacte de forma comprensible y sencilla su objetivo.

Los objetivos elaborados deberán conjugarse con las 4 perspectivas que presenta el cuadro de mando integral esto nos permitirá más adelante facilitar la elaboración del mismo el cual es muy necesario para el control y evaluación de las estrategias.

- **Perspectivas**

- **Perspectiva financiera:** La perspectiva financiera, también llamada de valor, recoge las necesidades de satisfacer a los accionistas de la organización, sirve de enfoque para los objetivos e indicadores del resto de las perspectivas (Amo, 2017).
- **Perspectiva de cliente:** para conseguir los objetivos financieros enmarcados en la perspectiva financiera es necesario aportar valor a nuestros clientes, para cubrir sus necesidades (Amo, 2017).

- **Perspectiva de procesos:** esta perspectiva identifica aquellos procesos que se espera tengan un fuerte impacto en la consecución de la estrategia (Amo, 2017).
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** esta perspectiva, también denominada de infraestructuras, identifica los activos intangibles críticos para la consecución de la estrategia y deben estar agrupados y alineados con los objetivos del proceso (Amo, 2017).

Se muestra un cuadro en donde se indica los posibles objetivos estratégicos basados en cada una de las perspectivas, estos posibles objetivos los hemos presentado por medio de la interacción con los encuestados de allí pudimos evidenciar algunas propuestas que surgieron por las diferentes necesidades que nos supieron manifestar.

Los más relevantes son los siguientes:

Tabla 65 Perspectivas

Perspectiva financiera	Perspectiva Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las utilidades. • Incursionar en nuevos mercados. • Minimizar costos • Incrementar ingresos por medio de la implementación de nuevos productos o servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la satisfacción del cliente. • Incrementar el número de clientes. • Fidelizar a los clientes. • Implementar el uso de redes sociales como medio para relacionarnos con los clientes.
Perspectiva de Aprendizaje	Perspectiva de Procesos Internos
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal en materia de manipulación de alimentos y atención al cliente. • Motivar al personal por medio de reconocimientos. • Aumentar el uso de tecnologías de la información. • Mejorar la satisfacción de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el tiempo en la atención al cliente. • Innovar en horas de bajo rendimiento de la empresa • Ampliar el segmento de mercado. • Promover los productos y procesos de calidad.

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza ,2020

Es oportuno poner en práctica todo lo aprendido y escribir en la siguiente matriz.

Tabla 66 Matriz de Objetivos

N°	Verbo Terminado en infinitivo	Cambio Deseado	Persona física o jurídica	Redacción

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza ,2020

No existe límite para el desarrollo de objetivos, pero es recomendable realizar 2 o 3 objetivos estratégicos por cada perspectiva hasta familiarizarse con la guía, la elección de los objetivos será clave para guiar a la empresa en la consecución de los mismos.

1.2.2. Implementación de la estrategia

Finalizada la etapa de Formulación de la estrategia es turno de la etapa de implementación, para ello se recomienda elaborar un Plan de acción.

El Plan de acción se refiere a documentos breves y de carácter temporal que define las tareas detalladas en relación con los objetivos planificados, los plazos para llevarlas a cabo (generalmente a muy corto plazo), las personas encargadas de ello y sus responsabilidades precisas, los recursos concretos a aplicar en caso, etcétera (Pérez & Tabares, 2019).

Por cada objetivo estratégico se debe implementar un plan de acción ya que será la guía para la consecución del objetivo. El plan de acción debe estar compuesto por los siguientes apartados.

- **Objetivo:** Se ubicará el objetivo estratégico que regirá el proceso.
- **Estrategia:** La estrategia será la obtenida en la matriz CAME para conocer de dónde parte el objetivo estratégico.
- **Acciones:** Se detallarán las acciones que se llevaron a cabo para llegar al objetivo principal.

- **Resultados esperados:** Se ubicará el escenario previsto que desea alcanzar.
- **Área encargada:** Incluir el Área de la empresa en la cual se desarrolla el objetivo.
- **Responsable:** Asignar a un encargado o responsable que sea quien esté atento al proceso.
- **Recursos:** Detallas los recursos financieros o materiales que se necesitara para llevar a cabo el objetivo.
- **Fecha de inicio:** Ubicar la fecha en la cual comienza la puesta en marcha del objetivo.
- **Fecha de finalización:** Ubicar la fecha de culminación del proceso para conocer el tiempo en que se tomara acabo el objetivo.
- **Medida de control:** Se detallar el instrumento o técnica con la cual llevara seguimiento del proceso.

A continuación con el objetivo estudiado con anterioridad se procede a la elaboración del plan de acción.

Tabla 67 Plan de Acción

OBJETIVO:							
ESTRATÉGIA							
Acciones detalladas	Resultados Esperados	Departamento encargado	Responsables	Recursos	Fechas		Medidas de Control
					Inicio	Finalización	
				Financiero: Material:			

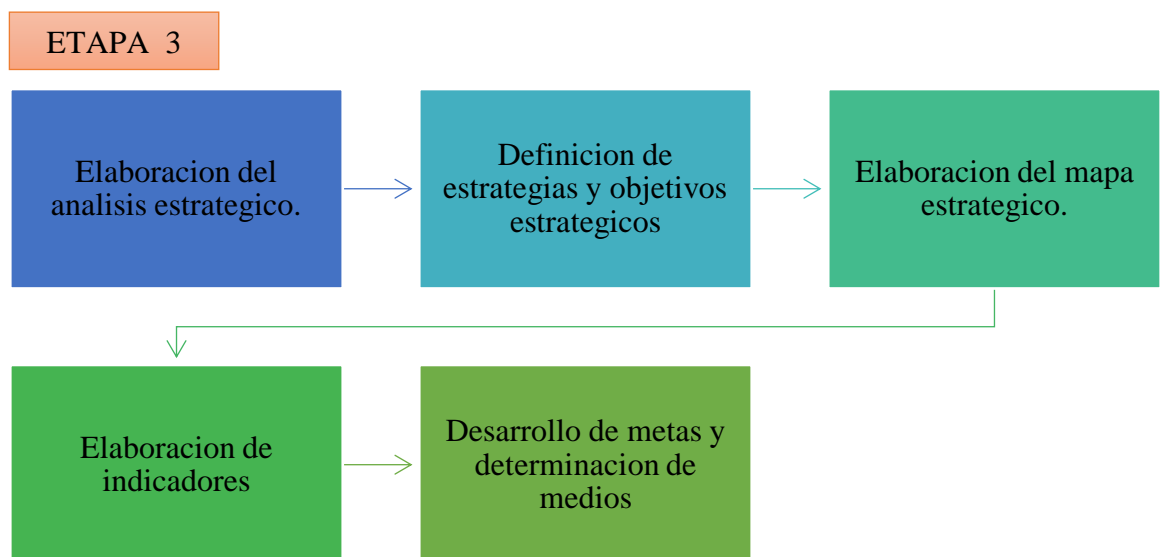
Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza ,2020

1.2.3. Evaluación de la Estrategia de Negocio

Finalizada la implementación es necesario contar con un medio que ayude a controlar que se estén llevado a cabo los objetivos propuestos, este medio será el Cuadro de mando integral. El mismo consta de cuatro perspectivas (Aprendizaje, Procesos Internos, Clientes, Financiera) las cuales deben cumplir con un proceso para la consecución del Cuadro de Mando Integral o llamado también Balanced Scorecard.

El proceso para la elaboración del cuadro de mando integral se puede apreciar en el siguiente gráfico

Ilustración 10 Evaluación de la Estrategia de Negocio



. Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza ,2020

1. **Elaboración del análisis estratégico:** Corresponde a la primera etapa del proceso de planificación estratégica, es decir la determinación de la misión, visión, valores y políticas de la empresa seguido por el análisis interno y externo de la organización.
2. **Definición de estrategias y objetivos estratégicos:** De igual manera esta etapa la podemos encontrar en las fases de formulación de estrategias del plan estratégico, al encontrar las estrategias **por** medio de la matriz CAME. Luego

se procede a la elaboración de los objetivos estratégicos basándonos en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

Tabla 68 Tabla de Objetivos estratégicos

Perspectiva financiera	
Perspectiva Clientes	
Perspectiva de Procesos Internos	
Perspectiva de Aprendizaje	

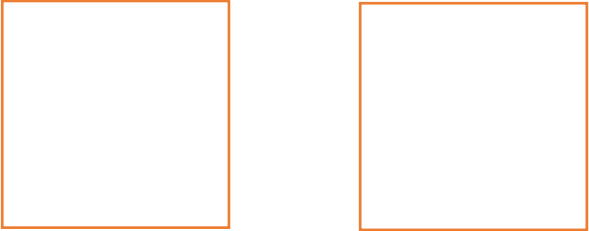

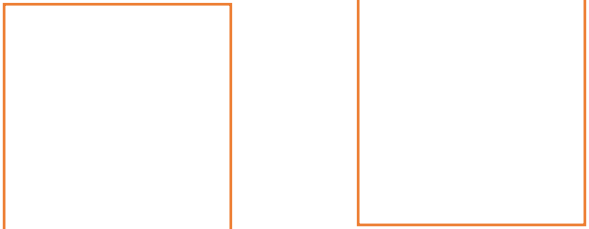
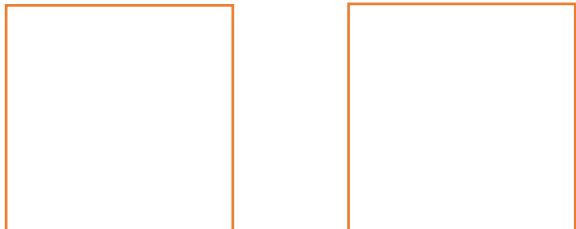
Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza 2020

- 3. Elaboración de Mapa Estratégico:** Para la elaboración del mapa estratégico utilizaremos cada uno de los objetivos estratégicos antes planteados. El mapa estratégico es una ayuda visual que nos permite conocer todos los objetivos que mi empresa desea alcanzar y las relaciones entre cada uno. Es importante saber que para elaborar un mapa estratégico debemos comenzar desde la perspectiva de aprendizaje ya que la premisa es mejorar el nivel de mis empleados luego continuo con la perspectiva de procesos internos donde busco corregir las falencias que tiene la empresa en lo que respecta a funcionamiento esto contribuirá significativamente en la atención, el trato y la satisfacción de mis clientes lo que a futuro permitirá mejorar mi rentabilidad enfocados finalmente en la perspectiva financiera.

Se recomienda para elaborar el mapa estratégico que todos los cuadros que contiene cada objetivo estratégico tengan el mismo tamaño.

Proceda a graficar el mapa estratégico que se acople a las necesidades de su microempresa.

Tabla 69 Modelo de mapa estratégico

<p>Perspectiva financiera</p>	
<p>Perspectiva Clientes</p>	
<p>Perspectiva de Procesos Internos</p>	
<p>Perspectiva de Aprendizaje</p>	

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza ,2020

4. **Elaboración de indicadores:** Los indicadores sirven como herramienta para medir el valor de diferentes magnitudes, en el caso del cuadro de mando integral los indicadores permiten medir el nivel o grado de cumplimiento de un objetivo determinado.

Un indicador está compuesto entre dos o más datos que al compararlos nos arroja un valor o criterio el cual tiene significado para quien lo analiza.

Se propondrá una lista de indicadores distribuidos por perspectiva, los mismos contarán con su respectiva fórmula. Este recuadro permitirá referenciar al propietario del negocio que aplique esta guía para la elección del indicador indicado para su respectivo objetivo estratégico.

Tabla 70 Indicadores

PERSPECTIVA	INDICADOR	FORMULA
Perspectiva financiera	Incremento de Ventas	$\frac{Vnts. periodo - Vnts. Periodo anterior}{Ventas Periodo anterior} * 100$
	Disminución gastos	$\frac{Total costos y gastos}{Ventas Netas} * 100$
Perspectiva Clientes	Índice de reclamos	$\frac{Reclamos de clientes al mes}{Total de clientes al mes} * 100$
	Índice de devoluciones	$\frac{Numero de devoluciones al mes}{Total de clientes al mes} * 100$
	Incremento clientes	$\frac{Clientes en el periodo actual}{Clientes periodo anterior} * 100$
Perspectiva de Procesos Internos	Disminución riesgo laboral	$\frac{Numero de accidentes periodo actual}{Numero de accidentes periodo anterior} * 100$
	Disminución desperdicios	$\frac{Materia prima utilizada}{Materia prima total} * 100$
Perspectiva de Aprendizaje	Índice Personal satisfecho	$\frac{Personal satisfecho}{Total personal} * 100$
	Índice de personal capacitado	$\frac{Personal capacitado}{Total personal} * 100$
	Índice de tecnologías de información utilizada	$\frac{Procesos con tecnologias de la informacion al año}{Total procesos con tecnologia de informacion} * 100$

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza ,2020

Existe un sin número de indicadores para diferentes uso, pero hemos considerado una lista concreta con indicadores básicos que no deben faltar en ninguna organización.

Tabla 71 Formato de tabla de cálculo para indicadores

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA	RESULTADO
Perspectiva financiera				
Perspectiva Clientes				
Perspectiva de Procesos Internos				
Perspectiva de Aprendizaje				

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza ,2020

- 5. Desarrollo de metas y determinación de medios:** Las metas son el horizonte hacia donde quiero llegar, esto traducido al ámbito administrativo significa el resultado que espero obtener en un futuro determinado.

Es importante que al momento de plantearse las metas se tome en cuenta el tiempo en el cual se va a cumplirlas para así tener referencia de cómo va a evolucionar la aplicación del objetivo con el tiempo.

Por su parte los medios son las acciones a tomar para efectivizar los objetivos estratégicos planteados, estos medios deberán ser reales y factibles sin sobrepasar las limitaciones de la organización.

Tabla 72 Formato de tabla metas y medios

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA	RESULTADO
Perspectiva financiera				
Perspectiva Clientes				
Perspectiva de Procesos Internos				
Perspectiva de Aprendizaje				

Elaborado por: Bryan Granizo & Cynthia Espinoza ,2020

Una vez analizado cada uno de las etapas para la elaboración del modelo de Balanced Scorecard procedemos a brindar una vista general del cuadro de mando integral con todos los componentes antes mencionados.

Se utilizó al Restaurante “Doña Mary” como ejemplo sencillo para elaborar el modelo de planificación estratégica de manera general.

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA (RESTAURANTE “DOÑA MARY”)



1. FORMULACION DE ESTRATEGIA

Declaración de misión, visión, valores y políticas

MISIÓN	VISIÓN
<p>“Ofrecer productos de alta calidad a un precio justo, con un excelente servicio e higiene, con objeto de satisfacer las necesidades y expectativas alimentarias de nuestros clientes.”</p>	<p>“En los próximos 5 años nos enfocamos en convertirnos en referentes en el servicio alimentario en la Ciudad de Ambato, mejorando nuestros procesos y generando nuevas líneas de negocio que nos permitan ampliar nuestro segmento de mercado siempre ofreciendo un servicio de calidad, alimentos frescos y eficiencia en la atención y entrega del servicio.”</p>

VALORES	POLÍTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Amabilidad y cortesía • Competitividad • Trabajo en equipo • Responsabilidad • Puntualidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio de calidad • Comportamiento ético e íntegro de los integrantes de la empresa. • Personal calificado y motivado. • Servicio rápido y eficiente. • Polifuncionalidad en los puestos de trabajo.

SITUACIÓN ACTUAL

MATRIZ FODA

ANÁLISIS INTERNO				ANÁLISIS EXTERNO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
F1	Variedad y personalización al momento de escoger el menú	D1	Vulnerabilidad ante grandes competidores	O1	Materia prima de calidad	A1	Demanda del mercado estacional
F2	Capacidad de entrega inmediata	D2	Presupuesto limitado	O2	Inclusión de nuevos platos o combos	A2	Normativa legal estricta por parte del Municipio
F3	Conocimiento y experiencia en el sector.	D3	Inexperiencia en la fuerza de ventas.	O3	Implementación de un local de venta al público.	A3	Competencia cerca del lugar
F4	Alimentos preparados sin aditivos artificiales.	D4	Empresa n donde ya prestan sus servicios a fábricas y oficinas.	O4	Implementación de una aplicación móvil para los pedidos	A4	Consumidores poco fieles
F5	Ubicación estratégica de la planta de producción para realizar los pedidos.	D5	Carencia de marketing	O5	Variedad de frutas, verduras y legumbres producidas en el país	A5	Productos sustitutos
F6	Conocimiento de Plan Estratégico	D6	Insuficiencia de puntos de venta en el mercado	O6	Acceso al programa de emprendimiento Impulso Joven	A6	Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores

ESTRATEGIAS (Matriz CAME)

MATRIZ DE ESTRATEGIAS			
ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
F1+F3+O1+O5: Aprovechar los conocimientos y la experiencia para ofrecer menús variados elaborados con materias primas nacionales de excelente calidad.	F1+A1: Desarrollar variedad de menús acordes con el clima o las estaciones climáticas presentes.	O4+D5: Diseñar campañas publicitarias enfocadas en el e-commerce, utilizando la aplicación propia como plataforma de enlace para dar a conocer más contenido de nuestra marca a nuestros clientes.	D5+A4: Diseñar estrategias de marketing mix para lograr mayor fidelización por parte de los clientes.
F2+F5: Diseñar hojas de planificación de menús y rutas para reducir los tiempos de entrega aprovechando la ubicación estratégica de la planta de producción y la aplicación móvil para pedidos.	F1+A5: Ofrecer menús variados, adaptándolos a las necesidades de nuestros clientes.	O2+O3+D2: Utilizar los recursos técnicos necesarios para elaborar un plan de negocios enfocado en el servicio de alimentación a domicilio a través de una App móvil, con el fin de acceder a un préstamo otorgado por la <u>cfm</u> amparados en la ley de emprendimiento impulso joven.	D4+A3: Enfocarnos y especializarnos en entregas a domicilio para fábricas y oficinas, diferenciándonos de la competencia local, creando así un océano azul en el sector de comidas.

OBJETIVOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO
Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el segmento de mercado • Incrementar la rentabilidad de la empresa
Perspectiva Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un sistema de incentivos a los mejores clientes. • Mejorar la satisfacción de los clientes • Incrementar el número de clientes
Perspectiva de Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar comida típica en los menús • Optimizar el tiempo de entrega del servicio.
Perspectiva de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la satisfacción de los trabajadores. • Implementar capacitaciones a los colaboradores

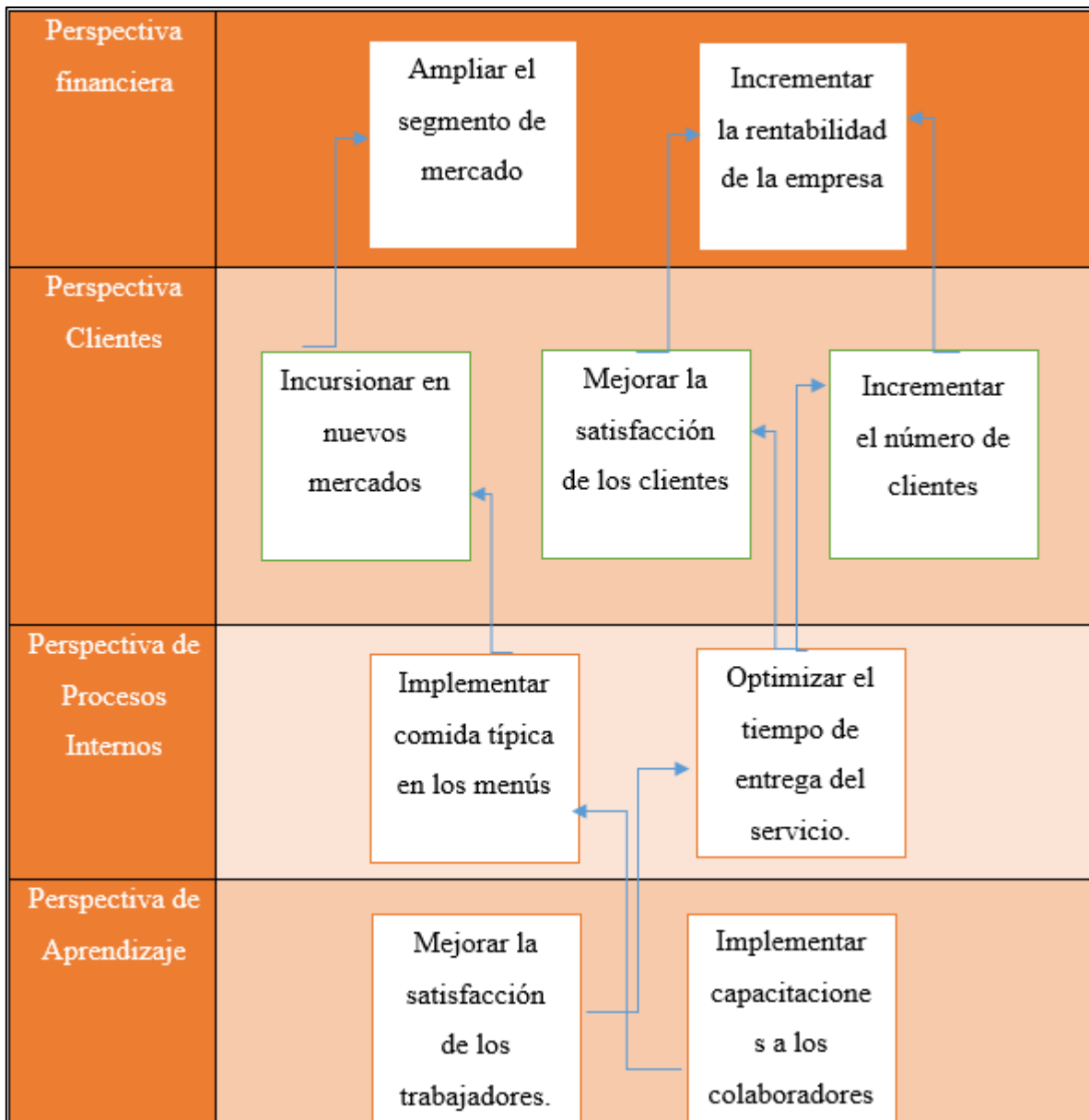
2. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Plan de acción

OBJETIVO:	Capacitar en el ámbito de atención al cliente a nuestros empleados para mejorar el servicio y así mitigar el incremento de la competencia en los próximos dos años						
ESTRATÉGLA	Capacitación a empleados en atención al cliente para brindar un mejor servicio a nuestros comensales y así mitigar el incremento de la competencia en el sector.						
Acciones detalladas	Resultados Esperados	Departamento encargado	Responsables	Recursos	Fechas		Medidas de Control
					Inicio	Finalización	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitaciones generales en la empresa cada semestre 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las capacidades y conocimientos del grupo de trabajo. 	Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	Financiero: \$500 Material: Hojas, útiles de oficina	16/08/2020	16/08/2022	Informes semestrales

3. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Mapa Estratégico



Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	Formula	Resultado	Meta	Medios
Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar el segmento de mercado 	Índice de incremento del mercado objetivo.	$\frac{\text{Venta de nuevos productos al mes}}{\text{Venta total de productos al mes}} * 100$	8%	15%	Implementar nuevas líneas de negocio como comida rápida o para eventos sociales
	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la rentabilidad de la empresa 	Incremento de ventas.	$\frac{\text{Ventas mes actual} - \text{Ventas mes anterior}}{\text{Ventas mes anterior}} * 100$	6%	20%	Control de gastos
Perspectiva Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un sistema de incentivos a los mejores clientes. 	Índice de desarrollo de incentivos	$\frac{\text{Incentivos realizados en el periodo actual}}{\text{Incentivos realizados en el periodo anterior}} * 100$	0%	10%	Crear promociones y ofertas
	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la satisfacción de los clientes 	Índice de satisfacción del cliente	$\frac{\text{Total de clientes que reclaman en el mes}}{\text{Total clientes que ingresan en el mes}} * 100$	25%	9%	Implementar un buzón de reclamos y sugerencias
	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el número de clientes 	Índice de incremento de clientes	$\frac{\text{Numero clientes mes actual} - \text{Numero clientes mes anterior}}{\text{Numero clientes mes anterior}} * 100$	28%	40%	Propuestas de servicio para nuevas empresas a través de la elaboración de un plan de negocios.
Perspectiva de Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> Implementar comida típica en los menús 	Índice de nuevos productos.	$\frac{\text{Productos nuevos ofertados}}{\text{Total productos ofertados}} * 100$	5%	16%	Incluir platos típicos en los menús diarios
	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar el tiempo de entrega del servicio. 	Índice de tiempo de entrega	$\frac{\text{Pre - elaboración de recetas}}{\text{Promedio de venta al día}} * 100$	3%	8%	Realizar la preelaboración con anticipación
Perspectiva de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la satisfacción de los trabajadores. 	Índice de satisfacción de personal	$\frac{\text{Trabajadores satisfechos al mes}}{\text{Total trabajadores al mes}} * 100$	25%	60%	Incluir incentivos como bonos y premios a los mejores trabajadores.
	<ul style="list-style-type: none"> Implementar capacitaciones a los colaboradores 	Índice de personal capacitado.	$\frac{\text{Numero de trabajadores capacitados en el año}}{\text{Total trabajadores al año}} * 100$	10%	45%	Inscripción en cursos dictados por la SECAP

Referencias bibliográficas

- 50minutos.es. (11 de Abril de 2016). *50Minutos.es*. Obtenido de 50Minutos.es:
<https://www.50minutos.es/>
- Acero, L. C. (2019). *Administración de la producción toma de decisiones estratégicas y tácticas*. Bogotá: ECOE Ediciones .
- Ackerman, S., & Com, S. (2013). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires : Ediciones del Aula Taller .
- ActionSTEPS. (9 de Mayo de 2019). *ActionCOACH business coaching*. Obtenido de ActionCOACH business coaching: <https://actioncoach.com.mx/>
- Aguilera, F. P. (2017). *Proyecto y viabilidad del necio o microempresa: UF1819*. Madrid: Editorial CEP,S.L. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/51152?>
- Albornoz, L. (2014). Propuesta de un manual de operaciones para restaurantes de segunda categoría del sector norte de la ciudad de Quito. *Tesis de grado previo a la obtención del título de Administradora Gastronómica*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial. Obtenido de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/11918>
- Alegría, A. F. (2018). *Servicio en Restaurante*. España: RA-MA Editorial. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/105635?>
- Amo, F. (2017). *Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. ESIC Editorial. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/119597?page=2>
- Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial*, 23.
- Arce, L. (25 de 2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *PERPECTIVAS*, 191-201.

- Arnoletto, E. J. (2012). *Administración de la producción como ventaja competitiva* . B-EUMED .
- Ayestarán, R., Rangel, C., & Morillas, A. (2016). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. Madrid: ESIC.
- Ayestarán, R., Rangel, C., & Morillas, A. (2016). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. Madrid: ESIC.
- bancobase.com. (19 de Agosto de 2019). *bancobase.com*. Obtenido de bancobase.com: <https://blog.bancobase.com/los-retos-que-las-pymes-mexicanas-enfrentan-en-el-2018>
- Belén, T. T. (Enero de 2018). Propuesta de Implementación de un plan estratégico para el restaurante las Brochetas de David Ubicada en la ciudad de Quito. Quito, Ecuador . Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14929>
- Betancourt, D. F. (27 de Julio de 2019). *IngenioEmpresa*. Recuperado el 24 de Agosto de 2020, de www.ingenioempresa.com/planificacion-estrategica
- Biosca, D. (5 de Febrero de 2013). *Barrade ideas*. Obtenido de Barrade ideas: <https://barradeideas.com/las-20-caracteristicas-que-tiene-que-tener-un-restaurante-para-que-los-clientes-repitan/>
- Blanco, R. B., Sámano, M. R., & Gaxiola, F. C. (2018). *Elementos Básicos de Administración*. México: UAS/DGEP.
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital UNID.
- Bologna, E. (2018). *Métodos estadísticos de investigación* . Argentina: Editorial Brujas .
- Bonatti, P., Alcain, M., Bonelli, M., Carro, I., Fracassi, A., Grondona, A., . . . Pizzi, C. (2020). *La Administración del Siglo XXI Organizaciones transformadoras*. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones .
- Bonilla, H., Moncayo, A., & Solís, L. (2017). Las Famypimes como un modelo de desarrollo en la economía de Tungurahua. *Visionario Digital* , 8.

- Bustamante, R. Y., & Villacreces, K. L. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 323-326. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Calduch, R. (2014). *Métodos y técnicas de investigación internacional*. Madrid. Obtenido de <https://www.ucm.es/>
- Camino, S., & Bermúdez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pendientes Económicos*, 48.
- Candil, I. M. (2017). *Operaciones Administrativas Comerciales*. Cano pina.
- Carhuancho, I. M., Nolzco, F. A., Monteverde, L. S., Guerrero, M. A., & Casana, K. M. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil: UIDE.
- Carrero, J. (22 de Noviembre de 2018). *2immarketing*. Obtenido de 2immarketing: <https://2immarketing.com/>
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid : Días de Santos .
- Celma, J., & Piquer, L. (2018). *Management para gestores del deporte: liderazgo funciones y tecnicas directivas*. Barcelona: Invistus Comunicación.
- Chavarría, M. A. (2019). *Actitud emprendedora pasión y tesón*. Madrid: ESIC Editorial.
- Chávez, J. C. (2014). *Epistemología y Metodología*. México: Grupo Editorial Patria.
- Chávez, N. (2016). Importancia de la planeación estrategica en el entorno actual. *Revista del Departamento de Contaduria y Finanzas*, 6.
- Cipriano, A. (2016). *Plan estrategico de negocios*. México : Grupo editorial Patria .
- Comorera, V. O. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona : Editorial UOC.
- Cruz, G., Vásquez, J. C., & Gonzaga, V. B. (2018). Las micro,pequeñas y medianas empresas,clasificación para su estudio en la carrera de ingenierpia en contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Conrado*, 247- 255. Obtenido de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Deward, R. (1976). *Essentials of statistics*. Prentice Hall.

- Directores que Hacen Escuela. (2015). *Mejorar la Escuela: El diagnostico institucional*. Buenos Aires: OEI.
- Dhigo, J. G. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Domínguez, G. (2016). *Guía practica para un plan de negocios y obtencion de fondos del Gobierno Federal*. México. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=8v10DgAAQBAJ&pg=PA23&dq=FODA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjrxq2y4cvqAhUHZd8KHcrdDFcQ6AEwA3oECAQQAg#v=onepage&q=FODA&f=false>
- Domínguez, J. (22 de Mayo de 2016). *Portafolio.co*. Obtenido de Portafolio.co: <https://www.portafolio.co/opinion/julian-dominguez-rivera-2/analisis-desafios-pequenas-empresas-importancia-496179>
- Echeverría Cueva, C. M. (Marzo de 2009). Implementación del balances Scorecard como herramienta de gestión en la planificación estartegica del organizamo de acreditación ecuatoriano. *Trabajo de investigación como requisito previo a la obtención del título de la Maestria en Alta Gerencia*, 134. Quito, Pichincha, Ecuador: IAEN. Obtenido de <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/185>
- Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). *robertoespinosa.es*. Recuperado el 06 de Agosto de 2020, de robertoespinosa.es: <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- Fairlie, A. (2016). *El Perú visto desde las Ciencias Sociales*. Lima.
- Falcón, V. V. (2015). Procedimiento para la implementación de un Cuadro de Mando Integral: Estudio de caso. *ECOCIENCIA*.
- Falcón, V. V. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestion organizacional. *ECOCIENCIA*.
- Federico, M., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la gestión y Administración en las organizaciones*. Argentina : Universidad Nacional Arturo Jauretche.

- Flores, A., Chacón, A., & Lorca, E. (2016). *Servicio básico de restaurante-bar*. Madrid: cano pina.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCATION.
- Fundación Interarts. (Junio de 2012). *Guía de Planificación Estratégica*. Obtenido de interarts: <https://www.interarts.net/>
- fundemicroempresa. (15 de Febrero de 2016). *fundemicroempresa.blogspot.com*. Obtenido de fundemicroempresa.blogspot.com: <http://fundemicroempresa.blogspot.com/2016/02/ventajas-de-una-microempresa.html>
- Galeano, M. E. (16 de Marzo de 2015). *abc escolar*. Obtenido de abc escolar: <https://www.abc.com.py/edicion-impresas/suplementos/escolar/microempresas-1346360.html>
- Galiana, P. (9 de Diciembre de 2016). *IEBS*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/#porter>
- Gallardo, D., & Maldonado, V. (2016). *Proyectos organizacionales*. Editorial Maipue. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/77336?page=37>
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*.
- García, C. (2019). *El proyecto de vida*. Ciudad de México: Patria Educación.
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 1.
- García, M. R., & Navarro, M. S. (2018). *Fundamentos empresariales*. Madrid: ESIC EDITORIAL. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/123381?>
- García, S. (2020). *Introducción a la economía de la empresa*. Alcalá: Diaz de Santos.

- Gehisy. (6 de Noviembre de 2016). *Calidad y ADR*. Obtenido de Calidad y ADR: <https://aprendiendocalidadyadr.com/>
- Génova, A. E. (2018). *Relaciones públicas, eventos y ceremonial: gestión integrada: una para todos y todos para una*. Buenos Aires: Ugerman Editor.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodologñia de la investigación científica*. Argentina : Editorial Brujas.
- González , J. J., & Rodríguez, M. T. (2018). *Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados* . Colombia : Ediciones Días de Santos .
- Gonzalez, E. L. (2015). *Universidad Complutense de Madrid*. Obtenido de <https://www.ucm.es/>
- González, Herrera, & Miranda. (2017). *Diagnóstico organizacional de pequeñas y medianas empresas de la industria de la arquitectura, ingeniería y construcción*. Asunción.
- Gonzalez, J., & Rodríguez, M. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Colombia: Diaz de Santos.
- Guimerá, A. (12 de Enero de 2016). *marketing-esencial* . Obtenido de marketing-esencial : <https://www.marketing-esencial.com/>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGrawHill Education.
- Herrera, J. (2019). *Plan de Marketing paso a paso: creación de una tienda online del equipo Delfín S.C*. Alicante: Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Hinojo, E. J. (2018). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. Málaga : IC Editorial .
- IICA, (. I. (2018). *Manual 3: el analisis interno y externo*. San José. Obtenido de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7043/BVE18040203e.pdf;jsessionid=ADE70B3CB287BDB97E67D92520F24BC9?sequence=1>
- INEC Directorio de Empresas . (2019). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2018*. Ecuador : INEC.

- ISOTools Excellence. (23 de Mayo de 2017). *ISOTools Excellence*. Obtenido de ISOTools Excellence: <https://www.isotools.pe>
- Izamba, G. (2015). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del gobierno autonomo descentralizado parroquial de Izamba*. Ambato .
- Izquierdo, R., Novillo, L., & Mocha, J. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Scielo*.
- Jimeno, J. (25 de Enero de 2016). *pdcahome.com*. Obtenido de pdcahome.com: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Juez, J. (2020). *Productividad extrema, como ser mas eficiente, proucri mas y mejor*.
- Koont, H., Weiheich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGraw Hill.
- Lerma, H. D. (2016). *Metodologóa de la investigación propuesta,anteproyecto y proyecto*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- LÍDERES . (28 de Octubre de 2019). *LÍDERES* . Obtenido de LÍDERES : <https://www.revistalideres.ec/lideres/microempresa-costos-normativa-impuestos-ingresos.html>
- López, Á. M. (2008). *El mundo de las empresas de las PYMES a las unimundiales* . España: Ediciones Díaz de Santos.
- Lopez, C. (17 de 09 de 2018). *Mapal*. Obtenido de <https://mapalsoftware.com/indicadores-imprescindibles-en-la-gestion-de-personal-de-un-restaurante-i-productividad/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20productividad%20en%20el,por%20qu%C3%A9%20es%20tan%20importante%3F&text=Una%20m%C3%A9trica%20objetiva%20para%20>
- López, G., Mata, M. d., Becerra, F., & Cabrera, H. (2018). *Planificación de empresas*. Editorial Universo Sur. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/120837?page=15>

- López, J. S., & Ortega, I. (2016). Presencia de la expansión internacional en la misión y visión de las principales empresas privadas y estatales de América Latina. *Estudios Gerenciales* , 271.
- Lopez, R. (Junio de 2002). *IAEN Biblioteca José Moncada*. Obtenido de <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/157/1/IAEN.018-2002.pdf>
- Lopez, S. (2017). *Sistema de riesgos laborales Documentation*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=nqAbCAAQBAJ&pg=PA2475&dq=empresa+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi6geO02tDqAhVrTt8KHceCACgQ6AEwAHoECAAQAQ#v=onepage&q=empresa%20definicion&f=false>
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Macias, M. E. (2017). *Gerencia del servicio: alternativa para la competitividad*. Bogota : Ediciones de la U.
- Maldonado, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 340. Obtenido de <https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1ppRcrDeFV1IGf5U4r31VVUI4Tky019J3>
- Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y administración en las organizaciones*. Buenos Aires : Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Mariño, W. (2010). *100 negocios familiares de baja inversión*. Ecuador: AGUILAR.
- Mariño, W. (2010). *100 técnicas para que tu negocio crezca*. Ecuador : Aguilar.
- Mariño, W. (2010). *Respuestas a los problemas de la pequeña empresa*. Ecuador : Aguilar.
- Martínez, D., & Milla, A. (2019). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Días de Santos.

- Martinez, E. (2018). *Iniciación en la economía y gestión de empresas*. Cartagena: Crai UPCT.
- Martínez, V. (2020). *Administración de lo simple a lo complejo*. Buenos Aires: Pluma Digital .
- Martínez, V. (2020). *Administración: de lo simple a lo complejo*. Buenos Aires : Pluma Digital Ediciones .
- Membrado, J. (2013). *Metodología avanzadas para la planificación y mejora*. Madrid: Diaz de Santos.
- Membrado, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Madrid: Diaz de Santos .
- Méndez, D. (2019 de Octubre de 2019). *economíasimple.net*. Obtenido de *economíasimple.net*: <https://www.economiasimple.net/>
- Mendívil, V. (2015). *Metodología para institucionalizar a la empresa familiar y a la empresa mediana*. México : Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Mipymes. (22 de Febrero de 2014). *mipymes.cl*. Obtenido de *mipymes.cl*: <http://www.mipymes.cl/microempresas-familiares/>
- Mir, J. (2019). *Cómo crear un Plan de negocio útil y creíble*. Barcelona : DC PLUS.
- Molina, D., & Sánchez, A. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en America Latina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*.
- Montecinos, A. (20 de 03 de 2020). *Entorno Turistico*. Obtenido de <https://www.entornoturistico.com/turismo-gastronomico-cadena-de-productividad-y-valor/>
- Moreno, T. (2016). *Emprendimiento y plan de negocios*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Mungaray, A., Ramirez, N., Ramírez, M., & Taxis, M. (2010). *Aprendizaje empresarial en microempresas de subsistencia*. México: Editorial Miguel Ángel Purrúa.

- Navajo, P. (2016). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. España: NARCEA, S.A. de Ediciones.
- OCCMundial. (27 de Junio de 2019). *OCCMundial*. Obtenido de OCCMundial: <https://www.occ.com.mx/>
- OIT. (2016). *El recurso humano y su productividad*. Ginebra.
- ONU. (27 de Junio de 2020). *UN.ORG*. Obtenido de UN.ORG: <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>
- Palacios, L. C. (2011). *Dirección Estratégica*. Bogota : ECOE Ediciones .
- Peña, L. (2019). Propuesta del plan estratégico para restaurante Los Paisas. Pereira , Colombia . Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17847/PROPUESTA%20DEL%20PLAN%20ESTRATEGICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, D., & Tabares, R. (2019). *Así se hace un plan de empresa* . Madrid: Tébar Flores .
- Pérez, J., & Gardey, A. (2013). *Definicion.de*. Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/comercializacion/>
- Perez, L., Perez, R., & Seca, M. V. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Buenos Aires: Editorial MAIPUE.
- Pinto, J. E. (2018). *Metodología de la investigación social*. Colombia : ediciones de la U.
- Planificación y Control Estratégico. (13 de Abril de 2018). *daylin-plani.blogspot*. Obtenido de daylin-plani.blogspot: <http://daylin-plani.blogspot.com/>
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico empresarial*. Bogotá: AREANDINA.
- PQS. (30 de Noviembre de 2018). *pqs.pe*. Obtenido de pqs.pe: <https://www.pqs.pe/emprendimiento/que-desafios-enfrentan-las-mipymes-peruanas-para-mejorar-su-competitividad>
- Publishing, Marketing. (2007). *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Días de Santos.

- Pymes y Autónomos*. (25 de Agosto de 2015). Obtenido de Pymes y Autónomos: <https://www.pymesyautonomos.com/estrategia/estrategias-de-negocio#:~:text=Podemos%20entender%20que%20la%20estrategia,nuestra%20empresa%20en%20el%20mercado.>
- Raffino, M. E. (2020 de Julio de 2017). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/empresa-familiar/>.
- Rajadell, M. (2019). *Creatividad emprendimiento y mejora continua*. Barcelona : Editorial Reverté.
- Rajadell, M. (2019). *Creatividad emprendimiento y mejora continua*. Barcelona: Reverté.
- Ramos Azcuy, J. F. (2019). *Introducción a los métodos estadísticos*. La Habana: EdUniv.
- Real Academia Española . (2009). *Diccionario práctico del estudiante*. España: Santillana Ediciones Generales, S.L.,2009.
- Reinoso, J. F., & Uribe, M. E. (2014). *Indicadores de gestión* . Bogota: Ediciones de la U.
- Riquelme, M. (9 de Mayo de 2018). *webyempresas.com*. Obtenido de webyempresas.com: <https://www.webyempresas.com/estrategia-funcional/>
- Robben, X. (2016). *Cadena de Valor de Michael Porter*. Lemaitre Publishing .
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico: PEARSON.
- Rodríguez, C. (2016). *Planificación y apertura de un pequeño comercio*. Madrid: Editorial CEP.
- Rodriguez, E., Taborda, A., Eula, M., Camissaso, M., & Maniaci, A. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Argentina : Editorial Brujas .

- Rojas, M. (2017). *Ingeniería administrativa Contabilidad y finanzas,marketing,producción y gestión del talento humano*. Colombia: Ediciones de la U.
- Roldán, P. (2018). *Economipedia*. Recuperado el 24 de Agosto de 2020, de <https://economipedia.com/>
- Roncancio, G. (4 de Junio de 2018). *PENSEMOS*. Obtenido de PENSEMOS: <https://gestion.pensempos.com>
- Ronquillo, M. F., & Cárdenas, E. R. (14 de Junio de 2015). Estructura de la microempresa establecida en el sector comercial de la ciudad de Milagro,Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Mario_Fernandez-Ronquillo/publication/326021563_Estructuracion_de_la_microempresa_establecida_en_el_sector_comercial_de_la_Ciudad_de_Milagro_Ecuador_Structure_of_small_businesses_in_the_commerical_sector_of_the_town_of
- Rubio, L., & Baz, V. (2004). *El poder de la competitividad*. Mexico: FCE-Fondo de cultura Economica .
- Sainz, J. (2017). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: ESIC.
- Salgado, J., Guerrero, L., & Salgado, N. (2016). *Fundamentos de Administración* . México: Grupo Editorial Éxodo.
- Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestion y cuadro de mando*. Díaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/63024?bfpag=1&bfsearch=&bffolder=44060&prev=bf>
- Sanchez, A., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2020). *Observatorio Economico y Social de Tungurahua*. Ambato.
- Sandó Restaurante. (21 de Junio de 2013). *Sandó Restaurante*. Obtenido de Sandó Restaurante: <https://restaurantesando.es/es/2013/06/21/historia-restaurantes>

- Santamaía, & Pico. (2020). Sucesion en las empresas familiares: Analisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politecnica*.
- Saquina, E. (Octubre de 2017). Diseño de un plan estratégico para el restaurante El descanso del Yumbo cantón Salcedo. Ambato, Ecuador . Obtenido de <http://45.238.216.28/bitstream/123456789/7355/1/PIUAESC036-2017>
- Solano, C. (2010). Planificación estratégica aplicada al Restaurante Vegetariano Sabor de Zen. Cuenca, Ecuador. Recuperado el 21 de 08 de 2020, de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3374/1/TESIS>
- Solorzano, S., & Alaña, T. (2015). *Planeación Estratégica*. Machala: Ediciones UTMACH.
- Soriano, J., García, M., Torrents, J., & Viscarri, J. (2012). *Economía de la empresa* . Barcelona : UPCGRAU.
- Steffens, G., & Cadiat, A. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito* .
- Sukier, H., Neira, H., Portillo, R., Hernández, L., & Fábregas, C. (2017). Dirección estratégica en las empresa familiares. *Espacios*, 23- 35.
- ThePowerMBA. (4 de Marzo de 2019). *The Power MBA*. Obtenido de The Power MBA: <https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>
- Torres, J. (2016). *Gestión del proyecto de restauración. HOTR0309*. Málaga: ICE Editorial .
- Trullenque, F. (2004). *EFMQ&BSC:transformando estrategia en acción excelente Harvard Deusto*. Barcelona: Ediciones Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- UJA. (2016). *Protocolo de seguimiento y evaluacion del Plan Estrategico de la Universidad de Jaen*. Jaén.
- Vaciero, F., & Hernández, G. (2018). *Herramientas prácticas para el desarrollo estratégico de la empresa*. Madrid: FC Editorial.

- Vaciero, F., & Hernández, G. (2018). *Herramientas prácticas para el desarrollo estratégico de la empresa*. Madrid : FC Editorial .
- Valencia, J. F. (10 de Julio de 2018). *DerechoEcuador.com*. Obtenido de DerechoEcuador.com: <https://www.derechoecuador.com/microempresa>
- Vallejo Ayala, N. (Julio de 2012). Propuesta para la implantación de la Metodología del Balanced ScoreCard en los procesos de la gerencia comercial de la empresa TAME. *Trabajo de investigación como requisito previo a la obtención del título de Diplomado Superior en Alta Gerencia*. Quito, Pichincha, Ecuador: IAN Biblioteca José Moncada. Obtenido de <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/3680>
- Vásquez, J. M., Elorza, M. L., & Pinzón, P. A. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo CANVAS al Cuadro de Mando Integral . *Revista Facultad de Ciencias Economicas: Investigación y Reflexión*, 39.
- Vicente, M. A. (2017). *Marketing y competitividad nuevos enfoques para nuevas realidades*. Buenos Aires: Pearson Educacion.
- Vintimilla, J., & Arevalo, F. (2017). *Planificación Estratégica*. Quito.
- Yi Min Shum. (6 de Febrero de 2018). *YiMinShum*. Obtenido de YiMinShum: <https://yiminshum.com/>
- Yirda, A. (23 de Junio de 2020). *ConceptoDefinición*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/>
- Zárate, J., Meza, S., & Bautista, J. (2019). *Investigación en el desarrollo de proyectos*. México: Grupo Editorial Éxodo.
- Zúñiga, F. (2018). *Las Estrategias de Adinistración* .

Anexos

Anexos 1

Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta sobre: Propuesta de planificación estratégica para las microempresas dedicadas al servicio alimentario de la parroquia Izamba de la ciudad Ambato

OBJETIVO: “Identificar el estado de las microempresas dedicadas al servicio alimentario y el nivel de conocimiento que presenta de la planificación estratégica”

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre del Propietario: _____

Razón Social: _____

En qué año fue fundada la empresa: _____

Teléfono: _____

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X la respuesta que considera que es correcta. Por favor dedique de 10 a 20 minutos a responder esta encuesta.

- Sus datos serán tratados de forma CONFIDENCIAL Y ANONIMA para fines estudiantiles.
- Es muy importante que responda con sinceridad
- Los resultados obtenidos serán para mejorar el sector de alimentación en la parroquia Izamba.

Cuestionario

1. Indique. ¿Cuál es el nivel de estudios que tiene en la actualidad?

- | | |
|--------------|--------------------------|
| Primaria | <input type="checkbox"/> |
| Secundaria | <input type="checkbox"/> |
| Bachiller | <input type="checkbox"/> |
| Tercer nivel | <input type="checkbox"/> |

2. *¿Cuántos años de permanencia tiene en el mercado?*

1 – 3 años

4 – 6 años

7 – 9 años

Más de 10 años

3. *¿Cuántos años de permanencia tiene en el mercado?*

Natural

Jurídica

4. *¿Con cuántos trabajadores cuenta su empresa?*

De 1 a 3

De 4 a 6

De 7 a 10

5. *¿Cuál es el tipo de comida que oferta su restaurante?*

Mariscos

Tradicional

Comida Rápida

Convencional

Asados

6. *¿Considera usted que el conocimiento de planificación estratégica contribuye al crecimiento de una organización?*

Si

No

7. *¿Cuál es el número de clientes que atiende en su restaurante en promedio al día?*

De 20-40

De 41-60

De 61-80

De 81-100

8. *La misión tiene como finalidad indicar el propósito de la organización, que es lo que la empresa produce o genera y*

como se diferencia de otras organizaciones con un similar giro de negocio. Con el concepto presentado anteriormente,

¿Cuenta su empresa con misión?

Si

No

9. *La visión corresponde la imagen a futuro de la organización, que es lo que aspira a ser, a donde desea llegar y que quiere desempeñar en un futuro siempre definido con la ayuda de los miembros de la empresa. Mediante el concepto antes mencionado, ¿Cuenta su empresa con visión?*

Si

No

10. **¿Considera importante que una microempresa dedicada al servicio alimentario se rija por valores y principios?**

Si

No

11. *Las políticas son pautas para la toma de decisiones; contienen un objetivo y guían a los gerentes y empleados a su obtención en situaciones que exigen dirección y sensatez.*

¿Existen políticas en su empresa?

Si

No

12. **¿Cuáles son las principales oportunidades que el mercado ofrece?**

Apertura de sucursal

Eventos Sociales

Reparto a domicilio

Zona concurrida

Afiliación con asociaciones afines

13. **¿Cuáles son las principales amenazas que existen en el sector?**

Incremento de competencia.

Variedad de gastronomía en la zona

Inseguridad en el sector

Inestabilidad en precios de materias primas e insumos.

Clima cambiante

Informalidad

Precio

Promoción

Tiempo de Entrega

Crédito

14. Mediante a la escala de Likert ¿Cuál es el grado de importancia que considera tiene en el mercado?

Muy alto

Alto

Aceptable

Escaso

Nulo

15. ¿Cuáles son los criterios que aplica para la elección de un proveedor?

Calidad

16. ¿Está informado sobre los lineamientos legales en materia de restaurantes, a nivel municipal?

Si

No

17. Mediante una escala de Likert. ¿Cuál considera que es el nivel de satisfacción de sus clientes?

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Regular o moderado

Satisfecho

Muy satisfecho

18. *La planificación estratégica es la elaboración, desarrollo e implementación de varios planes por parte de una organización con el fin de alcanzar objetivos y metas planteadas. Con esta premisa ¿Considera usted que las microempresas dedicadas al servicio alimentario deban contar con un plan estratégico?*

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

19. *¿Su empresa ha adoptado alguna estrategia tecnológica como punto diferenciador en el mercado*

Si

No

20. *¿Contempla medidas de prevención ante posibles modificaciones en el entorno de su organización?*

Si

No

21. *¿Cuenta la empresa con objetivos?*

Si

No

22. *¿Tiene conocimiento de que es un cuadro de mando integral o BSC?*

Si

No

23. *Mediante una escala de Likert. ¿Cuál es el nivel de interés que usted tendría de utilizar un cuadro de mando integral en su empresa para evaluar la planificación estratégica?*

Muy interesado

Medianamente interesado

Interesado

Nada interesado

Operacionalización de Variables

Variable dependiente	Dimensión (Título)	Indicadores	Items (Preguntas)	Instrumento	Nº de pregunta	Preguntas / Objetivos
Microempresa	Diagnostico					
	Microempresa	unidad productiva	¿Con cuántos trabajadores cuenta su empresa? De 1 a 3____ De 4 a 6____ De 7 a 10____	Encuesta	1	OE1
	Las microempresas son unidades de producción de bienes y servicios que han demostrado ser un medio efectivo para dinamizar las actividades productivas en la sociedad. (Bustamante & Villacreces, 2018). Para Cruz, Vásquez & Gonzaga (2018) la microempresa es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de cien mil (US \$ 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América. La microempresa, son empresas de cualquier sector que tiene hasta 10 trabajadores (Blanco, Sámano, & Gaxiola, 2018).					
Restaurante	servicios de alimentación y bebida	¿Cuáles son las modalidades de prestación de servicio en su empresa?	Encuesta	2	OE2	

<p>consumen en el mismo local. Un restaurante es un establecimiento que dispone de zonas de cocina y salón-comedor debidamente equipados donde se sirve comida y bebida a cambio de un precio establecido de antemano (Alegría, 2018). Para Albornoz (2014) un restaurante es la actividad que se ocupa de proporcionar a los extranjeros y a los ciudadanos servicios de alimentación y bebida, quedando integrados como establecimientos en este ámbito todas las empresas comprendidas en los sectores de los restaurantes, las cafeterías y los bares.</p>		<p>A domicilio____ En el local____</p>			
		<p>¿Cuál es el tipo de comida que oferta su restaurante? Mariscos ____ Tradicional____ Comida Rápida____ Convencional ____ Asados____</p>		3	OE2
		<p>¿Cuál es el número de clientes que atiende en su restaurante en promedio al día? De 20-40____ De 41-60____ De 61-80____ De 81-100____</p>		5	OE2
		<p>¿Conoce cuál es el segmento de mercado de su negocio?</p>		6	OE2

			Si ___ No ___			
--	--	--	------------------	--	--	--