



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TEMA: PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A LOS NEGOCIOS
POPULARES DE LA CIUDAD DE CUENCA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTOR: BURI SICHA ROSI ALEXANDRA

MAYANCELA JIMBO MANUEL MESÍAS

DIRECTOR: ECO. CARMEN YOLANDA JARAMILLO CALLE

CUENCA - ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**TEMA: PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A LOS NEGOCIOS
POPULARES DE LA CIUDAD DE CUENCA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTOR: BURI SICHA ROSI ALEXANDRA

MAYANCELA JIMBO MANUEL MESÍAS

DIRECTOR: ECO. CARMEN YOLANDA JARAMILLO CALLE

CUENCA - ECUADOR

2022

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

**PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A LOS NEGOCIOS POPULARES DE LA
CIUDAD DE CUENCA**

Buri Sicha Rosi Alexandra

Mayancela Jimbo Manuel Mesías

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de titulación

ECO. CARMEN YOLANDA JARAMILLO CALLE

01 de Marzo de 2023

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Buri Sicha Rosi Alexandra** y **Mayancela Jimbo Manuel Mesías**, declaro bajo juramento que el artículo Denominado “**PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A LOS NEGOCIOS POPULARES DE LA CIUDAD DE CUENCA**”, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, marzo 2023

Mayancela Jimbo Manuel Mesías

Buri Sicha Rosi Alexandra

CERTIFICACIÓN

Yo, **Eco. Yolanda Jaramillo Calle, Mgs**, certifico que el artículo titulado “**“PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A LOS NEGOCIOS POPULARES DE LA CIUDAD DE CUENCA”**,” fue desarrollado por **Buri Sicha Rosi Alexandra y Mayancela Jimbo Manuel Mesías**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de **Licenciatura en Contabilidad y Auditoría**.

Cuenca, marzo de 2023

Eco. Yolanda Jaramillo Calle, Mgs

Tutora

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

El presente artículo científico va dedicado a mi familia, especialmente a mis padres Blanca y Manuel, que nunca han dejado de apoyarme en las buenas y en las malas, gracias a ellos estoy en este presente ya que ellos son el ejemplo a seguir, principalmente como la constancia que se debe de tener para no descuidar lo que es importante en esta vida. De suma importancia también va dedicado a mi abuelo Luis que está en el cielo, que me apoyaba cuando hacía deberes en las noches hasta las madrugadas y era muy especial ya que me transmitía su amor y su compañía, sin embargo, desde ahí está comprobando que la promesa que le hice la estoy cumpliendo. Este logro también va dedicado a mi abuela Margarita que aun la tengo y llena de amor mi corazón, y que sabe que con su apoyo del día a día que siempre me esta brindado y los consejos sabios que me comparte, ahora estoy cumpliendo una meta de mi vida. De igual manera dedico a mi abuelo Alfonso, también un ángel que me cuida yo sé que está muy orgulloso de mi, ya que incondicionalmente cuidaba de nosotros, desde muy pequeños nos fomentó a mí y a todos los nietos que para conseguir algo en esta vida se tiene que trabajar.

Manuel Mesias Mayancela Jimbo

El presente Artículo Científico va dedicado de manera muy especial a mi madre que ha sido mi pilar fundamental en toda mi vida, que a pesar de muchas dificultades que tuvimos, siempre estuvo presente, nunca nos dejó caer y gracias a ella hoy estoy aquí con un logro más, gracias a esta mujer excepcional le debo todo lo que soy ahora, sin ella no lo hubiera logrado. Con mucho cariño también esta meta la dedico a mi esposo que estuvo presente durante toda mi carrera, dándome ánimos, apoyándome en cada decisión con todo su amor, confianza y paciencia. A mis hermanos Carlitos y Bryan que son mi mayor tesoro, que por ellos estoy aquí y decidí salir adelante para apoyarnos mutuamente, gracias a ellos que son mi mayor ejemplo.

Muchas gracias mi pequeña gran familia a ustedes les debo todo.

Rosi Alexandra Buri Sicha

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento de este artículo va dirigido principalmente a Dios, ya que es el que pone todas las cosas a su debido tiempo.

Agradezco también a la Eco. Yolanda Jaramillo ya que con su paciencia y virtud que tiene para la enseñanza ha brindado y a dirigido por un correcto camino durante el proceso de este artículo.

De igual manera agradezco a todos los docentes que forman parte de la Universidad Católica de Cuenca, ya que ellos son la base de nuestros conocimientos. De suma importancia también agradezco con todos mis compañeros que me apoyaron durante todo el camino universitario, ya que fomentamos una amistad que no se encuentra de la noche a la mañana.

Manuel Mesias Mayancela Jimbo

Estoy muy agradecido con la Eco. Yolanda Jaramillo, que nos brindó su apoyo incondicional, conocimiento, enseñanza y colaboración para culminar este proceso.

A los docentes que tuve la dicha de conocer, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, por sus consejos de vida y calidad humana.

También quisiera dar mi profundo agradecimiento a mi jefe y compañeros de trabajo, que fueron una guía y ayuda fundamental para culminar mi carrera universitaria. Y finalmente a todos mis amigos y compañeros que fueron parte de este capítulo maravilloso que está por culminar.

Rosi Alexandra Buri Sicha

RESUMEN

Una planeación estratégica presupone que las organizaciones obtengan una oportunidad de presentarse con vanguardia e innovación al mercado. El objetivo del trabajo es diseñar un plan estratégico para los negocios de comida rápida de la ciudad de Cuenca bajo la denominación RIMPE negocios populares. Se utilizó un enfoque de investigación cuantitativo, de tipo descriptivo-exploratorio, para analizar los negocios y establecer un modelo estratégico que pueda ser utilizado por dichas organizaciones; se aplicó un muestro probabilístico y se tomó como referencia 150 negocios. En su ejecución se aplicaron herramientas de análisis interno y externo, matrices EFE y EFI; se desarrolla un FODA y se delimita el plan propuesto. Se concluye que la planificación estratégica permite la implementación de mejoras continuas en los procesos y planes de capacitación que contribuyan al mantenimiento de relaciones adecuadas con los clientes mediante estrategias definidas en función de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se destaca que estas acciones forman parte integral de todo el proceso estratégico y son esenciales para el éxito de los negocios.

Palabras clave: FODA, negocios populares, planificación estratégica, cuadro de mando integral

ABSTRACT

Strategic planning presupposes that the organizations obtain an opportunity to present themselves with vanguard and innovation to the market. Therefore, this work aims to design a strategic plan for fast food businesses in Cuenca under “RIMPE Negocios populares” [Simplified Regime for Entrepreneurs and Popular Businesses]. A quantitative, descriptive-exploratory research approach was used to analyze the businesses and establish a strategic model these organizations can use; a probabilistic sample was applied, and 150 businesses were taken as a reference. In its execution, internal and external analysis tools —the EFE-IFE matrices— were used; a SWOT was developed, and the proposed plan was delimited. It is concluded that strategic planning allows the implementation of continuous improvements in processes and training plans that contribute to the maintenance of good relationships with customers through strategies defined according to the perspectives of the Balanced Scorecard; it is emphasized that these actions are an integral part of the entire strategic process and are essential for business success.

Keywords: SWOT, grassroots business, strategic planning, balanced scorecard

INTRODUCCIÓN

Según Narváez (2017), el sector popular de los restaurantes, aunque ocupa un pequeño porcentaje dentro del PIB anual, es parte de las MIPYMES las cuales dan empleo a más del 45% de aquellos que se dedican al sector restaurantes. Para Guarín (2021), el mercado de la comida rápida es uno de los principales dentro del sector alimenticio y lo ha demostrado estando dentro en los primeros puestos en la generación de ventas aún en tiempos de pandemia.

La problemática de la presente investigación reside en la falta de procesos de planificación estratégica, que hacen que los pequeños emprendimientos, en este caso de comida rápida, cierren sus puertas antes de llegar a una etapa de madurez. Un proceso estratégico inadecuado o faltante hace que las empresas se encuentren en desventaja, debido a que les impide adaptarse adecuadamente a los cambios en el entorno empresarial y a las demandas de los clientes.

Esto puede resultar en una falta de claridad y dirección, lo que puede afectar negativamente la rentabilidad y el éxito de la empresa. Además, un proceso estratégico deficiente puede hacer que la empresa no alcance sus objetivos, no tenga una visión clara de su posición en el mercado y no pueda medir su progreso. En resumen, un proceso estratégico adecuado es esencial para el éxito a largo plazo de las empresas (Valencia & Erazo, 2016). Por ello se plantea como objetivo principal el diseñar un plan estratégico para los negocios de comida rápida de la ciudad de Cuenca con el fin de mejora en sus procesos y competitividad.

ESTADO DEL ARTE

Planificación Estratégica

Luego de la segunda guerra mundial, se dan transformaciones que se orientan a buscar nuevas formas de las organizaciones y la toma de decisiones, de donde nacen instrumentos relevantes que sirven para la gestión y normal desenvolvimiento (Alencastro, Castañón, Quiñónez, & Morena, 2020).

En la actualidad se utiliza con la finalidad de elaborar los planes identificando las fortalezas y debilidades del sector al cual estamos realizando el estudio, luego se determinará lineamientos estratégicos, priorizando las características específicas que son parte de la empresa, para al final determinar al plan como un instrumento en donde se verá materializado todos los procesos de planificación (Alencastro, Castañón, Quiñónez, & Morena, 2020).

Dentro del trabajo de Guarín (2021), se llevó a cabo un análisis integral para estudiar y caracterizar la dinámica actual del sector de comida rápida en el Distrito Especial de Barrancabermeja. Esto permitió identificar de manera precisa y satisfactoria los factores internos y externos que estaban afectando la reactivación económica de esta industria. De la misma forma se establecieron medidas para reducir los impactos de los factores externos como el político, económico, ambiental, entre otros. Por último, dentro del estudio tras realizar el análisis de los instrumentos estratégicos en los locales de comida rápida se identificaron puntos de mejora con el objeto de impulsar el refuerzo empresarial dentro del sector.

Blandez, (2016), identifica algunos elementos importantes en los que se debe trabajar para establecer este impulso:

Principios Corporativos: Los principios corporativos son considerados la integración de valores, normas y creencias que sirven para controlar la vida del negocio; establecen elementos indispensables para la misma, los cuales deben compartirse entre todo el personal de la organización, por lo que componen el fundamento de la cultura organizacional, y la pauta de vida colectiva.

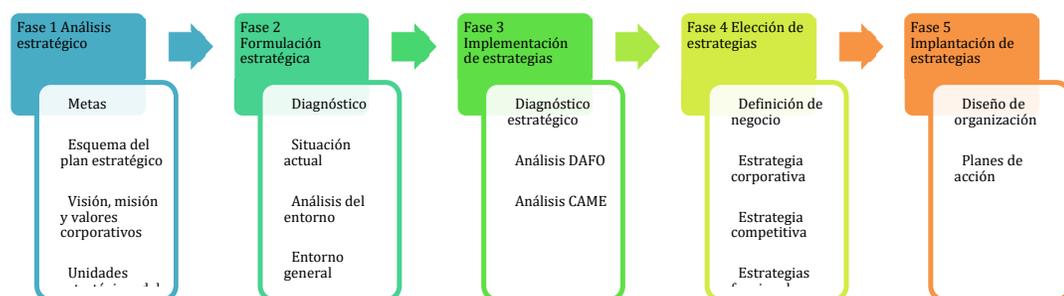
Misión: La misión es considerada la elaboración de las finalidades de los negocios, la cual la diferencia de otros negocios respecto al cubrimiento de sus productos, actividades, recurso humano, y mercado que fundamenta el alcance de tales fines.

Visión: La visión de los negocios funciona como una guía en la elaboración de estrategias, brinda una meta a la organización; tiene que vislumbrarse en los objetivos, misión y estrategias de la misma, además, se hace tangible al momento que se visualiza en aquellas metas y proyectos concretos, donde los resultados alcanzados tienen que ser medibles a través de algún sistema de índices de gestión que se encuentre correctamente establecido.

Diagnóstico: Se refiere a la examinación del estado actual de las empresas, determinando los puntos fuertes y débiles que poseen de forma externa e interna, para determinar las falencias que deben ser corregidas y mejoradas.

Figura 1

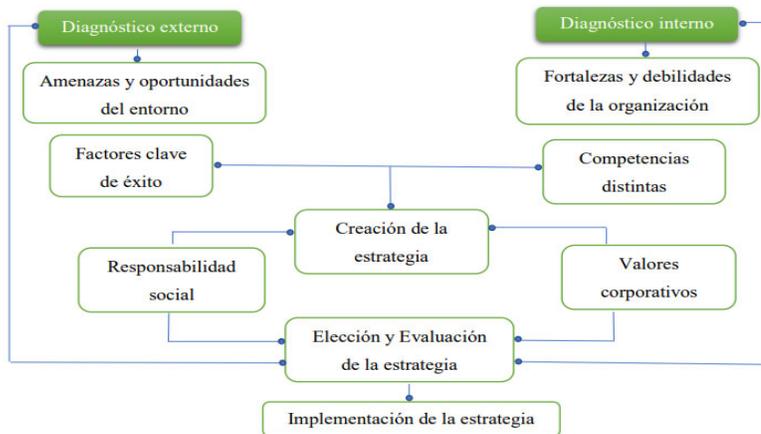
Etapas de la planificación estratégica



Nota. Etapas de la planificación estratégica. Fuente: Chacón (2022).

Al ser la planificación estratégica una propuesta de desarrollo competitivo tanto en el mediano y largo plazo, para la determinación de los objetivos y metas, formulación de estrategias, establecimiento de actividades, entre otros, para que la empresa sea sostenible; es indispensable aplicar los diversos planes que menciona Chacón (2022), como es el caso de la estructura organizacional, procesos e indicadores, flujo de presupuesto, plan de capacitación, entre otros.

Como lo menciona Torres y Mora (2017), en el ámbito de los restaurantes de comida rápida, existe una conexión estrecha entre el nivel de servicio y el precio que se cobra. Por ejemplo, hay lugares donde el servicio es mínimo, limitándose a la preparación y entrega del alimento, y en algunos casos se debe comer de pie, como en los puestos callejeros que venden hamburguesas, perros calientes, cachapas, comida árabe, entre otros. Por otro lado, hay otros negocios que ofrecen precios más elevados, pero que proporcionan un servicio de barra en el que un solo barman se encarga de colocar y retirar los platos en la barra. Finalmente, existen establecimientos que ofrecen servicio de mesa, donde los clientes esperan sentados para ser atendidos por un mesonero que les sirve la comida que viene de la cocina hasta su mesa. Este último servicio es más costoso debido al personal que se requiere y al espacio adicional necesario para ubicar las mesas (Torres & Mora, 2017). Todo esto es inaprensible tener en conocimiento debido a que se puede ejecutar una herramienta que abarque todo tipo de establecimientos populares de comida rápida.

Figura 2.*Modelo de Planificación Estratégica*

Nota. Modelo de Planificación Estratégica. Fuente: Mora (2019).

Es importante mencionar que, en el mundo actual, la competencia empresarial es crucial. Las empresas logran establecerse en mercados con una fuerte rivalidad competitiva. Según Baque et al., (2019), en un entorno competitivo, las empresas deben brindar un servicio de calidad a sus clientes para generar una imagen positiva y fidelizar a su clientela. Por lo tanto, es esencial elegir la mejor estrategia empresarial para lograr el éxito. No se puede competir sin tener una misión, visión, objetivos, metas y estrategias necesarias para alcanzarlos. Es un reto para los propietarios o gerentes elegir cuidadosamente la estrategia adecuada.

Según, Torres y Mora (2017), como factor clave desde el punto de vista de los consumidores de comida rápida, se encuentran los esfuerzos por la fidelización del cliente mediante el desarrollo de un entorno estratégico que haga confiar en la marca, que se identifique como un lugar agradable, además de establecer una estructura organizativa que brinde características de credibilidad, mismas que se las consigue a través de la ejecución de una planificación de estrategias.

Hoy en día, la planificación estratégica es fundamental para las MIPYMES y es importante para todo tipo de empresas. Representa un nivel de competitividad y contribuye a la economía del país al ser una fuente generadora de empleo e ingresos. Según Valencia y Erazo (2016), el proceso de planificación estratégica para una MIPYME incluye varios pasos: en primer lugar, es necesario definir la visión, es decir, lo que se pretende lograr en un futuro; luego, se lleva a cabo un análisis externo de la empresa, basado en el análisis FODA o DAFO, para evaluar los factores que pueden afectarla, como regulaciones gubernamentales y factores sociales y tecnológicos.

A continuación, se realiza un análisis interno de la empresa, evaluando los recursos humanos y la situación actual, para determinar los factores internos (fortalezas y debilidades); luego, se consideran o desarrollan premisas para crear escenarios futuros; a partir de esto, se evalúan alternativas y se seleccionan las más factibles para la empresa; el siguiente paso es la definición de objetivos generales y específicos, después de la selección de alternativas; finalmente, se define un plan de acción para cumplir los objetivos propuestos. Es importante monitorear la ejecución del plan para asegurarse de que se cumplan los objetivos y la misión de la empresa.

Entre las ventajas de la planificación estratégica se encuentran el cómo hacer claro y evidente el conjunto de valores y establecer los principios de la organización. También permite visualizar y proponer proyectos futuros para la organización y revisar y actualizar la misión y objetivos institucionales si es necesario. La planificación estratégica también evita acciones precipitadas, considera posibles crisis futuras y brinda una guía para dirigir y cumplir los objetivos de la organización. De la misma forma, permite realizar una lista de estadísticas y elegir la estrategia más adecuada, lo que promueve una mayor eficiencia y ahorro de esfuerzos, tiempo y dinero (Valencia & Erazo, 2016).

En el estudio de Álvarez y Lema (2017), se mencionan factores clave de la planeación estratégica a lo siguiente:

Liderazgo: el liderazgo ejerce un impacto directo en el comportamiento de los integrantes de la organización. Por lo tanto, si el líder promueve una cultura enfocada en la planificación, los subordinados también estarán alineados con esos valores y se comportarán de acuerdo con ellos.

Propietarios: la influencia de los propietarios y fundadores de la empresa en los empleados es relevante debido a que ellos desarrollan comportamientos que aporta o limitan a alcanzar los objetivos establecidos. La planificación estratégica en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas es informal y depende de las actuaciones y decisiones del gerente, influencias familiares, instintos y emociones. Además, existe un temor al riesgo debido a la falta de información y cambios constantes en el entorno

Organización: desde un punto de vista de la efectividad de las organizaciones, hay varios factores que contribuyen a lograr una competencia fuerte, innovación y productividad. La cultura organizacional es un elemento clave en este sentido, debido a que se basa en el desarrollo de aspectos como el conocimiento, el capital humano y la calidad, entre otros. También se puede decir que la cultura organizacional es el soporte de la efectividad en la organización.

Pensamiento estratégico: la estrategia se basa en: 1) integrar los sistemas, 2) analizar las variables entre el orden y el desorden, 3) considerar la teoría del caos para tomar acciones, 4) utilizar escenarios futuros desde diferentes perspectivas, y 5) utilizar la tendencia no lineal para detectar cambios inesperados.

Herramientas de planeación estratégica: el desarrollo de herramientas para la evaluación y ejecución de estrategias es crucial en la planificación y selección del tipo de

pensamiento estratégico que define el objetivo de la organización. Entre las más comunes se encuentran: FODA, las fuerzas de Porter y el balance scorecard.

La planificación estratégica ha desempeñado un papel de vital importancia en la declaración de las alternativas formales con la finalidad de mejorar el desempeño de las empresas. Como se menciona dentro del trabajo de Ríos (2020), la gestión estratégica dentro de un negocio popular de comida rápida no solo va a ayudar a ordenar todo su aparato administrativo sino también brinda estrategias relativas a proveedores, capacitación, formatos de control de inventarios, planes de acción e implementación entre otros. En resumen, la gestión estratégica se convierte en una herramienta fundamental para mejorar la competitividad y rentabilidad de un negocio de comida rápida

Negocios Populares

Dentro del Ecuador las microempresas tienen un papel importante en el crecimiento económico del país y su crecimiento ha sido significativo debido a la generación de empleo (Mariscal, Rodríguez, & Castro, 2020). Sin embargo, de acuerdo con informes proporcionados por organizaciones como la CEPAL y el INEC, se observa que estas empresas trabajan de manera reactiva, abordando los problemas conforme surgen e incorporando nuevas inversiones, productos o departamentos sin una planificación adecuada. No tienen un sistema de gestión ni objetivos claros para todos los miembros de la empresa. Basándose en situaciones similares en otros contextos, varios autores han propuesto una serie de pasos a seguir en forma de modelos de planificación estratégica (Moreira, Cueva, & Sumba, 2023).

Respecto a los emprendimientos o negocios populares de comida rápida, se puede decir, a finales de 2020 en Ecuador, hubo un aumento en el número de negocios de comida

rápida, negocios emergentes producto del impacto negativo causado por las medidas económicas restringentes implementadas por el gobierno nacional, además del creciente índice de desempleo que se vive hasta la fecha. Es importante mencionar que el mercado de comida rápida no presenta grandes obstáculos para la entrada de nuevos negocios, los cuales generalmente requieren una inversión baja para comenzar su actividad, lo que lo hace atractivo para aquellos que buscan emprender.

Con base a esto la gestión estratégica mucho tenía que ver con decisiones de coyuntura más que de planificación, sin embargo, se puede mencionar que muchos de los emprendimientos que aplicaron políticas o acciones estratégicas se han mantenido, sea de acuerdo a nivel estructural de la empresa o en estrategias de marketing u otros (Zechlin, 2010). Según el Servicio de Rentas Internas (2022), los negocios populares son personas naturales están contempladas las tiendas de barrio, abarrotes, peluquerías, ferreterías, bazares, papelerías, veterinarias, entre otras empresas que tengan un monto ventas de hasta de 20000 dólares por año. Las características son las siguientes:

- Emiten notas de ventas de acuerdo con la normativa vigente.
- Si realizan actividades económicas no sujetas al RIMPE, deben presentar facturas de acuerdo a esas actividades efectuadas.
- El Impuesto a la Renta se declara y paga una vez al año.

METODOLOGÍA

La presente investigación emplea un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y exploratorio para analizar los negocios y establecer un modelo estratégico que pueda ser utilizado por estas empresas. La población u objeto de estudio son las empresas de Cuenca registradas dedicadas a la preparación y expendio de comida rápida mismas que según la

Cámara de Comercio de Cuenca (2023) son 250 para ello es necesario determinar una muestra y a través de un muestro probabilístico se toman como referencia 150 negocios sumado a esto se toma una muestra censal (se eligen) el mismo número de consumidores de estos negocios para completar el análisis.

RESULTADOS

Diagnóstico Interno

Factores internos: encuesta aplicada a propietarios

El objetivo de la aplicación de la encuesta es conocer las fortalezas y debilidades que tienen los negocios de comida rápida.

Tabla 1.

Encuesta aplicada a propietarios

1. ¿Su negocio tiene definido un slogan y logo?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	110	73,33%	Fortaleza
NO	40	26,67%	
2. ¿Su negocio está consolidada desde el enfoque de experiencia en comida rápida?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	100	66,67%	Fortaleza
NO	50	33,33%	
3. ¿Su negocio posee buena ubicación?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	95	63,33%	Fortaleza
NO	55	36,67%	
4. ¿Están definidos los procesos de atención al cliente?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	125	83,33%	Fortaleza
NO	25	16,67%	
5. ¿Cuentan con personal calificado?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	15	10%	Debilidad
NO	135	90%	
6. ¿La infraestructura es adecuada para la preparación de comida rápida?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	75	50%	Debilidad
NO	75	50%	
7. ¿Tienen sucursales del negocio?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	10	6,67%	Debilidad
NO	140	93,33%	
8. ¿Desarrollan campañas para promocionarse?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	45	30%	Debilidad
NO	105	70%	

Nota. Encuesta aplicada a propietarios de los negocios de comida rápida (2023).

Elaborado por el autor

Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 2.

Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
N	Factores internos claves	Peso	Calificación	Resultado ponderado
Fortalezas				
1	Imagen Corporativa	4%	2	0.08
2	Curva de experiencia	7%	2	0.14
3	Ubicación	2%	2	0.04
4	Proceso de atención al cliente y gestión de clientes	18%	3	0.54
5	Operaciones de Gerencia	10%	3	0.30
Debilidades				
9	Personal calificado	25%	2	0.50
10	Infraestructura	13%	2	0.26
11	Cultura organizacional	5%	2	0.10
12	Sucursales	5%	2	0.10
13	Campañas publicitarias	11%	2	0.22
Totales		100%		2.28

Nota. Matriz de evaluación de factores internos de locales de comida rápida (2023).
Elaborado por el autor

Diagnóstico del Entorno

Factores externos: encuesta aplicada a propietarios

El objetivo de la encuesta aplicada fue diagnosticar la situación actual sobre la gestión estratégica y la perspectiva de los consumidores sobre este tipo de negocios.

Tabla 3.*Encuesta aplicada a propietarios*

1. ¿Considera usted que este tipo de negocios está creciendo en la ciudad de Cuenca?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	100	66,66%	Oportunidad
NO	25	16,66%	
2. ¿El negocio tiene una aceptación social y empresarial importante?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	110	73,23%	Oportunidad
NO	40	26,67%	
3. ¿Considera que el sector de comida rápida es apoyado por políticas?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	105	70%	Oportunidad
NO	45	30%	
4. ¿Las aplicaciones tecnológicas (Uber, Delivery, Rappi) contribuyen para este tipo de negocio?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	135	90%	Oportunidad
NO	15	10%	
5. ¿Las redes sociales son necesarias para su negocio?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	120	80%	Oportunidad
NO	30	20%	
6. ¿Existen leyes laborales apropiadas para este tipo de negocios?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	70	46,66%	Amenazas
NO	80	53,33%	
7. ¿Existe disponibilidad de proveedores con bajos costos?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	40	26,67%	Amenazas
NO	110	73,33%	
8. La situación política del país afecta a estos negocios?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	130	86,67%	Amenazas
NO	20	13,33%	
9. ¿La recesión económica influye en el poder adquisitivo del cliente?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	100	66,66%	Amenaza
NO	25	16,66%	
10. ¿Disponibilidad de talleres de gastronomía acordes al giro del negocio?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
SI	35	23,33%	Amenaza
NO	115	76,66%	

Nota. Encuesta aplicada a propietarios de locales de comida rápida (2023). Elaborado por el autor

Matriz de evaluación de factores externos

Escala Calificación	1	Pobre
	2	Moderado
	3	Bueno
	4	Superior

Tabla 4.*Matriz de evaluación de factores externos*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
N	Factores externos claves	Peso	Calificación	Resultado ponderado
Oportunidades				
1	Crecimiento Sectorial	5%	3.00	0.15
2	Aceptación social y empresarial a este tipo de empresas	15%	3.00	0.45
3	Políticas en favor de la actividad sectorial	5%	2.00	0.10
4	Avances Tecnológicos	5%	2.00	0.10
5	Redes sociales	8%	4.00	0.32
Amenazas				
1	Estabilidad política	20%	1.00	0.20
2	Proveedores con bajos costos	10%	2.00	0.20
3	Leyes laborales	15%	3.00	0.45
4	Recesión Económica	14%	3.00	0.42
5	Cursos de capacitación	3%	3.00	0.09
Totales		100%		2,28

Nota. Matriz de evaluación de factores externos de locales de comida rápida (2023).

Elaborado por el autor

PLAN ESTRATÉGICO PARA NEGOCIOS DE COMIDA RÁPIDA EN CUENCA

Introducción

Un plan estratégico se define como un recurso de tipo tecnológico que aporta en la validación de procedimientos y el establecimiento de objetivos específicos a alcanzar a medio y largo plazo y establecer flujos de ejecución. Debe estar escrito de tal forma que refleje las premisas delimitadas dentro de la organización. Se debe en efecto presentar una plantilla de ejecución que describa las actividades, metas, recursos y quién es el responsable de lograr la estrategia en el tiempo requerido (Araque, 2021). Todo esto hace

que el trabajo sea más guiado y eficiente. La planificación estratégica consiste en ordenar las ideas y promover su aplicación sin descuidar el control de calidad para brindar un servicio satisfactorio. El modelo propuesto abarca todos los niveles de gobierno corporativo, con un oportuno enfoque en los aspectos estratégicos, financieros, sociales y laborales.

Descripción

Objetivo

Mejorar la planeación estratégica para los negocios de comida rápida de la ciudad de Cuenca donde se refleje su compromiso con el mercado y sus clientes.

Diagnóstico

Luego de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se realizó la matriz FODA:

FODA

Tabla 1.

Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Buena imagen corporativa - Experiencia en el negocio - Ubicación estratégica - Proceso de atención y servicio a clientes - Operaciones directivas 	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de personal calificado - Infraestructura deficiente - Ausencia de una cultura organizacional - No poseen sucursales -No utilizan el marketing digital adecuadamente
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento sectorial - Aceptacionn social y empresarial - Buenas politicas para el sector - Avance de herramientas tecnológicas - Plataformas digitales 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad política - Proveedores con bajos costos - Leyes laborales para emprendedores - Recesiones económicas -Cursos de capacitacion

Nota. Datos recopilados de las encuestas a consumidores y colaboradores (2023).
Elaboración propia

MISIÓN INSTITUCIONAL

MISIÓN DE LOS NEGOCIOS DE COMIDA RÁPIDA (CUENCA)	
ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Qué y quienes somos	Negocios pequeños de comida rápida
Qué hacemos (BB y SS)	Venta y preparación de alimentos
Para que necesidades	Consumo local
Con qué insumos y tecnología	Alimentos
Para qué grupos sociales	Consumidores locales
MISIÓN	

Este negocio se centra en la venta de comida rápida con el objetivo de cumplir las expectativas de los clientes de manera efectiva, rentable y con una competitividad sólida. Ofrece un servicio excepcional a los consumidores que visitan el local, gracias a la disponibilidad de equipos y herramientas adecuadas, así como a un equipo altamente capacitado.

Nota. Elaboración propia

VISIÓN

VISIÓN DE LOS NEGOCIOS DE COMIDA RÁPIDA (CUENCA)	
ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Qué y quienes somos	Negocios de comida rápida en Cuenca
Base filosófica	Just in time
Finalidad o propósito	Venta de alimentos preparados
Principios y valores	Promueve principios como, calidad, confianza, compromiso, trabajo en equipo y valores como honestidad, lealtad, puntualidad, actitud positiva, autonomía y paciencia.
Ámbitos de acción	Alimentación
VISIÓN	

Ser reconocido como uno de los mejores negocios dedicado a la venta de comida rápida, brindando siempre un óptimo servicio de atención al cliente, con una excelente calidad, para la satisfacción de las necesidades de las personas que consumen los productos, y poder expandirse a nuevos lugares a nivel nacional.

Nota. Elaboración propia

Matriz axiológica de principios y valores

MATRIZ PARA REALIZAR LOS VALORES				
Valores	Proveedores	Clientes	Empleados	Gobierno
Honestidad	X	X	X	X
Respeto		X		
Responsabilidad	X	X	X	X
Generosidad		X	X	
Autonomía		X	X	
Compromiso	X	X	X	

Nota. Elaboración propia

Objetivos departamentales

- Corto plazo: satisfacer la demanda y necesidades de los clientes a través del servicio de atención brindada por el personal capacitado respecto a la venta de comida rápida, para ser reconocida y obtener un mejor posicionamiento a nivel local.
- Largo plazo: llegar a ser reconocido en todas las ciudades de la Región Sierra e inclusive a nivel nacional debido al servicio que se brinda respecto a la atención al cliente.

Implementación

Tabla 2.

Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL							
Ámbito de aplicación:			Integral				
Perspectiva	Objetivos	Temporización	Responsable	Recursos	Control	Acciones	Indicadores
Financiera	Generar más ventas anuales	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> - Financiero - Dirección general 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de acción financieros 	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de ventas con distribuidores 	Ventas anuales
Clientes	Brindar mejores servicios de atención	1 semana	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de marketing enfoque persona 	Semanal	<ul style="list-style-type: none"> - Abrir canales de atención - Promociones de crédito 	Aumento de clientes
Procesos internos	Aumentar la comunicación interna y externa	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección - Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de comunicación - Plataformas digitales 	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de campañas en redes sociales 	Porcentaje de ventas digitales
Aprendizaje y desarrollo	Capacitar al personal	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos especializados 	Quincenal	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones al personal. - Charlas de información 	Mejora en el desempeño

Nota. Cuadro de mando integral (2023). Elaborado por el autor

Matriz de estrategias

Tabla 3.

Matriz de estrategias/plan de acción

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	TIEMPO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Financiera	Expandir la variedad de productos ofrecidos en el menú para capitalizar en la creciente demanda de opciones vegetarianas y veganas en el mercado.	6 meses	Departamento de adquisiciones y ventas.	\$600
Clientes	Desarrollar y ofrecer promociones especiales para aumentar la fidelidad de los clientes y estimular la repetición de negocios.	6 meses	Departamento de recursos humanos y marketing	\$500
Procesos internos	Implementar un plan de comunicación interna para mejora de la atención al cliente y desarrollo comercial.			
Aprendizaje y desarrollo	Capacitar al personal en técnicas de servicio al cliente para mejorar la satisfacción de los clientes y reducir el número de quejas y devoluciones.	6 meses	Departamento de recursos humanos y directivos	\$200
TOTAL				USD 2,000.00

Nota. Matriz de estrategias para negocios de comida rápida. Elaborado por el autor

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Desde el punto de vista de la gestión, los negocios de comida rápida se encuentran actualmente muy desarrollados y conectados con sistemas de recomendación que permiten a las organizaciones emprender caminos de crecimiento a largo plazo. Por lo tanto, es importante considerar la dirección estratégica como una herramienta de creación de valor. Para Valencia y Erazo (2016), la importancia de la planeación 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.

Según Mora, Vera y Melgarejo (2015), una planeación a nivel estratégico representa un instrumento gerencial para cualquier tipo de organización, por pequeñas que sean, para ayudar a los propietarios a administrar sus actividades de manera adecuada. Con lo expuesto, se entiende que los negocios de comida rápida, deben implementar y/o actualizar su plan estratégico para potenciar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades del entorno y minimizar los riesgos que podrían afectarlos. Por lo tanto, se recomienda su implementación en los negocios de comida rápida para su sostenibilidad y competitividad.

CONCLUSIONES

- Luego del análisis realizado a la población de estudio se pudo determinar la carencia total de una planificación estratégica adecuada, que permita posesionar a las empresas dentro del sector.
- La falta de un plan estratégico es una problemática presente en muchos de los negocios de comida rápida de la ciudad de Cuenca, entre otras falencias se resalta que suelen operar en espacios reducidos y enfrentan una limitada difusión publicitaria.

- Se puede identificar como una problemática adicional en los negocios de comida rápida, el inadecuado cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Se concluye que, a través de la implementación de un plan estratégico efectivo, los negocios de comida rápida pueden formalizar su negocio y establecer los objetivos adecuados para fomentar su crecimiento. Además de garantizar la eficacia en el logro de sus metas, eficiencia en la utilización de los recursos, y el cumplimiento de las leyes que las rigen.

- En relación al Cuadro de Mando Integral (CMI), se considera importante enfocarse en diversos aspectos, como la implementación de mejoras continuas en los procesos de la organización, elaboración de planes de capacitación que contribuyan al mantenimiento de relaciones adecuadas con los clientes, canales de comunicación óptimos y planes de fidelización de los clientes, acciones que forman parte integral de todo el proceso estratégico y son esenciales para el éxito del negocio.

REFERENCIAS

- Alencastro, A., Castañón, J., Quiñónez, M., & Morena, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 1-20.
- Álvarez, F., & Lema, J. (2017). Factores determinantes en la planeación estratégica. *UTCiencia*, 3(3), 166–180.
- Araque, P. (2021). *Plan estratégico para el posicionamiento de la marca en la zona centro de la ciudad de Latacunga*. Quito: Universidad Tecnológica Isarel.
- Baque, M., Cantos, M., & Baque, S. (2019). Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Ciencia y Tecnología*, 5(9), 1–13.
- Blandez, M. (2016). *Proceso Administrativo*. España: Editorial Digital UNID.
- Cunchig, S. (2018). *Plan empresarial Royal Prestige*. Quito: UCT.

- Elizalde, A. (2018). Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local. *Serie gestión pública, (29) CEPAL*.
- Guarín, C. (2021). *Análisis del impacto causado por la pandemia del covid-19 en empresas del sector comidas rápidas de Barrancabermeja (Santander), mediante el uso de herramientas de planificación estratégica*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Mariscal, Z., Rodríguez, J., & Castro, E. (2020). La planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad de las microempresas. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 1(53)*, 1–15.
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Publicación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales, 31(134)*, 79-87.
- Moreira, M., Cueva, J., & Sumba, N. (2023). El comercio electrónico en los emprendimientos de comida rápida. *I+D Revista de Investigadores, 18(1)*.
- Narváez, G. (2017). *La administración estratégica y la competitividad empresarial de las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, año 2017*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Ríos, J. (2020). *Propuesta de mejora en la gestión de almacén para incrementar la rentabilidad de una empresa de comida rápida*. Universidad Privada del Norte.
- Torres, M., & Mora, C. (2017). Experiencia de consumo y los niveles de satisfacción de los usuarios de establecimientos de comida rápida en el municipio Libertador del estado Mérida, Venezuela. *Visión Gerencial, 1*, 43–58.
- Valencia, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando, Vol. 3(8)*, 335–344.
- Valencia, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando, 3(8)*, 335-344.
- Zechlin, L. (2010). Strategic planning in higher. *International Encyclopedia of Education, 256-263*.