



FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA.

ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN

**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL NEGOCIO
“LA HUECA”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título:

INGENIERA DE LA PRODUCCION Y OPERACIONES

Autor:

BERNARDA GABRIELA JARA RUBIO

Director:

ING. DAMIÁN ENCALADA A.

Cuenca – Ecuador

2022

DEDICATORIA

El siguiente trabajo de titulación va dedicada a mí persona, aquella Gabriela de hace años, con todas sus inseguridades y miedos, por no desistir, por superar cada vivencia fuerte durante mi vida adulta, permitiéndome superar obstáculos sin renunciar a mis metas profesionales; A mi abuela, Eufemia, quien gracias a su amor infinito logro regalarme recuerdos buenos y felices de mi niñez, de la cual he aprendido cada virtud que se puede decir que poseo, quien después de 9 años de su partida, sigue en mi corazón regando la fuerza necesaria para enfrentar con nobleza y orgullo cada prueba. A mi hijo, por mostrarme el verdadero sentido de la vida, enseñándome que las bendiciones no esperadas son las que dan el verdadero sentido y razón de este ciclo llamado vida, y, por último, a Uva Martina quien ha llenado mis vacíos con su noble, sincera y silenciosa compañía, enseñándome actos de lealtad, permitiéndome conocer la paz interior y el amor desinteresado al empatizarme con cada ser viviente de este planeta.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis madres; Tania, quien me ha apoyado a lo largo de mi carrera y me proporcionó soporte económico; mi segunda madre, Nelly, por su amor incondicional y paciencia infinita la cual me ha inspirado durante toda mi vida para convertirme en alguien digno, capaz y de bien. Y, sobre todo, a mi hijo Gael Sebastián, quien con su llegada impulsó mi ser dándome el aliento para no desistir y alcanzar cada meta propuesta.

A mi hermano con quien unidos formamos un equipo indestructible.

A mis primas Johanna y Andrea, cuyo apoyo, palabras honestas y cariño generoso me han ayudado a vencer adversidades a lo largo de mi vida.

A mi mejor amiga y hermana que la vida me dio, Susan, quien ha estado a mi lado en la mayoría de mis festejos y en todas mis derrotas, batallando junto a mí y fortaleciendo esta amistad hasta volverla inquebrantable.

A mi padrastro, Genaro, por compartir su sabiduría, palabras de aliento cuando ameritaba, permitiendo crecer y mejorar como persona, dándome la seguridad de saber que cuento con su apoyo sincero.

A mi director de tesis, Damián, por cada palabra de aliento, su paciencia inagotable y su apoyo para desarrollar este trabajo con el mayor profesionalismo y dedicación.

Y a todos y cada una de las personas quienes no dejaron de creer en mí, Gracias.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDICE DE FIGURAS.....	vi
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE ANEXOS.....	ix
RESUMEN	ix
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: LA ORGANIZACIÓN.....	4
1.1 Nombre y descripción de la organización	4
1.2 Productos principales.....	7
1.3 Análisis situacional.....	8
<i>1.3.1 Introducción análisis situacional “LA HUECA”</i>	<i>8</i>
<i>1.3.2 Personal.....</i>	<i>9</i>
<i>1.3.3 Productos y servicios</i>	<i>10</i>
<i>1.3.4 Mercado.....</i>	<i>13</i>
<i>1.3.5 Precios o retribuciones.....</i>	<i>14</i>
<i>1.3.6 Instalaciones y recursos</i>	<i>14</i>
<i>1.3.7 Finanzas y rentabilidad.....</i>	<i>15</i>
<i>1.3.8 Información y comunicación.....</i>	<i>16</i>
<i>1.3.9 Toma de decisiones.....</i>	<i>16</i>
<i>1.3.10 Contingencias.....</i>	<i>17</i>
1.4 Fundamentación del proceso de planeación estratégica	17
<i>1.4.1 Conceptuación de planeación estratégica.....</i>	<i>17</i>
<i>1.4.2 Objetivos.....</i>	<i>18</i>
1.5 Antecedentes	18
1.6 Justificación.....	19
CAPITULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.1 Introducción.....	21

2.2	Valores estratégicos	21
2.3	Visión	27
2.4	Misión	28
2.5	Estrategia empresarial	29
CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO		35
3.1	Introducción	35
3.2	Temas estratégicos	36
3.3	Asuntos estratégicos externos e internos	38
3.4	Análisis FO, FA, DO, DA	42
3.5	Evaluación de la robustez estratégica de los asuntos estratégicos	45
3.6	Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA).....	47
3.7	Objetivos estratégicos.....	49
3.8	Indicadores clave de desempeño	52
3.9	Cuadro de mando integral	54
3.9.1	<i>Mapa estratégico</i>	55
3.9.2	<i>Tablero de control</i>	57
3.10	Matriz para la implementación del plan estratégico.....	57
CAPITULO 4: PLANIFICACION A CORTO PLAZO		59
4.1	Introducción	59
4.2	Objetivos a corto plazo	60
4.3	Matriz para la implementación de los planes operativos anuales	68
CONCLUSIONES GENERALES		71
RECOMENDACIONES.....		72
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		73
ANEXO.....		75

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Layout "LA HUECA".	15
Ilustración 2. Mapa estratégico "LA HUECA"	56

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo de la organización	5
Figura 2. Menú "LA HUECA" inicio.	6
Figura 3. Alitas de pollo.	7
Figura 4. Costillas "LA HUECA"	8
Figura 5. Tipos de salsas "LA HUECA inicio"	11
Figura 6. Combo Ideal "LA HUECA"	12
Figura 7. Promociones diarias "LA HUECA".....	12
Figura 8. Servicio con pedido a domicilio.....	13
Figura 9. Publicidad "LA HUECA"	62
Figura 10. Publicidad promociones " LA HUECA ".....	63
Figura 11. Comunicado de seguridad #Quédate en casa	64
Figura 12. Comunicado "LA HUECA"	64
Figura 13. Productos en desechables para domicilio.....	65
Figura 14. Tipos de salsas "LA HUECA" actualizada.....	66
Figura 15. Nuevo Producto "LA HUECA"	66
Figura 16. Productos innovados "LA HUECA"	67
Figura 17. Combo plus "LA HUECA"	67
Figura 18. Menú "LA HUECA" ACTUALIZADO.....	68

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Declaratoria de valores estratégicos (Sumamente Importantes) "LA HUECA"	25
Tabla 2. Identificación de factores estratégicos,.....	32
Tabla 5. Matriz de Definición de los temas estratégicos "LA HUECA"	37
Tabla 6. Definición de los asuntos estratégicos "LA HUECA"	41
Tabla 7. Matriz Análisis FO-FA-DO-DA negocio "LA HUECA"	44
Tabla 9. Matriz de evaluación de los asuntos estratégicos "LA HUECA"	48
Tabla 10. Definición de los objetivos estratégicos "LA HUECA"	50
Tabla 11. Definición de indicadores clave de desempeño "LA HUECA"	53
Tabla 12. Definición de los objetivos a corto plazo "LA HUECA"	61

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Tablero de control "LA HUECA"	76
Anexo 2. Matriz para la implementación del plan estratégico "LA HUECA"	77
Anexo 3. Matriz para la implementación del plan operativo anual "LA HUECA"	78

RESUMEN

En el presente trabajo se realizó un modelo de “Planeación Estratégica para el negocio de comida rápida “LA HUECA”, definiendo su direccionamiento estratégico, el mismo que le permitirá alcanzar el cumplimiento de sus metas y objetivos, se identificaron riesgos y amenazas. Este modelo tiene cuatro capítulos; capítulo 1: “La organización”; capítulo 2: “Direccionamiento estratégico”; capítulo 3: “Planificación a largo plazo”; capítulo 4: “Planificación a corto plazo”, mismos que fueron elaborados detenidamente con el fin de que la organización logre superar cualquier desafío futuro, y lo lleven a obtener rentabilidad y estabilidad económica. Palabras clave: Planeación estratégica, direccionamiento estratégico, planificación largo plazo, planificación corto plazo.

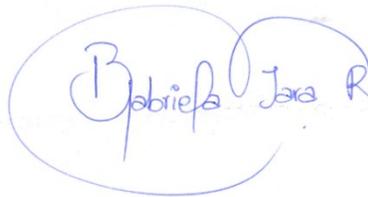
Palabras clave: Planeación Estratégica, direccionamiento estratégico, planificación largo plazo, planificación corto plazo.



Ing. Damián Encalada.
Director de Tesis



Ing. Damián Encalada.
Coordinador de Escuela



Gabriela Jara Rubio.
Autora

ABSTRACT

This work aims to structure and develop a strategic planning model for “LA HUECA” fast food business, this model gives a direction it which allow the fulfillment of their goals, identifying risks and critical issues, in the next four chapters exposed the development of this proposal; In chapter 1 is “The organization”, chapter 2: “Strategic Direction”, chapter 3: “Long-term strategic plan” and finally chapter 4 “Short term planification”, all this chapters were elaborated carefully and minutely for the organization can achieved those objectives and also can overcome any future challenge in or outside for lead it to get economy stability and rentability too.

Keywords: Strategic Planning, strategic direction, long term strategic, short term strategic.

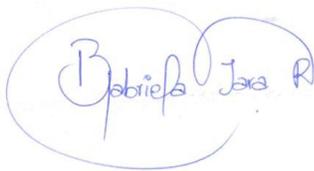


Ing. Damían Encalada.
Thesis Director



Ing. Damían Encalada.
University Coordinator

Translated by:



Gabriela Jara Rubio.
Author



INTRODUCCIÓN

Cuenca se encuentra servida con una variedad de negocios que ofertan comida rápida, con servicio a domicilio, existen por tanto algunos perfectamente identificados por su trascendencia en el tiempo y que existen desde hace medio siglo, otros desde hace una década y en mayor cantidad aquellos que de manera intermitente abren sus emprendimientos o negocios y cierran con regularidad. Para ejemplificar lo afirmado, cito el servicio de comida rápida que oferta “Pio Pío”, en el año de 1970, Cuenca disfrutaba de una gastronomía netamente doméstica, siendo esta la razón por la cual emprendedores cuencanos visualizaron la importancia de introducir una nueva gastronomía llamada FAST FOOD; en sus inicios ofrecía alitas de pollo con papas fritas frescas y su especial salsa. La atención personalizada a los clientes, los precios convenientes, los productos frescos y naturales, el pollo y las salsas con recetas originales de la casa hacen que Pio * Pio se posicionen en el mercado como una empresa nacida en la ciudad de Cuenca, constituyéndose en una compañía con varias sucursales a nivel local y nacional en estos tiempos de pleno desarrollo.

En el año 2018, nace el negocio de comida rápida “LA HUECA”, orientado a ofrecer a la ciudadanía Cuencana, una alternativa más en el segmento “fast food”, con innovación en sabores, pues crea productos con sabores diferentes dirigidos a satisfacer paladares de consumidores dispuestos a degustar nuevas combinaciones el momento de consentirse al consumir un aperitivo fuera de casa. Este emprendimiento de un solo propietario, apertura el servicio en un espacio ubicado en el centro histórico de la ciudad de Cuenca, sector El Vado, arrendando para el efecto un local, mismo que previo su apertura lo readecuó, consiguiendo un ambiente amigable que invite al potencial cliente, ingresar al mismo; de igual manera se implementó con el equipamiento de cocina, refrigeración y menaje necesarios para ofertar un servicio digno con buena imagen, sobre

todo acorde a la calidad de producto, vigilando siempre cumplir con un estándar de precios que permitan acceder a cualquier tipo de economía familiar cuyo único requerimiento sea acceder a un aperitivo que satisfaga su paladar.

El impacto económico que ha vivido el mundo en la actualidad al atravesar la pandemia, ha tenido consecuencias graves para los emprendimientos y negocios, sobre todo, para aquellos cuya gestión estratégica no logró adaptarse a los cambios que sufrió el mercado. La débil competitividad e innovación necesaria para mantenerse a flote, no fue la adecuada para la mayoría de negocios. En la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, los pequeños negocios se han visto obligados a implementar o reinventar su plan estratégico para evitar quebrar. Entonces, la realización y ejecución de una planeación estratégica ayudaría a confrontar futuros cambios de manera proactiva, adaptándose rápidamente a la situación que se presente y manteniendo su posicionamiento en el mercado. Ante la inminente pandemia mundial COVID 19, “LA HUECA” como uno de los muchos negocios afectados, se ve obligado suspender sus actividades durante 12 meses; luego de lo cual, su propietario involucrado ya en el proceso de reactivación económica personal, familiar y local, retoma sus actividades, hecho por el cual se vuelve imperiosa la necesidad de crear nuevas estrategias, para mantenerse en el mercado. Es importante resaltar el hecho que este negocio no contaba con un plan estratégico que le permita responder a un mercado cambiante y con tecnologías avanzadas.

El establecer una visión, misión, objetivos y gestiones estratégicas, permitirá aclarar el panorama, enfrentar a su competencia de manera frontal (resiliencia), y así lograr permanecer en el mercado de comida rápida. A continuación, se estructura un modelo de planificación estratégica para el

negocio mencionado, desarrollándola en 4 capítulos con el fin de facilitar direccionamiento estratégico para futuros retos o circunstancias fuertes que puedan manifestarse. En primera instancia se *identifica* el negocio - emprendimiento en sí: nombre, descripción, productos principales, análisis situacional, introducción, identificación y obtención de información en otras palabras se *fundamenta la planeación estratégica*, donde se establecen los objetivos, conceptualización, antecedentes y justificación; seguido del *direccionamiento estratégico*, el cual constituye la misión, visión, valores estratégicos y la estrategia empresarial del negocio. Como penúltimo paso se realiza el *plan estratégico a largo plazo*, donde se establecen los temas y asuntos críticos externos e internos, basados en: análisis FO, FA, DO, DA, evaluación de robustez estratégica, estrategias de valor, objetivos estratégicos a alcanzar, indicadores claves de desempeño, un cuadro de mando integral y la matriz para la implementación del plan estratégico. Finalmente, con el capítulo 4 se desarrolla *la planificación a corto plazo*, en la cual básicamente se delimitan los objetivos del negocio y la matriz para la implementación de los planes operativos anuales a fin de minimizar y prevenir los riesgos y amenazas que se puedan presentar, sobre todo dirigidos a potenciar su crecimiento.

CAPITULO 1: LA ORGANIZACIÓN

1.1 Nombre y descripción de la organización

“LA HUECA” es un negocio de comida rápida instituido en el año 2018, dedicado al servicio de fast food en la ciudad de Cuenca, inicialmente estaba ubicado en la avenida 12 de abril y Calle del Farol, sector centro de la ciudad de Cuenca. Este emprendimiento tiene un único propietario, cuya motivación para su creación se origina cuando con anterioridad mantuvo un restaurant en sociedad, en el cual no se obtuvo la disciplina, entrega y constancia esperada o necesaria para mantenerse hasta el momento. Sin embargo, este inoportuno suceso dio paso a emprender por un nuevo camino de oportunidad, la creación de “LA HUECA”.

Lleva ya 3 años en funcionamiento y como cualquier emprendimiento nuevo, tuvo tiempos bajos al principio de su funcionamiento, debido a la fuerte competencia a la que se enfrenta; sin embargo, gracias a la perseverancia del propietario y apoyo tanto familiar como el personal de trabajo lograron mantenerse, permitiendo crecer poco a poco logrando generar ganancias y aumentando su cartera de clientes. Gracias al crecimiento de clientes, el dueño del negocio consideró viable la implementación del servicio delivery para mayor comodidad y satisfacción a los clientes, brindándoles la oportunidad de no tener que trasladarse hacia el local, sino poder degustar de este aperitivo en la comodidad de su hogar. Debido a la respuesta positiva que obtuvo el negocio por su excelente servicio, sabor y calidad, creció su publicidad obligando a generar presencia a través de plataformas virtuales, como son Facebook e Instagram, creando paginas exclusivas de su negocio donde muestran su menú, combos, promociones diarias e inclusive en donde se puede realizar pedidos en línea, todo este crecimiento gracias a sus fieles degustadores, que recomiendan los productos.

En la actualidad y por el golpe pandémico mundial, el restaurant está reubicado, se trasladó hacia el sector San Joaquín ubicado en la Av. Carlos Arizaga Vega y Ángel María (lugar del propietario), esta inevitable decisión fue tomada en vista de que el dueño tenía que reducir gastos, con el fin de no desemplear a sus fieles colaboradores, optando por trasladar el negocio a dicho lugar, pese al cambio de localidad “LA HUECA” no ha bajado sus estándares de calidad, tanto en sus productos como espacialmente, logrando de igual forma acoplar un ambiente amplio y cómodo, para atención.

Figura 1. Logotipo de la organización



Título: Nombre y descripción de la organización.

Fuente: Archivo del negocio

Figura 2. Menú "LA HUECA" inicio.

NUESTRO MENÚ

ALITAS
6 UNIDADES \$4,99
10 UNIDADES \$8,99

COSTILLAS
1 LIBRA
\$5,99

NUGGETS DE POLLO
\$3,99

COMBO IDEAL
9 ALITAS, 1 LIBRA COSTILLAS
9 MINI NUGGETS \$15,99

SALSAS PARA TUS ALITAS

- BBQ
- HONEY
- PIÑA
- MANGO
- BÚFALO

TODO EL MENÚ INCLUYE PAPAS Y BEBIDA

AV 12 DE ABRIL Y CALLE DEL FAROL
CONTACTO: 0984663461
0995370025

LA HUECA

Título: Nombre y descripción de la organización.

Fuente: Archivo del negocio

1.2 Productos principales

Los platos principales con los que el negocio inició su oferta de funcionamiento son alitas de pollo, y costillas que se pueden consumir con 5 diferentes sabores de salsas; BBQ, honey, piña, mango, búfalo. Además de ofrecer porciones extras de papas fritas junto con bebidas. En su menú ofrece además Nuggets y mini Nuggets de pollo, pensado como una opción para niños; y por último exquisitas hamburguesas. Como ya se mencionó anteriormente en cada consumo ofrece combos, que son preparados en el momento, lo cual mezclado con precios accesibles, permite a sus clientes probar el sabor de cada uno de sus platos.

Podemos observar a continuación diferentes platos listos a degustar:

Figura 3. Alitas de pollo.



Título: Productos principales

Fuente: Archivo del negocio

Figura 4. Costillas “LA HUECA”.



Título: Productos principales.

Fuente: Archivo del negocio

1.3 Análisis situacional

Como concepto para un mejor entendimiento de este punto, el análisis situacional es un examen de la información pasada, presente y proyecciones futuras del negocio, por ese motivo se toma el método de las 5s, cuya técnica de gestión se basa en los 5 principios (Clasificar-Organizar-Limpiar-Estandarizar-Disciplina) junto al análisis como base del direccionamiento estratégico y el proceso de planificación a largo y corto plazos que tiene el negocio “LA HUECA”

1.3.1 Introducción análisis situacional “LA HUECA”

En el desarrollo del análisis situacional se considera la información actual por el cual el negocio atravesó y atraviesa, es decir, cuáles fueron sus circunstancias pasadas vs a las actuales, con la recopilación de información del negocio se podrá cumplir los objetivos básicos del análisis como: Identificar y estudiar tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias organizacionales del negocio y, sistematizar la

información relevante levantada para que pueda soportar adecuadamente la definición del direccionamiento estratégico y la planificación a largo y corto plazos; cada análisis conseguido es utilizada para los futuros toma de decisiones que el negocio deberá aplicar como estrategias para minimizar sus amenazas y debilidades, aumentando sus fortalezas.

Por lo tanto, en el siguiente punto se detallará principalmente las expectativas de elementos externos (stakeholders), expectativas de elementos internos, desempeño pasado (histórico / datos existentes) y por último la situación actual y pronóstico.

1.3.2 Personal

Actualmente “LA HUECA” cuenta con tres personas en servicio (incluidos al propietario/chef), producto de la pandemia mundial (COVID 19), cuyas secuelas afectaron considerablemente al golpear la economía de varios negocios; sin embargo, se considera que si dispone del personal necesario para ofrecer un servicio complaciente al cliente, lo cual se comprueba al constatar que se ha mantenido tanto la cartera de clientes como su crecimiento.

Es de resaltar el hecho de que toda operación que realiza el negocio cumple con la ley, al igual que brinda todos los beneficios de ley a sus empleados y por ende las prestaciones van acorde al trabajo realizado. Debido el mencionado golpe fuerte de pandemia, los incentivos fueron suprimidos en la actualidad, pese a eso los reconocimientos al mejor desempeño se mantienen. Logrando así un ambiente laboral sano y respetuoso entre todo el personal sin importar cargos ni funciones.

Como parte del procedimiento de indagación, se dialogó con cada empleado consultando su tiempo de trabajo dentro del negocio, como siente el ambiente laboral de acuerdo a su percepción y algunas buenas y malas anécdotas o experiencias que pudieron pasar en el diario vivir; se obtuvieron respuestas positivas y llenas de gratitud hacia su empleador. Se empezó charlando con

Waleska, una joven venezolana de 24 años quien lleva trabajando desde la apertura del negocio hasta la actualidad, es encargada de caja, recepción de pedidos y cobro de los mismos; continuamos con Daniela, igualmente de origen venezolano de 27 años, fue contratada hace 1 año y medio como ayudante de cocina y mesera, sus funciones se basan en ayudar al chef en cocina, cuando los pedidos se acumulan o se tienen entregas con tiempo limitado y adicionalmente debe servir a los consumidores en la mesa y cerciorarse que todo se encuentre a placer del cliente; por ultimo pero no menos importante, se entrevistó a Jorge, el dueño y cocinero de su negocio, tiene 33 años de edad, Jorge es el primero en ingresar a trabajar y el último en salir, es encargado de preparar cada pedido con dedicación, además mantiene el control de calidad, el ingreso de materia prima y administración del local. La limpieza del local es una tarea compartida, forman un excelente equipo de trabajo al momento de limpiar, dejando el negocio impecable y listo para el siguiente día de labor.

1.3.3 Productos y servicios

Se ha identificado entre los productos predilectos de los clientes las alitas BBQ, HONEY Y BUFALO, al igual que las costillas BBQ. Como opción de nuevos productos, “LA HUECA” ofrece a sus compradores poder realizar un combo a gusto personal. Aún más, se ha mejorado los combos una vez al año, en estos 3 períodos que lleva en funcionamiento.

El valor agregado que el negocio brinda a sus consumidores es ofrecer en fechas especiales se combos promocionales personalizados con descuento; a más detalle, cada pedido puede elegir y combinar sus propios combos como ya se mencionó; sin embargo vale recalcar una falla importante: no se pudo obtener los niveles de productividad en cocina al momento de elaborar/producir cada pedido, esto debido a que el negocio no tiene un empleado capacitado para

realizar un cálculo aproximado del mismo, más aún si a decir del dueño, “no ve extremadamente necesario”.

En cuanto a los servicios; pensando permanentemente en los beneficios y mayor comodidad para el cliente, brinda la opción de realizar pedidos online (en línea) a través de sus redes sociales o también por medio de contacto telefónico; con esta opción se les ofrece la alternativa de servicio delivery siendo gratuito con compras mayores a 15\$. Otro servicio importante a considerar es el tiempo estimado de espera hasta que el cliente reciba su orden, éste se ha calculado a 40 min como más tardar, mismo que se considera aceptable y es aceptado por los consumidores.

Figura 5. Tipos de salsas "LA HUECA inicio"



Título: Productos y servicios.

Fuente: Archivo del negocio

Figura 6. Combo Ideal "LA HUECA"



Título: Productos y servicios.

Fuente: Archivo del negocio

Figura 7. Promociones diarias "LA HUECA"



Título: Productos y servicios.

Fuente: Archivo del negocio

Figura 8. Servicio con pedido a domicilio.



Título: Productos y servicios.
Fuente: Archivo del negocio

1.3.4 Mercado

El menú ofrecido va direccionado para comensales de todas las edades, que tengan poder adquisitivo además de gusto por comida rápida. Los principales proveedores de confianza del negocio son: en insumos (alitas, pechugas, costillas); La Bodega y Discarco. Los desechables; Plaza las Américas.

En Cuenca el mercado tiene competidores fuertes, directos como: big wings, Orange wings, competidores novedosos, en funcionamiento relativamente igual en cuanto al tiempo de apertura, con mayor estructura administrativa y mejoramiento continuo; igualmente otros competidores: restaurantes de comida rápida con años en funcionamiento mucho mayor al de "LA HUECA", información que se dedujo por las felicitaciones de su clientela, donde expresan que los platos tienen buen sabor y cantidad en los combos, felicitando también el servicio atento, paciente y

respetuoso. Por lo dicho, el nivel de competitividad y amenaza actual de “LA HUECA” contra dichos competidores es relativamente bajo si se lo compara vs grandes negocios ya existentes.

Una de las metas por alcanzar es obtener una participación de mercado alto, explícitamente, esperando conseguir en cada consumidor, que al momento de querer degustar comida rápida, opte como primera instancia realizar su pedido a LA HUECA, obteniendo así ventaja y posicionamiento evolutivo.

1.3.5 Precios o retribuciones

Los precios de venta de “LA HUECA” están calculados en base a cubrir los gastos del negocio más un porcentaje de ganancia empresarial. Por lo mismo, se ha equipado para receptor todos los métodos de pago pues en la actualidad predomina las transferencias. Los precios de venta con nuestros competidores son un poco más económicos con la intención de incrementar clientela, lo cual se basa además en que la calidad ofrecida al público es excelente, por lo que el precio está acorde a la cantidad y calidad del producto (precios razonables); finalmente estas bondades, sumadas al buen servicio que se brinda, se obtienen clientes satisfechos.

1.3.6 Instalaciones y recursos

El local cuenta con la infraestructura física e instalaciones adecuadas que negocios de este tipo demandan, además está equipado con la maquinaria necesaria para elaborar y consumir los productos, por lo mismo, se cuenta con equipos adecuados; sin embargo ante los avances de la tecnología es necesario seguir adaptándose al igual que convertirse en un negocio bio-amigable ya que por el momento no cuenta con desechables biodegradables.

Se gestiona el capital intelectual y la inteligencia del negocio a través de recomendaciones y sugerencias del propio cliente, para mejora continua. En realidad, se ha mejorado solamente en el último local al cual se trasladó el negocio y en el que se encuentra actualmente, por lo que constituye un paso importante.

Ilustración 1. Layout "LA HUECA".



Título: Instalaciones y recursos.
Fuente: Archivo del negocio

1.3.7 Finanzas y rentabilidad

En cuanto a la capacidad de reacción frente a necesidades de inversión o circunstancias de emergencia, se cuenta con un fondo de reserva para reemplazos de maquinaria. Como algo positivo

que se logró observar es que el negocio es propio sin ninguna sociedad, sin embargo el punto desfavorable es que la demanda empiece a decaer o sus proveedores eleven sus precios.

Las finanzas empresariales son controladas mediante declaraciones al SRI y con la contabilidad de estados financieros, al igual que los egresos e ingresos del negocio. Por la pandemia se ha decaído un poco la rentabilidad, sin embargo ya se mantiene estable la tendencia de rentabilidad y rendimiento.

1.3.8 Información y comunicación

Como fuentes de información del entorno se consideran sugerencias y comentarios en las redes sociales en donde se ofrece el producto al cliente. Es totalmente priorizada cualquier sugerencia, más aún, cuando dicha sugerencia es repetitiva por varios clientes, se implementa su mejora inmediata, de esta manera se optimiza la información reconectada. El negocio no cuenta con un sistema estructurado de comunicación interna y externa, por lo que no se ha calculado la efectividad de los sistemas.

1.3.9 Toma de decisiones

Como estructura de proceso en la toma de decisiones se delimita el tema a concretar y se discuten todas las alternativas y posibilidades de mejora y producción, las decisiones claves de la organización están a cargo del dueño del local (chef), bajo criterios generalmente basados en la experiencia y considerando lo mejor para el cliente.

Por ello la información con la que se cuenta al momento de tomar decisiones, depende en un gran porcentaje de las opiniones sus clientes; por esta razón el grado de participación del personal en

las decisiones tomadas son importantes, es decir, las ideas generadas por cualquier miembro de la organización, es escuchada y discutida como opción.

1.3.10 Contingencias

La acción que se tomaría ante cambios de imprevistos críticos en nuestro personal o recursos en primera se convocaría a reunión conjunta con el personal para llegar a un acuerdo idóneo para ambas partes. La cancelación de contratos y reducción del personal se vería aplicado si existieran cambios imprevistos y críticos en los procesos. En cuanto a cambios de sus productos nuevamente se llamaría a junta de personal para solucionar la crisis en mutuo acuerdo.

En cambios imprevistos y críticos en el mercado, se aumentará la utilización de plataformas digitales con servicio delivery. Y ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y stakeholders se observaría cuáles deberían ser los ajustes en el cambio del entorno.

1.4 Fundamentación del proceso de planeación estratégica

1.4.1 Conceptuación de planeación estratégica

Planeación estratégica “es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas” (Iván R. Coronel, 2021); adicionalmente. La planificación a largo plazo “es un proceso integral de conversión del direccionamiento estratégico de la organización (visión, misión, y estrategia empresarial) que da resultados tangibles a largo plazo” (Coronel, Ph. D., 2021). Ahora la planificación a corto plazo como un “proceso operativo que plantea mecanismos e instrumentos de aplicación rápida y seguimiento de la planificación a largo plazo”. (Iván R. Coronel, 2021)

Al finalizar este punto se responderán varias preguntas que aportaran para estudiar de mejor manera al negocio, las preguntas a contestar son: “¿Quiénes somos?, ¿Por qué existimos?, ¿Para qué trabajamos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿A quién servimos? y ¿Hacia dónde vamos?”. Cabe recalcar que cada respuesta debe ser clara y verídica obteniendo un estudio realista para establecer las actividades y herramientas que permitan crecer al negocio.

1.4.2 Objetivos

A continuación se define el objetivo general a alcanzar en el desarrollo del modelo y también los objetivos específicos que se procuran conseguir al aplicar el modelo de planificación estratégica realizado al negocio de comida rápida “LA HUECA”

1.4.2.1 Objetivo general.

Desarrollar un Modelo de Planeación Estratégica para el negocio “LA HUECA”

1.4.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer el direccionamiento estratégico del negocio.
- Elaborar la planificación a largo plazo
- Elaborar la planificación a corto plazo

1.5 Antecedentes

El negocio de comida “LA HUECA” se dio inicio el año 2018, dedicado al servicio de fast food en la ciudad de Cuenca, inicialmente comenzó con la apertura de su local en Av. 12 de abril y Calle del farol, sector centro de la ciudad.

El restaurant ha tenido una excelente respuesta de comensales durante el primer año de su apertura, la publicidad y sabor que sus clientes han degustado en este restaurant, ha llevado a elevar el crecimiento de popularidad del mismo, permitiendo llegar a más personas.

Gracias al crecimiento de clientes, el negocio consideró viable la implementación del servicio delivery para mayor comodidad y satisfacción a los clientes, brindándoles la oportunidad de no tener que trasladarse hacia el local, sino poder degustar de este aperitivo en la comodidad de su hogar.

En la actualidad, el restaurant está en el sector San Joaquín ubicado en la Av. Carlos Ari zaga Vega y Ángel María, este cambio de localización se debió al golpe mundial que ha sufrido el mundo, la pandemia de Covid19 quebró varios negocios, por lo que el dueño para evitar este cierre, se vio en la necesidad de mantener su restaurant en un local propio, por el gasto mensual del arriendo en su localidad anterior.

1.6 Justificación

Para la justificación del proyecto se exponen las razones que fundamentan la elección de la planeación estratégica, expresando los beneficios obtenidos por la realización del proyecto (análisis). En cuanto a los requerimientos a satisfacer se describe las necesidades, deseos y las preferencias de clientes a atender dando así la oportunidad de denotar problemas y deficiencias que se pueden ayudar a mejorar.

CAPITULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En la sección del direccionamiento estratégico, como en el punto anterior, es de igual importancia el estudio y definición de los lineamientos a futuro de la organización; es decir, con el direccionamiento estratégico se puede orientar al negocio hacia el cumplimiento de su misión, logrando alcanzar su visión y consiguiendo el alcance de sus objetivos estratégicos generales; del mismo modo la realización de tácticas a través de las cuales se encaminan a la mejora, proporcionando una mejor posición del negocio en el mercado, con el objetivo final de empatar con los propósitos que se hayan delimitado. Por consiguiente, este tema se analizará en cinco elementos: empezando por la introducción, continuando con el desarrollo y establecimiento de valores estratégicos, su misión y visión, culminando con la estrategia empresarial del negocio.

El direccionamiento estratégico es la formulación de las finalidades y propósitos de una organización; en él se consignan los objetivos a largo plazo que sirven para fijar el plan estratégico. (UNIR, 2021). Entonces la aplicación de un correcto direccionamiento estratégico apoya a la administración a promover actividades esenciales para toda la organización de manera clara para todos los trabajadores, así su enfoque será en una misma dirección. En términos generales la organización estaría preparada para nuevos cambios del entorno o futuros imprevistos que se puedan presentar.

El análisis de las decisiones tomadas, junto con las nuevas estrategias generadas ante las amenazas que se presenten, permite al negocio tener la certeza que el cumplimiento de sus objetivos y metas serán alcanzados, adquiriendo nuevas destrezas en el desempeño laboral y ventajas competitivas, con las cuales la organización logrará enfrentar cualquier desafío del mercado con éxito.

2.1 Introducción

La administración gerencial es decir los administrativos de alta dirección, son relevantes para la realización del direccionamiento estratégico. En palabras técnicas “El direccionamiento estratégico se define como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización o proyecto, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico” (BUSINEMETRICS, 2018). Para un entendimiento general en dicho plan se aplica herramientas, pasos a seguir o procedimientos para su ejecución y que deberá contar con el apoyo y participación de los altos directivos del negocio. Como el negocio (“LA HUECA”) cuenta con poco recurso de personal, se considera que todos los empleados participan en la planeación, desarrollo y realización del plan.

2.2 Valores estratégicos

La mayoría de los emprendimientos dan por hecho que los valores estratégicos de su negocio están relacionados directamente con los valores éticos, su conducta, filosofía, creencias y varios puntos más que ya los tiene estructurados la misma organización; sin embargo, aunque sea parte para definir los valores estratégicos se debe tomar en cuenta -por su importancia- la cultura empresarial, es decir, la gestiones empresariales que maneja el mercado competitivo de comida rápida, por lo que para el desarrollo total de valores se debe considerar dichos puntos, que establecerán las prioridades significativas del negocio, su capacidad de tolerar desacuerdos por parte de los clientes y el transmitir sus principios íntegros fijando expectativas reales y honestas.

Se puede entender o definir los valores estratégicos como la representación de la conducta, convicción y filosofía de la Alta Dirección del negocio teniendo conexión directa con la

interrogantes como ¿Que rasgos fundamentales tiene la organización? , ¿Cuáles son los valores principales del negocio?, entre otras preguntas de estrategia empresarial basado en la reflexión que permitirán poner en marcha las estrategias definidas que conduzcan al éxito, considerando tanto el presente como el futuro.

Identificar los valores estratégicos del negocio “LA HUECA” significa centrarse en brindar comodidad y satisfacción al cliente, instituir vínculos que conecten y formen confianza del cliente hacia el negocio, mantener márgenes altos de tolerancias para el trato con el cliente junto y con esto, incorporar personal idóneo cuya personalidad se acople a los valores, guiar su actitud.

Con un propósito de crecimiento familiar, “LA HUECA” es un negocio cuyos aciertos están cimentados, en cada ámbito, por el trato ecuánime y equitativo con el personal, el respeto mutuo dentro de la organización y hacia el cliente. La honorabilidad es un puntal para el trabajo en equipo, todos estos valores juntos establecen un ambiente laboral cómodo y confiable.

En el siguiente cuadro se ejemplifica los valores estratégicos encontrados del negocio. Cada valor se calcula por el nivel de importancia y significado expresados por todo el personal de la organización.

Se toman los siguientes parámetros de valor:

NI = Nada Importante

PI = Poco Importante

I = Importante

MI = Muy Importante

SI = Sumamente Importante

Cada valor determinado posee cierta caracterización, las mismas que son registradas y expuestas para mayor claridad del lector.

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS							
Dimensiones		NI	PI	I	MI	SI	Caracterizaciones
1	Respeto a los clientes y equipo de trabajo						“LA HUECA” mantiene un ambiente laboral ecuánime al igual que se cerciora que la atención al cliente sea agradable y cordial.
2	Compromiso con clientes						Asegurarse de la mejora en servicios para brindar una atención de calidad.
3	Trabajo en equipo						Crea relaciones sanas y buenas relaciones entre personal y directivos del negocio.
4	Calidad						La atención debe ser rápida y satisfactoria al cliente
5	Acople a cambios						Protocolos de seguridad y medidas de acción ante cambios globales.
6	Respuesta rápida ante conflictos						Al presentarse un problema, actúa de manera rápida solucionando el conflicto presentado.
7	Búsqueda de fuerte posición en el mercado						Entregas del producto con rapidez y calidad a los clientes.
8	Colaboración con el medio ambiente						Utilización de productos biodegradables.
9	Flexibilidad del personal						Apoyando al negocio si se necesita personal horas extras.

Fuente: Autora

Se establecieron los valores estratégicos del negocio convocando a una junta, en donde se consideraron 5 valores principales calificados en los rangos; NI (no importante), PI (poco

importante), I (importante), MI (muy importante), SI (sumamente importante). Dando así a cada una las caracterizaciones del porque dichos valores son fundamentales en el negocio para el funcionamiento óptimo. Estos valores que el negocio mantiene, han logrado brindar un servicio de excelencia como también un crecimiento dentro del mercado pese a las situaciones actuales mundiales.

Entonces; en base a lo expuesto, se seleccionaron 5 valores primordiales con la calificación de SI (sumamente importante), los cuales son los valores estratégicos números 1, 2, 4, 6, 7. Dando así la siguiente declaratoria de cada uno de ellos.

Tabla 1. Declaratoria de valores estratégicos (Sumamente Importantes) "LA HUECA"

DECLARATORIA		
1	Respeto a los clientes y equipo de trabajo	Brinda un ambiente laboral honesto y satisfacción al cliente.
2	Compromiso con clientes	Logra mantener la cartera de clientes y la calidad del producto.
4	Calidad	El trato, la preparación, la rapidez de servicio y la presentación del producto.
6	Respuesta rápida ante conflictos	Atiende las quejas con respeto y agilidad para solucionar el conflicto presentado.
7	Búsqueda de fuerte posición en el mercado	Asegura al cliente la calidad en todos sus productos.

Fuente: Autora

Valor 1:

Respeto a los Clientes. - la fórmula idónea de un negocio es **“Primero los Clientes”** son lo más importante. Un trato respetuoso es un pilar durante el servicio al cliente, respetar su tiempo su privacidad, ante incidentes contrarios, hay que medir la situación desde el punto de vista más objetivo, disculparse y tratar de remediar la situación, ya que tener un cliente representa en principio confianza en el producto o servicio que se ofrece y que generalmente está basado en el precio, la calidad y la innovación ofertadas. Sin lugar a duda aplicar este valor constituye para LA HUECA elemento que contribuye a la fidelidad de sus clientes.

Respeto al Equipo de Trabajo. - **El empleado es la cara de la empresa**, no el logo que tiene en su vestimenta, es su actitud hacia el cliente la que genera cambio y valor al cliente. **La felicidad del empleado radica no solo en la remuneración, sino además en la persona con la cual trabaja**, la que lidera y su convicción del porqué tiene un negocio. Se trata de una vía de doble sentido para garantizar que las personas respeten a la organización y permitir que sientan que su trabajo es valorado y reconocido, debe ser continuo y preservar la discriminación racial, el sexismo, las políticas de reclutamiento justo y las condiciones de trabajo. Se trata de mantener líneas de comunicación abiertas para todos los empleados y enfoques consistentes para gestionar adecuadamente los problemas que puedan surgir. El respeto laboral tiene beneficios como: satisfacción laboral, intercambio de conocimiento, aumento de productividad, en general promueve la felicidad entre los empleados, reduciendo los riesgos de quejas, rotación y ausentismo. El bienestar del equipo de trabajo de LA HUECA redundará en el rendimiento óptimo y servicio de calidad.

Valor 2.

Compromiso con Clientes. - Este es el vínculo sistemático y emotivo que se establece con los consumidores. En esta relación el objetivo primordial es labrar el apego y lealtad del cliente hacia la marca. Es una estrategia continua que presenta ventajas como: conseguir información del cliente que ayuda a crear contenidos atractivos para los clientes, enriquece las experiencias de los clientes, consigue mantener una comunicación continua de manera que permita recompensarlos con incentivos personalizados y de esta manera lograr fidelidad. Conocer de cerca a sus clientes, permite a LA HUECA, mejorar en calidad y adaptación a gustos, preferencias, opciones de entrega, etc.

Valor 3.

Calidad. - Tener presente las expectativas de los clientes, para satisfacerlas al máximo e incluso superarlas, permitirá ofrecer condiciones de uso del servicio que el cliente espera recibir y a precio accesible.

Valor 4.

Respuesta Rápida a Conflictos. - Una buena gestión de conflictos sirve para: - encontrar las claves de solución y para resolver situaciones de crisis-. Es necesario mirar con objetividad y analizar qué tipo de conflicto es (interno, interpersonal), a fin de gestionarlo debidamente. Este valor LA HUECA lo gestiona con agilidad al tratarse de un emprendimiento familiar.

Valor 5.

Búsqueda de fuerte posición en el Mercado. - Destacar un beneficio o cualidad para el consumidor permite mayor fidelización y marcan posición en el mercado. La fidelización acompañada de acciones que nos permitan identificar la posición en el mercado de la empresa, los competidores directos, conocer como buscan posicionarse, identificar cualidades únicas de nuestro producto, sin duda contribuirán considerablemente a posicionar nuestra marca. LA HUECA a través de su líder -dueño- siempre está pendiente de la evolución de su mercado, competidores y oferta, por lo cual su oferta no se ha vuelto monótona, constantemente ofrece promociones, así como opciones de pago y entrega para comodidad del cliente.

2.3 Visión

La visión empresarial es un elemento ligado estrechamente a la identidad moral de un negocio; es la proyección del futuro de una empresa. Por lo tanto, se trata de una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué quiere convertirse en el futuro y marca el rumbo

del plan de acción, y de esta decisión dependerá en gran medida el rendimiento del negocio y el papel que este ocupará en el mercado. (Anna Pérez, OBS, 2021)

Para establecer una visión apropiada “ayuda mucho el dar respuestas muy bien sustentadas a las cuestiones siguientes: ¿Quiénes somos?, ¿A dónde aspiramos llegar en el plazo que establecemos (escenario futuro aspirado) ?, ¿Para qué queremos alcanzar ese escenario futuro aspirado?, ¿Cuál es el plazo que establecemos para lograr este fin?” (CORONEL, VISION, 2018)

Una vez que dichas preguntas estén contestadas, se puede realizar la declaratoria. Gracias a la información recopilada por el apoyo del propietario y empleados del local se tiene la siguiente visión:

Declaratoria Visión “LA HUECA”

Es un negocio de comida rápida que se encuentra en la ciudad de Cuenca. Dentro de 10 años tiene como visión el convertirse en uno de los negocios líder de comida rápida, con sus instalaciones propias, expandiéndose con sucursales a nivel nacional donde se pueda transmitir a los consumidores la pasión por brindar alimentos de calidad y exquisito sabor. Con ella aumentar el número de clientes hasta convertirse en un restaurante con ingresos económicos fuertes capaz de sostenerse por sí solo.

2.4 Misión

La misión se centra en los objetivos que la organización quiere alcanzar, en otras palabras encierra los propósitos y conceptos de valor del negocio para la toma y acción de las decisiones organizacionales, adquiriendo el soporte necesario para el mantenimiento de un sistema comunicativo óptimo y efectivo con el entorno macro que el mercado conlleva.

La importancia de la misión radica en las cualidades que esta aporta a la organización, de tal forma que permite otorgar un valor representativo y único a cada empresa al identificar qué es lo que las hace diferente, en qué se destacan y quiénes son. (Grudemi, 2022)

De igual forma, gracias a la información obtenida por la alta dirección de la organización se logró contestar interrogantes significativas para la declaración de misión, algunas de ellas fueron: ¿Qué somos y para que existimos?, ¿A quién/es aportan valor nuestro trabajo?, ¿Cómo creamos valor? ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos? Estableciendo la siguiente declaratoria:

Declaratoria misión “LA HUECA”

Somos un negocio pequeño dedicado a la venta de comida rápida para satisfacer las necesidades de nuestros cuencanos, ofreciendo platos de calidad y con rapidez de entrega, están dirigidos a un mercado socioeconómico alto, medio y bajo por nuestros precios accesibles. Nuestro compromiso con los clientes es servir con calidad las entregas, buscando así la excelencia.

2.5 Estrategia empresarial

Proceso continuo que empieza con el análisis situacional inicial de la organización y determina el rumbo con el que ésta necesita avanzar para crear ventajas competitivas y valor. “A partir de las grandes políticas de la organización, la estrategia establece los mecanismos, acciones y recursos requeridos para alcanzar la visión, cumpliendo con la misión, en el contexto de los valores estratégicos.” (Iván R. Coronel, 2021).

Luego del correcto análisis inicial, se procede a presentar los factores estratégicos del negocio. Para el mismo se empieza reconociendo cuestiones básicas de estrategia empresarial. Cuyas

preguntas ayudan a clarificar los aspectos de interés primordiales para la organización con fines de conseguir su crecimiento.

Cuestiones básicas

- **¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?**

Como una tendencia importante para el negocio se centra en mantener la cartera de clientes y la extensión de los mismos.

- **¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?**

El negocio se enfoca en continuar con su alta calidad y seguridad en los productos, al igual que una entrega rápida y satisfactoria.

- **¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros *stakeholders*?**

Se debe implementar mejora continua cada cierto tiempo, dando una imagen óptima para futuras negociaciones ya sea con la competencia como los *stakeholders*.

- **¿Qué factores estratégicos merecen una gestión prioritaria y especial?**

Las gestiones consideradas como prioritarias a trabajar fueron consideradas las siguientes:

- Publicidad
- Calidad
- Capacidad productiva y acción
- Oferta de competidores
- Productos que se ofrecen
- Demanda del cliente
- Aspectos del mercado

- **¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?**
 - Desarrollo del mercado. - incorporar uno o más mercados nuevos a mi ámbito de expansión comercial.
 - Mejores precios. - siempre se debe tener el mejor precio en el segmento del mercado.
 - Alianzas estratégicas. - convenios o cooperación mutua entre negocio para desarrollar determinadas macro estrategias, estas alianzas no hacen que pierdan la autenticidad de cada negocio.
 - Vinculo de clientes. - El cliente participa en el proceso del producto, su elaboración.
 - Diferenciación. - hacer diferente o hacerlo mejor (implementar algo nuevo o extra a diferencia de la competencia).

Culminado el proceso de definir los factores estratégicos que la empresa tiene en la actualidad, se procede a formar la matriz de identificación de factores estratégicos, misma que ayudara a delimitar la fuerza impulsora del listado seleccionado.

Tabla 2. Identificación de factores estratégicos,

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS								
	Publicidad	Calidad	Capacidad productiva y acción	Oferta de competidores	Productos que se ofrecen	Atención al cliente	Aspectos del mercado	horizontales (unos)
Publicidad				1			1	2
Calidad			1	1	1		1	4
Capacidad productiva y acción				1			1	2
Oferta de competidores					1			1
Productos que se ofrecen							1	1
Atención al cliente							1	1
Aspectos del mercado								0
verticales (blancos)	0	1	1	0	2	5	1	
horizontales (unos)	2	4	2	1	1	1	0	
Total	2	5	3	1	3	6	1	
Orden de importancia	4	2	3	5	3	1	5	

Fuente: Autora

Tabla 3. Factores estratégicos "LA HUECA"

FACTORES ESTRATEGICOS
Publicidad
Calidad
Capacidad productiva y acción
Oferta de competidores
Productos que se ofrecen
Atención al cliente
Aspectos del mercado

Fuente: Autora

Tabla 4. Fuerza Impulsadora " LA HUECA"

FUERZA IMPULSORA	Atención del cliente
Factor Clave de Éxito 1	Calidad
Factor Clave de Éxito 2	Capacidad productiva y acción
Factor Clave de Éxito 3	Productos que se ofrecen
	Publicidad
Factor Clave de Éxito 4	Oferta de competidores
	Aspectos del mercado

Fuente: Autora

Con la información de la matriz presentada y tablas 4 y 5 se pudo obtener la siguiente declaratoria:

Declaratoria estrategia empresarial “LA HUECA”

La estrategia empresarial del negocio “LA HUECA” se basa en brindar un servicio de excelencia a sus consumidores, enfocadas principalmente en la atención al cliente, alcanzando sus expectativas al ofrecer productos elaborados bajo estándares de alta calidad, además de una capacidad productiva rápida con respecto a los productos que se ofrecen y capacidad de acción ágil ante cualquier inconveniente que se llegase a presentar, para así, obtener un crecimiento de clientes apoyándose también por la publicidad que el negocio expone en sus plataformas. Con esto desea posicionarse como una fuerte competencia ante la oferta de competidores, considerando la importancia de la demanda que existe de acuerdo a los aspectos del mercado.

CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

Planificación a largo plazo se entiende como el proceso que, uniendo intuición y análisis del funcionamiento real del negocio logra orientar hacia los objetivos de desarrollo (donde desea posicionarse a futuro la organización y que anhela alcanzar) a largo plazo (mayor a 5 años). Dicha etapa es la intermedia del direccionamiento estratégico y la planificación a corto plazo. (CORONEL, PLANIFICACION A LARGO PLAZO, 2018). Contempla un cambio sustancial en la persona u organización para los que se diseñan. Por lo general, los cambios estratégicos se diseñan para avanzar, para llevar a algo o alguien al “siguiente nivel”. (GRIFOL, 2022)

Con la toma de su estrategia, la misión y visión de la organización transforma los objetivos ya delimitados en resultados palpables, los mismos que posibilitan el cumplimiento de las metas propuestas en la visión empresarial, se facilita el cumplir la planificación elaborada dentro de los tiempos propuestos, aumenta la coordinación, compromiso y desempeño tanto de los trabajadores como la alta dirección y va a registrar el avance, crecimiento y mejora del negocio.

3.1 Introducción

En el despliegue del contenido de la planificación manteniendo el enfoque en el presente y el futuro, básicamente se plantea un plan estratégico viable, fomentando la cultura de planificación, la comunicación y la coordinación organizacional de “LA HUECA”, todo esto se logra delimitando las prioridades en el destino de los recursos, con tomar de decisiones con base en el juicio colectivo de todos los responsables, el compromiso y participación de los miembros de la organización afirmado anteriormente.

A continuación, se muestra el análisis completo de la planificación a largo plazo utilizando las siguientes técnicas: Temas estratégicos que incluye los asuntos externos e internos. Análisis FO, FA, DO, DA. Evaluación de robustez estratégica de los asuntos estratégicos. Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA). Objetivos estratégicos. Indicadores clave de desempeño. Cuadro de mando integral con su mapa estratégico y tablero de control. Matriz para la implementación del plan estratégico.

3.2 Temas estratégicos

Los temas estratégicos básicamente son procesos y áreas estratégicas de gestión, de los que se espera desarrolle métodos relevantes en las áreas de gestión, inmersos en la estrategia empresarial al igual que en sus factores estratégicos, en éstos se debe definir los asuntos y objetivos estratégicos que aspira la organización (el negocio) en el futuro.

La definición de los temas estratégicos tiene como propósito clarificar la gestión de prioridades identificando los aspectos más relevantes del negocio, además de cerciorar que la planificación a largo plazo priorice los ámbitos estratégicos de mayor importancia y con esto se pueda facilitar la gestión de los asuntos estratégicos críticos mediante los objetivos y el plan estratégico ya delimitados anteriormente.

Por ende, los lineamientos manejados en este punto tienen relación directa con la estrategia empresarial, la visión, misiones declaradas de “LA HUECA”. Para que el negocio tenga mayor seguridad de haber encontrado los temas críticos relevantes, se partirá identificando cada uno de los factores estratégicos con sus temas estratégicos a los cuales se les asignará una ponderación (parámetro de importancia) de calificación A, B y C, en la siguiente tabla, se establece los factores y temas estratégicos, con observaciones y perspectivas, en cuadro de mando integral.

Tabla 5. Matriz de Definición de los temas estratégicos "LA HUECA"

DEFINICIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS						
FACTORES ESTRATÉGICOS	TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
		A	B	C		
Publicidad	Imagen empresarial		X			Cliente y otros Stakeholders
	Habilidades y destrezas		X			Aprendizaje y Crecimiento
	Lanzamiento del producto		X			Procesos internos
Calidad	Atributos del servicio	X			Organización y rapidez en la entrega de pedidos de clientes	Cliente y otros Stakeholders
	Servicio al cliente	X			Interacción fluida y positiva con el cliente	
	Seguridad y Salud	X			Mantener control higiénico y protección al personal	Procesos internos
Capacidad productiva y acción	Gestión de clientes		X		Analiza comportamiento y realiza respuestas rápidas ante conflictos	Cliente y otros Stakeholders
Oferta de competidores	Competencia		X			Aprendizaje y Crecimiento
	Capital humano		X			
Productos que se ofrecen	Rentabilidad		X			Economía y financiera
	Competitividad		X			Cliente y otros Stakeholders
	Regulación y sociedad		X			Procesos internos
Atención al cliente	Crecimiento		X			Economía y financiera
	Cultura		X			Aprendizaje y Crecimiento
Aspectos del mercado	Relación con el cliente	X			Crecimiento de negociaciones con los clientes beneficia al negocio con retención de clientes	Procesos internos
	Adquisición de clientes	X			Introducción del negocio en un segmento de mercado nuevo	
	Crecimiento de negociaciones		X			
	Innovación de productos	X			Maneja con mejora continua según se vaya cambiando los aspectos del mercado	

Fuente: Autora

Entonces; se limitaron 7 factores estratégicos principales, es decir de máxima prioridad para el negocio, los cuales fueron: Atributos del servicio, Servicio al cliente, Seguridad y Salud, Relación con el cliente, Adquisición de clientes, Innovación de productos. Cada uno de los factores mencionados tienen una ponderación A por lo que junto a sus observaciones y perspectivas del cuadro de mando integral se puede considerar la siguiente declaratoria:

Del análisis realizado y expuesto en la tabla superior se extrajo en base a su nivel de criticidad elevado, los que se consideran temas críticos definiéndolos de la siguiente manera:

Atributos del servicio. - Organización y rapidez en la entrega de pedidos de clientes

Servicio al cliente. - Interacción fluida y positiva con el cliente

Seguridad y Salud. - Mantener control higiénico y protección al personal

Relación con el cliente. - Crecimiento de negociaciones con los clientes beneficia al negocio con retención de clientes

Adquisición de clientes. - Introducción del negocio en un segmento de mercado nuevo

Innovación de productos. - Maneja con mejora continua según se vaya cambiando los aspectos del mercado

3.3 Asuntos estratégicos externos e internos

Los asuntos estratégicos son factores relevantes en los temas críticos y que se espera influyan en el cumplimiento futuro de la visión, la misión y la estrategia empresarial de la organización.

(CORONEL, 2018)

Dentro del planteamiento de estrategias de valor, indicadores clave de desempeño, objetivos estratégicos y el plan estratégico en sí, es necesario determinar los asuntos estratégicos, así que definiendo de una manera más comprensiva se entiende como el enfoque directo a los puntos estratégicos de la organización, los que también ayudaran a la toma de decisiones en la realización de la planificación a largo plazo, teniendo como propósito ayudar al cumplimiento de los objetivos en su estrategia empresarial y evaluar con indicadores los resultados que se obtiene a través del desarrollo de procesos. Además, se tiene dos tipos de asuntos estratégicos:

Asuntos estratégicos Externos. - establecidos por oportunidades (factores externos positivos del entorno organizacional) y amenazas (posibles componentes negativos del negocio que pueden influir en la estabilidad de la misma).

Asuntos estratégicos Internos. - formados por fortalezas (elementos que pueden generar crecimiento en la organización por la captación de factores competitivos especiales) y debilidades (factores que perjudican la posición del negocio vs a la competencia del mercado donde se desenvuelve).

Se necesita que tanto los asuntos estratégicos externos como los internos sean delimitados con información real y certera ya que son capaces de influir en el éxito de la estrategia empresarial y se refieren al grado de posesión o control de recursos y competencias idóneas para generar ventajas competitivas respectivamente.

Por ende, se toman ciertos puntos centrales para un análisis eficaz de los asuntos estratégicos, dando así la situación real de la organización tanto interna como la externa. El desarrollo sugerido para un planteamiento completo de asuntos estratégicos tiene como principales objetivos el identificar los asuntos estratégicos internos y externos, inmediatamente realizar un análisis FO-

FA-DO-DA, seleccionar los asuntos críticos con declaratoria, presentar estrategias de valor FO-FA-DO-DA y por último, evaluar cada asunto significativo para establecer los niveles de robustez que tiene la estrategia. (En el desarrollo de cada punto se explica con detalle en que consiste cada uno).

Entonces, se determina los asuntos estratégicos mediante el análisis FO, FA, DO, DA antes mencionado, cabe recalcar que dicho procedimiento se pudo llevar a cabo gracias al apoyo en cuanto a información que brindó el comité de alta dirección del negocio “LA HUECA”. Y se obtuvo lo siguiente:

Tabla 6. Definición de los asuntos estratégicos "LA HUECA"

DEFINICION ASUNTOS ESTRATEGICOS	
TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	FORTALEZAS
Relación con el cliente	El negocio tiene diversos canales de comunicación para la comodidad de los clientes al momento de realizar su pedido al local
Adquisición del cliente	El negocio busca constantemente el mayor beneficio para sus clientes en calidad y precio de productos ofertados
Servicio al cliente	La empresa cuenta con la filosofía de inculcar valores de respeto y trato sutil a sus clientes
	DEBILIDADES
Atributos del servicio	El negocio contrata servicio delivery pero su precio no está definido debido que está estipulado por la empresa de entregas
Adquisición del cliente	La empresa ofrece los mismos productos que la competencia, arriesgándose a que los clientes opten por sus productos.
	OPORTUNIDADES
Atributos del servicio	La alta competitividad de empresas delivery que realiza el servicio de domicilio con tarifas/precios más bajos, ofrecen al negocio tomen su servicio
Relación con el cliente	El aumento de popularidad en el uso de plataformas y aplicaciones digitales brinda la oportunidad al negocio de incursionar y crecer en ese ámbito
Servicio al cliente	La concientización sobre el consumo de plásticos favorece a la reducción de esos insumos en el negocio
	AMENAZAS
Relación con el cliente	El aumento en locales de comida rápida con productos similares y costos más bajos
Adquisición del cliente	La competencia brinda promociones con mayor diversidad de producto

Fuente: Autora

En el cuadro superior se muestra los asuntos estratégicos junto con sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas cuya determinación es viable para conocer el punto del negocio que demanda mayor misión.

3.4 Análisis FO, FA, DO, DA

Se intentara definir en términos generales lo que es, permite y para que se realiza el análisis FO.FA.DO.DA; Las estrategias de valor se enfocan en potenciar los asuntos estratégicos antes manifestados, aquí se obtiene un diagnóstico de situación real del negocio y permite comprobar que tipo de conexión mantienen entre sí, de ese modo, se delimita el grado de importancia de cada asunto estratégico interno, para ello se relaciona las fortalezas y debilidades vs oportunidades y amenazas (asuntos externos).

Para el análisis se establece conexiones que revelen aspectos a potenciar en el negocio en relación a su posición y crecimiento, y además la toma de decisiones acertadas. Entonces, la relación de fortalezas vs oportunidades se denomina estrategia de valor FO, las cuales usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas (VELASCO, 2019) . Después se forma conexiones entre fortalezas vs amenazas conocida como estrategia FA, estas usan las fuerzas de la organización para impedir o minimizar el impacto que amenazas externas puedan tener. Luego viene la conexión debilidades vs oportunidades, análisis DO que intentan superar las debilidades internas del negocio maximizando las oportunidades externas (el entorno). Por último, debilidades vs amenazas, análisis conocido como DA, son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno (MALPARTIDA, 2019).

Con el fin de obtener un correcto análisis implementando la matriz FO-FA-DO-DA, se recomienda que se plantee las siguientes preguntas:

- ¿Mi fortaleza facilita el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi fortaleza facilita la superación de la amenaza?
- ¿Mi debilidad dificulta el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi debilidad dificulta la superación de la amenaza?

Fuente: Iván Coronel.

Al contestar estas preguntas en el desarrollo del análisis son clave para que el negocio identifique si existe y que tipo de conexión tienen los asuntos estratégicos.

Cabe explicar que en la siguiente matriz se conecta los asuntos internos y externos, si existe relación se coloca un valor igual a 1, en caso de que se identifique que no tienen relación entre sí, no se coloca ningún valor. Al término del análisis completo se hace una sumatoria de las filas, únicamente los valores igual o mayor a 3 se toman como asuntos críticos; En cuanto al orden de importancia fueron delimitados por el mismo propietario junto a la opinión de sus empleados.

A continuación se muestra el análisis FO-FA-DO-DA.

Tabla 7. Matriz Análisis FO-FA-DO-DA negocio "LA HUECA"

		ANÁLISIS FO-FA-DO-DA						
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		La alta competitividad de empresas delivery que realiza el servicio de domicilio con tarifas/precios más bajos, tomen al negocio tomen su servicio	El aumento de popularidad en el uso de plataformas y aplicaciones digitales brinda la oportunidad al negocio de incursionar y crecer en ese ámbito	La concientización sobre el consumo de plásticos favorece a la reducción de esos insumos en el negocio	El aumento en locales de comida rápida con productos similares y costos más bajos	La competencia brinda promociones con mayor cantidad de producto		
FORTALEZAS	El negocio tiene diversos canales de comunicación para la comodidad de los clientes al momento de realizar su pedido al local	1	1	0	0	1	3	2
	El negocio busca constantemente el mayor beneficio para sus clientes en calidad y precio de productos ofertados	0	1	1	1	1	4	1
	La empresa cuenta con la filosofía de inculcar valores de respeto y trato sutil a sus clientes	0	0	1	0	0	1	-
DEBILIDADES	El negocio contrata servicio delivery pero su precio no está definido debido que está estipulado por la empresa contratada	1	0	0	0	0	1	2
	La empresa ofrece los mismos productos que la competencia, arriesgándose a que los clientes opten por sus productos.	1	1	0	1	1	4	1

Fuente: Autora

Los asuntos críticos establecidos en la tabla 8, y con apoyo de la junta directiva del negocio fueron los siguientes:

Dentro de las fortalezas están:

- El negocio busca constantemente el mayor beneficio para sus clientes en calidad y precio de productos ofertados
- El negocio tiene diversos canales de comunicación para la comodidad de los clientes al momento de realizar su pedido al local

Asuntos estratégicos establecidos con las debilidades y son:

- La empresa ofrece los mismos productos que la competencia, arriesgándose a que los clientes opten por sus productos.
- El negocio contrata servicio delivery pero su precio no está definido debido que está estipulado por la empresa contratada

3.5 Evaluación de la robustez estratégica de los asuntos estratégicos

La evaluación de los asuntos estratégicos consiste en determinar la robustez que el negocio posee, esto con el fin de conocer si los asuntos estratégicos internos son más o menos robustos que los asuntos estratégicos externos. Se procede a la realizar la evaluación de los asuntos estratégicos definidos, se va a proceder de la siguiente manera; Se calificará cada asunto cuya variación puede variar entre 1 y 4; La suma de sus ponderaciones debe tener una sumatoria total del 100% para cada asuntos; Si la calificación es mayor al 2.5 quiere decir que dicho asunto tiene mayor robustez estratégica, es decir, mientras mayor calificación, mayor robustes; Al contrario si su calificación es menor a 2.5, se requiere que la organización intervenga inmediatamente en reformular las iniciativas para que logre potenciar (aumentar) su robustez.

Cada valor asignado a los asuntos se va a interpretar con estos razonamientos:

- Calificación = 1; Debilidad mayor o amenaza mayor
- Calificación = 2; Debilidad menor o amenaza menor
- Calificación = 3; Fortaleza menor u oportunidad menor
- Calificación = 4; Fortaleza mayor u oportunidad mayor

Una vez concretados los asuntos estratégicos se prosigue a la evaluación de los mismos, por lo que se va a estimar los niveles de robustez explicado anteriormente, planteándolos en la matriz a continuación:

Tabla 8. Evaluación de la robustez estratégica "LA HUECA"

EVALUACIÓN DE LA ROBUSTEZ ESTRATÉGICA			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS:			
El negocio tiene diversos canales de comunicación para la comodidad de los clientes al momento de realizar su pedido al local	25%	3	0,75
El negocio busca constantemente el mayor beneficio para sus clientes en calidad y precio de productos ofertados	35%	4	1,4
DEBILIDADES:			
El negocio contrata servicio delivery pero su precio no está definido debido que está estipulado por la empresa contratada	25%	2	0,5
La empresa ofrece los mismos productos que la competencia, arriesgándose a que los clientes opten por sus productos.	15%	1	0,15
TOTAL:	100%		2,8

ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES:			
La alta competitividad de empresas delivery que realiza el servicio de domicilio con tarifas/precios más bajos, ofrecen al negocio tomen su servicio	15%	3	0,45
El aumento de popularidad en el uso de plataformas y aplicaciones digitales brinda la oportunidad al negocio de incursionar y crecer en ese ámbito	30%	4	1,2
La concientización sobre el consumo de plásticos favorece a la reducción de esos insumos en el negocio	20%	3	0,6
AMENAZAS:			
El aumento en locales de comida rápida con productos similares y costos más bajos	15%	2	0,3
La competencia brinda promociones con mayor cantidad de producto	20%	1	0,2
TOTAL	100%		2,75

Fuente: Autora

Los resultados obtenidos, evidencian que los asuntos estratégicos internos poseen una robustez estratégica levemente mayor con puntuación de 2.8 vs los asuntos estratégicos externos con calificación 2.75. Por lo tanto, para aprovechar el entorno, nuestras estrategias pueden estar enfocadas a incursionar en nuevos mercados y productos.

3.6 Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)

Estrategias de valor como definición se dice que son “propuestas de acción que vinculan a los asuntos críticos con los asuntos estratégicos externos” (CORONEL, 2018), aumentando la competitividad del negocio además de potenciar los asuntos críticos encontrados anteriormente.

En conclusión, esta estrategia permite direccionar al negocio hacia el cumplimiento de su misión y visión creciendo su posicionamiento en el mercado y optimizando sus recursos.

Éstas deben proponer la gestión de la relación que existe entre el asunto crítico y su correspondiente asunto estratégico externo. En la siguiente matriz se establece las estrategias de valor individuales a cada aspecto mencionado anteriormente.

Tabla 9. Matriz de evaluación de los asuntos estratégicos "LA HUECA"

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS FO	F1O1	La organización aplica la atención eficaz de los pedidos para la satisfacción al cliente.
	F1O2	La organización trabaja en el aprovechamiento oportuno de las redes sociales que permiten la difusión de los productos.
	F1O3	El negocio utiliza plataformas para aumentar la concientización en los clientes.
	F2O1	LA HUECA contrata motorizados delivery con tarifa más baja para brindar al cliente el servicio gratis
	F2O2	Realizar un estudio de mercado meta para ofertar un producto de calidad a un precio accesible competitivo.
	F2O3	LA HUECA cuida la salud del cliente minimizando el consumo de plásticos en la entrega de los pedidos.
ESTRATEGIAS FA	F1A1	El negocio debe desarrollar una estrategia de inversión en el uso de plataformas digitales y aplicaciones móviles para continuar llegando a más clientes
	F1A2	El negocio incluye el servicio delivery de manera gratuita en los pedidos del cliente
	F2A1	La empresa ha de asegurar precios competitivos y excelencia en calidad de productos ofertados
	F2A2	Se debe realizar un estudio de demanda a negocios de comida rápida en relación al negocio.
ESTRATEGIAS DO	D1O1	La organización hace un benchmarking entre las empresas motorizadas que se utiliza y se prioriza la que ofrezca el precio más bajo.
	D1O2	El negocio se aplica la estrategia de potenciar sus productos en las redes sociales para aumentar pedido y se cubra el costo del delivery
	D1O3	La organización invierte en productos biodegradables a menor costo, así se cubre el costo adicional que se necesite.

	D2O1	LA HUECA hace convenio con la empresa delivery para ofrecer publicidad prioritaria del negocio
	D2O2	El negocio aumenta el uso de las plataformas digitales exponiendo más promociones a los clientes.
	D2O3	LA HUECA debe reemplazar un porcentaje alto de todos los insumos plásticos utilizados en el negocio para hacer diferenciación a los competidores
ESTRATEGIAS DA	D1A1	El negocio concreto con la empresa delivery de menor tarifa para otorgar todos los pedidos del negocio
	D1A2	El negocio ofrece un servicio de entrega gratuito a compras de 2 combos en el negocio
	D2A1	La junta innova combos y promociones cada 6 meses
	D2A2	El negocio implementa la concientización del uso de materiales biodegradables para mayor calidad y satisfacción al cliente

Fuente: (CORONEL, 2018)

Realizado por: Autora

Como interpretación se puede observar y se mencionó anteriormente, que se propone estrategias de valor para cada asunto crítico con los asuntos estratégicos externos. Relacionando estrategias de fortalezas con oportunidades (FO), fortalezas con amenazas (FA), debilidades con oportunidades (DO) y por último debilidades con amenazas (DA).

3.7 Objetivos estratégicos

Al momento de delimitar los objetivos estratégicos debemos tener presente que son representaciones y descripciones de los logros estratégicos que la organización anhela alcanzar (de 3 a 5 años), mediante la ejecución de las estrategias de valor todo esto en el marco de los asuntos críticos. Por lo que se deben plantear objetivos a consciencia los cuales son de suma importancia que la organización necesite reconocer qué camino tomar para su crecimiento empresarial.

Entonces, los objetivos estratégicos de una organización se tratan de una materialización de la misión que la organización desea ejecutar en un lapso de tiempo determinado. Los objetivos permitirán concluir qué decisiones, actividades o acciones se deben emprender para guiar a nuestra organización por el rumbo que deseamos. (HEGEL, 2021) Por lo que deben cumplir características como ser realistas, oportunos, medibles y apropiados para el negocio.

Así pues los objetivos estratégicos mostrados a continuación serán compromisos que el negocio se propondrá realizarlos en los próximos 5 años de funcionamiento, estos objetivos fueron basados en previsiones conscientes y razonables conversados por todo el personal que conforma el negocio.

Tabla 10. Definición de los objetivos estratégicos "LA HUECA"

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
Cada objetivo estratégico establecido anhela el plazo de cumplimiento de 5 años		
ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
El negocio tiene diversos canales de comunicación para la comodidad de los clientes al momento de realizar su pedido al local	F101	La organización aplica la atención eficaz de los pedidos para la satisfacción al cliente.
	F102	La organización trabaja en el aprovechamiento oportuno de las redes sociales que permiten la difusión de los productos.
	F103	El negocio utiliza plataformas para aumentar la concientización en los clientes.
	F1A1	El negocio debe desarrollar una estrategia de inversión en el uso de plataformas digitales y aplicaciones móviles para continuar llegando a más clientes
	F1A2	El negocio incluye el servicio delivery de manera gratuita al cliente que realizan pedidos en grandes cantidades
El negocio busca constantemente el mayor beneficio para sus clientes en calidad y precio de productos ofertados	F201	LA HUECA contrata motorizados delivery con tarifa más baja para brindar al cliente el servicio gratis
	F202	Realizar un estudio de mercado meta para ofertar un producto de calidad a un precio accesible competitivo.

Innovar mensualmente las plataformas/publicaciones de redes sociales donde se difunde los productos ofertados para comodidad del cliente.

Mejorar cada 6 meses los cuidados y protocolos de bioseguridad en la elaboración de los productos a entregar que certifica la calidad.

	F203	LA HUECA cuida la salud del cliente minimizando el consumo de plásticos en la entrega de los pedidos.	
	F2A1	La empresa ha de asegurar precios competitivos y excelencia en calidad de productos ofertados	
	F2A2	Se debe realizar un estudio de demanda a negocios de comida rápida en relación al negocio.	
El negocio contrata servicio delivery pero su precio no está definido debido que está estipulado por la empresa	D101	La organización hace un benchmarking entre las empresas motorizadas que se utiliza y se prioriza la que ofrezca el precio más bajo.	Realizar un benchmarking trimestralmente entre las compañías delivery utilizadas por el negocio para priorizar la empresa con tarifas accesibles y cumplimiento de entrega del pedido
	D102	El negocio se aplica la estrategia de potenciar sus productos en las redes sociales para aumentar pedido y se cubra el costo del delivery	
	D103	La organización invierte en productos biodegradables a menor costo, así se cubre el costo adicional que se necesite.	
	D1A1	El negocio concreto con la empresa delivery de menor tarifa para otorgar todos los pedidos del negocio	
	D1A2	El negocio ofrece un servicio de entrega gratuito a compras de 2 combos en el negocio	
La empresa ofrece los mismos productos que la competencia, arriesgándose a que los clientes opten por sus productos.	D201	LA HUECA hace convenio con la empresa delivery para ofrecer publicidad prioritaria del negocio	Renovar el menú del negocio cambiando al menos una vez al mes alguna promoción ofertada a los clientes otorgando el plus que se diferencia el negocio de la competencia
	D202	El negocio aumenta el uso de las plataformas digitales exponiendo más promociones a los clientes.	
	D203	LA HUECA debe reemplazar un porcentaje alto de todos los insumos plásticos utilizados en el negocio para hacer diferenciación a los competidores	
	D2A1	La junta innova combos y promociones cada mes	
	D2A2	El negocio implementa la concientización del uso de materiales biodegradables para mayor calidad y satisfacción al cliente	

Fuente: (CORONEL, 2018)

Realizado por: Autora

A través de un análisis completo relacionando los asuntos críticos y las estrategias de valor se establecieron los 4 objetivos estratégicos del negocio estudiado en este proyecto, y estos son:

1. Innovar mensualmente las plataformas/publicaciones de redes sociales donde se difunde los productos ofertados para comodidad del cliente.
2. Mejorar cada 6 meses los cuidados y protocolos de bioseguridad en la elaboración de los productos a entregar que certifica la calidad.
3. Realizar un benchmarking trimestralmente entre las compañías delivery utilizadas por el negocio para priorizar la empresa con tarifas accesibles y cumplimiento de entrega del pedido
4. Renovar el menú del negocio cambiando al menos una vez al mes alguna promoción ofertada a los clientes otorgando el plus que se diferencia el negocio de la competencia

3.8 Indicadores clave de desempeño

Como su nombre lo revela, son indicadores de variables, relevantes que miden la gestión del nivel de desempeño relacionado con sus asuntos críticos y estrategias de valor. Analizan y ejecutan el ¿Cómo? Se logrará cumplir las metas evaluando su situación mediante conceptos medibles o cuantitativos, dicho en otras palabras, se utilizan para definir el grado de cumplimiento de los objetivos enlazado al rendimiento general del negocio.

Gracias a los indicadores clave de desempeño que se ejecutará a continuación, se podrá evidenciar / comprobar si el negocio cumplirá con los objetivos planeados. Estos indicadores de gestión (relación de variables relevantes de los asuntos críticos vs estrategias de valor), se emplean para evaluar la situación y evolución en la que se procura alcanzar los objetivos estratégicos.

Tabla 11. Definición de indicadores clave de desempeño "LA HUECA"

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
1. Innovar mensualmente las plataformas/publicaciones de redes sociales donde se difunde los productos ofertados para comodidad del cliente.	Porcentaje del aumento de pedidos mediante plataformas. (Cantidad total de pedidos mensual vs cantidad total de pedidos mensual anterior) *100 > 0%
2. Mejorar cada 6 meses los protocolos de bioseguridad en la elaboración de los productos a entregar que certifica la calidad.	Número de quejas o devoluciones del producto. (Cantidad de clientes insatisfecho = 0)
3. Realizar un benchmarking trimestralmente entre las compañías delivery utilizadas por el negocio para priorizar la empresa con tarifas accesibles y cumplimiento de entrega del pedido	Selección de la empresa delivery óptima para el negocio. (Comparación de precios y cumplimiento de tiempos entre compañías ciclomotoras utilizadas)
4. Renovar el menú del negocio cambiando al menos una vez al mes alguna promoción ofertada a los clientes otorgando el plus que se diferencia el negocio de la competencia	Promociones renovadas mensualmente. (cantidad total de promociones creadas o mejoradas)

Fuente: Autora

Los indicadores planteados atestiguan el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio, además, para mayor entendimiento y seguridad de aplicación, se muestra una fórmula y las relaciones de cantidades establecidas que permite confirmar lo delimitado.

Entonces, los indicadores son expuestos en orden respectivo a los objetivos estratégicos:

1. Porcentaje del aumento de pedidos mediante plataformas (Cantidad total de pedidos mensual vs cantidad total de pedidos mensual anterior) $*100 > 0\%$
2. Número de quejas o devoluciones del producto (Cantidad de clientes insatisfecho = 0)
3. Selección de la empresa delivery óptima para el negocio (Comparación de precios y cumplimiento de tiempos entre compañías ciclomotoras utilizadas)
4. Promociones renovadas mensualmente (cantidad total de promociones creadas o mejoradas)

3.9 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es un sistema de gestión estratégica que une al personal con la organización en cuanto al direccionamiento estratégico, facilitando la implementación de la estrategia empresarial para crear valor, dando paso a la comunicación abierta e información equilibrada de la organización, proporcionando una toma de decisiones apropiadas al momento de planificar, ejecutar, controlar e inclusive emplear mejora continua.

Por ello el CMI es un método estratégico ordenado, estructurado y alineado con la organización (empleados y propietarios) de modo que facilite la implementación de las decisiones que serán tomadas por la organización en base a su estrategia empresarial trazada.

Este cuadro sirve para hacer que se vinculen de manera consistente, solida, funcional, operativa y dinámica al personal con el direccionamiento estratégico, por lo que la mejora inicia con la modificación de visiones, hábitos, actitudes, conocimientos y prácticas inadecuadas que el negocio ha mantenido hasta la actualidad, desde esa mejora se continúa aplicando nuevas estrategias usando diseño mejorados (mejora continua).

Para poder aplicar el CMI dentro de una organización, se requiere de dos herramientas: el mapa estratégico y el tablero de control.

3.9.1 Mapa estratégico

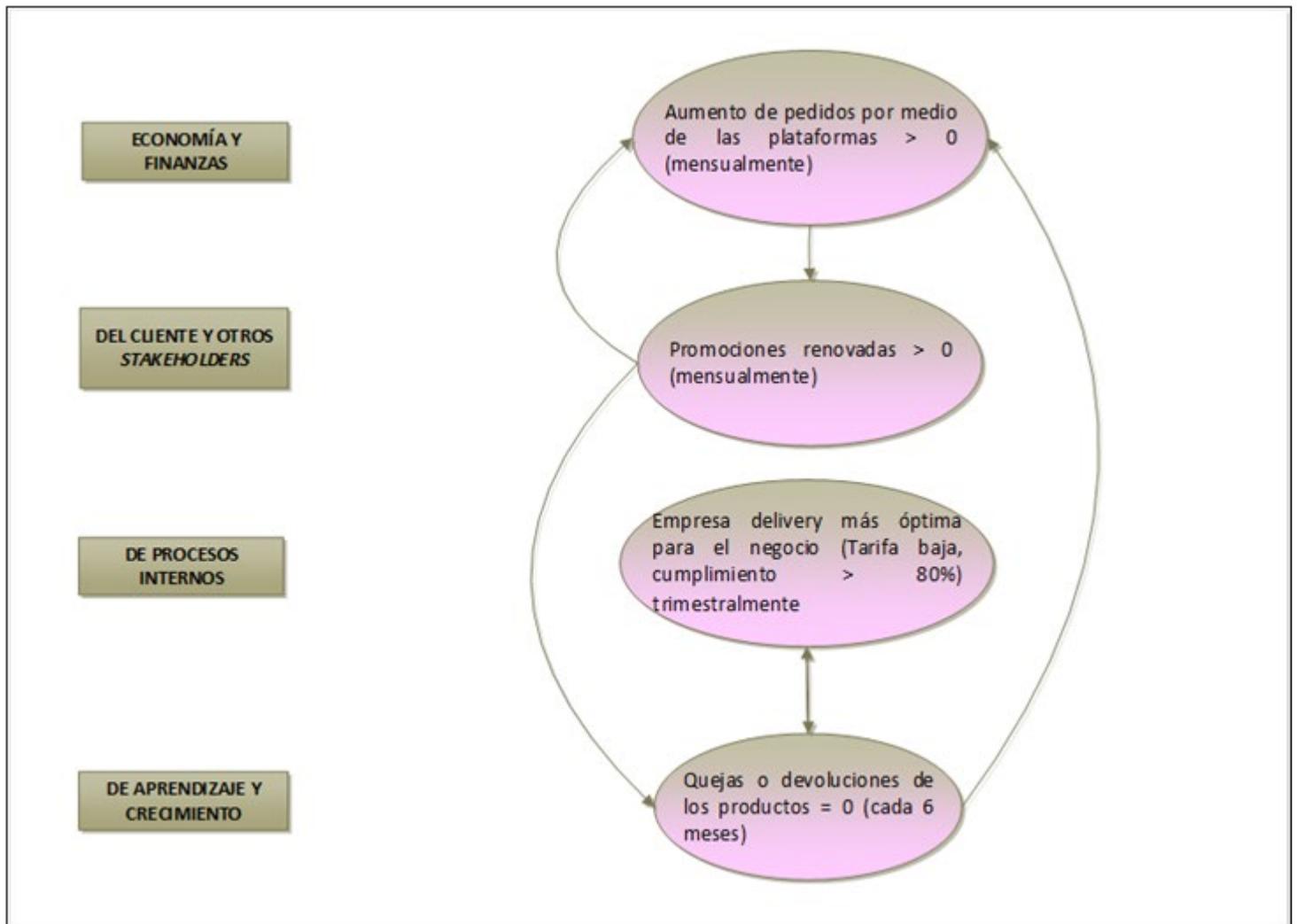
Concepto “Representación visual de la estrategia empresarial, que valida los objetivos estratégicos (o indicadores clave de desempeño), mostrando las relaciones de causa-efecto entre éstos, en las cuatro perspectivas planteadas, y estableciendo su “orden de prioridad” desde abajo hacia arriba” (CORONEL, 2019)

El mapa estratégico describe el proceso de evolución de los activos intangibles en resultados tangibles. Esclareciendo esta herramienta asiste al estudioso a entender qué vínculo lógico existe entre los objetivos estratégicos de manera muy liviana mostrando mediante gráficas permitiendo así visualizarlos. También ayuda a priorizar los objetivos en base a cuán importante es considerado para la organización, por lo que para poder realizar el mapa estratégico se necesita la colaboración de todo el personal.

Mostrando la relación de causa / efecto entre los objetivos estratégicos se logra definir ya en qué nivel se encuentra globalizado el negocio, para así, ubicar según su prioridad desde abajo hacia arriba. Tomando las perspectivas claves (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, otros stakeholders, economía y finanzas) siempre y cuando los objetivos estratégicos sean relacionados con coherencia.

A continuación, se muestra la relación existente entre los indicadores vs perspectivas del direccionamiento estratégico del negocio “LA HUECA”.

Ilustración 2. Mapa estratégico "LA HUECA"



Fuente: Autora

Al momento de interpretar el mapa se puede explicar que cada perspectiva tiene su indicador de clave de desempeño, mismas que se relacionan por flechas, nótese que cada indicador está conectado con otro (y con ello también a las diferentes perspectivas, pero de igual forma cada uno tiene una salida y una entrada. Por lo que ninguna está sin relación con otra.

3.9.2 Tablero de control

Tablero de control es una matriz que contiene información sobre los principales componentes de la gestión estratégica, permitiendo la difusión, planificación, seguimiento, implementación, control y retroalimentación de los objetivos aplicando su estrategia empresarial. Por medio de la categorización que contiene el tablero de control (perspectiva, tema crítico asunto crítico, objetivo estratégico, indicador clave de desempeño, estrategias integrales de valor y presupuesto referencial) se logra medir los progresos de sus objetivos permitiendo garantizar en un futuro el cumplimiento de los mismos.

De modo que, el tablero de control para “LA HUECA” se presenta a continuación:

Véase Anexo 1.

Cabe recalcar que los valores propuestos en presupuestos referenciales se instauraron en base a información otorgada por el negocio sobre la distribución económica que aplica en la actualidad.

3.10 Matriz para la implementación del plan estratégico

Según (CORONEL, 2018) expone que para la implementación del plan estratégico se debe dar inicio al procedimiento estructurado y sistemático de trabajo donde define y desarrolla los aspectos relevantes de la gestión estratégica propuesta para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos del presente estudio. Por ende como todo plan debe tener estrategias de acción que incluyan toma de decisiones previniendo posibles asuntos perjudiciales que pongan en riesgo el cumplimiento de su misión.

Entonces, una matriz para la implementación del plan estratégico se basa principalmente en la estructuración de alternativas de acción que encaminen al negocio a tomar decisiones acertadas

frente a un asunto determinado, por ello el plan estratégico debe ser mejorado o modificado anualmente acoplándolo al entorno actual en el que se encuentra el negocio para contratar si el planteamiento de las estrategias de valor en relación a cada asunto crítico fueron las más adecuadas para enfrentar los desafíos que atravesó la organización.

Por último, la implementación del plan estratégico está constituido por; Cronograma (asegurar que el cumplimiento de los objetivos esté dentro del tiempo establecido según su cronograma), Recursos (si la organización tiene los trabajadores necesarios como los recursos físicos que se utilizaran en la ejecución de los objetivos). Presupuesto (cuenta con un capital sólido), Responsables (responsables de la ejecución y seguimiento en la acción de estrategias de valor incluyendo claro está su misión), Objetivos estratégicos (validar la aplicación de dichos objetivos implementando auditorías operacionales cada año), Evidencias (informar si los planes estratégicos están cumplidos, culminados o con retraso).

A continuación, se presenta la matriz de implementación de plan estratégico de “LA HUECA” muestra los planes tácticos, operativos vale recalcar, todo a partir de todas las estrategias propuestas. Véase la matriz en Anexo 2

CAPITULO 4: PLANIFICACION A CORTO PLAZO

Considerando la planificación a corto plazo como un proceso continuo que parte del plan propuesto por el negocio donde se verifica que se aplique, se lo audite, logrando cumplir el plan para así aplicar mejora continua con la participación conjunta de todos los empleados y administrativos del negocio. Con esta planificación se llega con claridad y detalles a definir qué pretende lograr la organización (a corto plazo), para qué desea lograrlo, de igual modo en dónde se realiza el plan, en qué tiempo (cuándo), los recursos o herramientas (cómo) que se utilizará para lograrlo y por último quiénes serán los responsables de efectuar, es decir, establece los mecanismos necesarios para cumplir con la planificación a largo plazo.

4.1 Introducción

La planificación a corto plazo es el punto final del proyecto, cabe recalcar que dicho punto no es parte de la planeación estratégica, sin embargo, se debe efectuar para completar la gestión empresarial, es por ello que todas las personas dentro de la organización están involucradas en su desarrollo.

Por lo que para el desarrollo presentado a continuación se estableció dos partes fundamentales de estudio, la primera constituye en los objetivos a corto plazo, mismos que se basan en los objetivos estratégicos ya elaborados con anterioridad (punto 3.5) y la matriz para la implementación de los planes operativos anuales, la cual muestra a detalle cada acción u operación proyectada en un año. De esta manera se constata la compatibilidad de los planes a corto plazo con la gestión a largo plazo.

La aplicación de este proceso beneficia al negocio a tal punto de garantizar la comunicación efectiva del personal tanto administrativo como empleados de apoyo. También facilita otras

labores de planificación y presupuestación, promoviendo el trabajo en equipo, definiendo líneas de actuación.

La planificación a corto plazo, es pues operativa, con la cual se formulan uno o más caminos de acción para alcanzar metas y objetivos a ser alcanzados en un futuro próximo; por tanto diseña y cuantifica el futuro deseado para la empresa o negocio.

4.2 Objetivos a corto plazo

Como definición se dice que los objetivos a corto plazo son las declaraciones de resultados alcanzables y medibles que se deben lograr dentro de un año y permiten cuantificar el rendimiento de la organización, en el contexto de los correspondientes objetivos estratégicos.

Para establecer los objetivos a corto plazo como ya se mencionó, se basará en los objetivos estratégicos, ya que son relevantes para afirmar que estos dos objetivos (corto y largo plazo) tienen un mismo fin en el negocio. Con estas definiciones, a continuación se enuncian los objetivos a corto plazo para el negocio “LA HUECA”.

Tabla 12. Definición de los objetivos a corto plazo "LA HUECA"

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Innovar mensualmente las plataformas/publicaciones de redes sociales donde se difunde los productos ofertados para comodidad del cliente.	Trabajar semanalmente en propuestas que contribuyan a innovar las plataformas /publicaciones de redes sociales donde se difunde los productos ofertados para comodidad del cliente.
Mejorar cada 6 meses los cuidados y protocolos de bioseguridad en la elaboración de los productos a entregar que certifica la calidad.	Implementar mensualmente mejoras en los protocolos de bioseguridad de manera que permitan certificar calidad en los productos que entrega
Realizar un benchmarking trimestralmente entre las compañías delivery utilizadas por el negocio para priorizar la empresa con tarifas accesibles y cumplimiento de entrega del pedido	Generar gestión de benchmarking quincenal o mensual entre las compañías delivery utilizadas por el negocio para priorizar la empresa que ofrezca tarifas accesibles y cumplimiento de entrega del pedido.
Renovar el menú del negocio cambiando al menos una vez al mes alguna promoción ofertada a los clientes otorgando el plus que se diferencia el negocio de la competencia	Generar semanalmente posibles propuestas de renovación del menú -orientadas a implementar promociones- para ofertar al cliente con su plus de distinción.

Fuente: Autora

Como se observa en el cuadro expuesto, los objetivos a corto plazo presentados tienen un término de cumplimiento para llevarlos a cabo, siempre menores al propuesto en el largo plazo, de esta manera se van cumpliendo metas alcanzables con el objeto de cumplir y lograr los resultados planificados estratégicamente.

- Referente al primer objetivo relacionado con la innovación de las plataformas sociales es importante indicar que el negocio interactuaba en sus redes: Facebook (<https://www.facebook.com/lahuecacue>), Instagram (https://www.instagram.com/lahueca_cuenca/) y WhatsApp (+593 995370025) publicando al menos una vez al mes nuevas promociones, pese a ello descuidaron poco a poco sus actualizaciones publicitarias por estos medios logrando determinar que la última interacción se dio en el mes de marzo del presente año, prefiriendo dedicarse al servicio personalizado y servicio domicilio, confiando en la recomendación boca a boca.

Figura 9. Publicidad "LA HUECA"



Título: Objetivos a corto plazo.

Fuente: Archivo del negocio

Figura 10. Publicidad promociones “LA HUECA ”



Título: Objetivos a corto plazo.

Fuente: Archivo del negocio

- En sujeción y cumplimiento de la normativa dictada a nivel nacional, se dio cumplimiento a las normas de bioseguridad frente a la pandemia, uso de mascarilla, manejo con guantes, dotación de alcohol forma permanente, limpieza de superficie, práctica que se realizaba rutinariamente pero en pandemia se intensificó. El despacho de pedidos a domicilio se continuaba efectuando en envases desechables, política que se mantuvo incluso al retorno de actividades luego de la cuarentena. De igual manera la vestimenta durante la adquisición y elaboración de productos se la mantuvo usando trajes antifluido, gorras y limpieza permanente de superficies de trabajo. Por tanto la adquisición de insumos de limpieza como: amonio cuaternario (pisos), alcohol, cloro se hizo más frecuente.

Figura 11. Comunicado de seguridad #Quédate en casa



Título: Objetivos a corto plazo.

Fuente: Archivo del negocio

Figura 12. Comunicado "LA HUECA"



Título: Objetivos a corto plazo.

Fuente: Archivo del negocio

Figura 13. Productos en desechables para domicilio.



Título: Objetivos a corto plazo.

Fuente: Archivo del negocio

- Con respecto al tercer objetivo por efecto de la pandemia no se dio cumplimiento al benchmarking, en generar mejores opciones con los proveedores del delivery pues el proceso de reactivación económica no permitió alcanzar mejores estándares con este servicio, ya que el mismo nos obligaba a respetar el despegue económico tanto de consumidores, proveedores y socios estratégicos.
- Como resultado de la política de monitorear los gustos y preferencias de sus clientes, se puede afirmar que el cuarto objetivo se cumplió conforme a lo planificado llegando a satisfacer las expectativas tanto de los consumidores como propietarios al ser capaces de asumir cambios, evidenciados en nuevas salsas, nuevos productos y nuevos combos o promociones. Los mismos que pasan a incorporarse al menú de “LA HUECA”.

A continuación se detallan los nuevos productos agregados:

Figura 14. Tipos de salsas "LA HUECA" actualizada.



Título: Objetivos a corto plazo.

Fuente: Archivo del negocio

Figura 15. Nuevo Producto "LA HUECA"



Título: Objetivos a corto plazo.

Fuente: Archivo del negocio

Figura 16. Productos innovados "LA HUECA"

HUEQUITA \$3.85
-PAN ARTESANAL-QUESO CHEDDAR-CEBOLLA CROCANTE-
-TOMATE CONFITADO- CARNE MOLIDA 7/100 RES-LECHUGA-
-10ML QUESO CHEDDAR LIQUIDO-PORCION DE PAPAS

HUECA 1.0 \$4.95
-PAN ARTESANAL-TOCINO-QUESO CHEDDAR-CEBOLLA CROCANTE-
-TOMATE CONFITADO- CARNE MOLIDA 7/100 RES-HUEVO-
-LECHUGA-10ML QUESO CHEDDAR LIQUIDO-

HUECA 2.0 \$6.25
-PAN ARTESANAL-TOCINO-DOBLE QUESO CHEDDAR-
-CEBOLLA CROCANTE-TOMATE CONFITADO-
-DOBLE CARNE MOLIDA 7/100 RES-
-HUEVO-LECHUGA-20ML QUESO CHEDDAR LIQUIDO-PORCION DE PAPAS

LA HUECA

Título: Objetivos a corto plazo.

Fuente: Archivo del negocio

Figura 17. Combo plus "LA HUECA"

MEGA COMBO RECARGADO

25 ALITAS
2 LIBRAS DE COSTILLAS
3 PORCIONES DE PAPAS
3 GASEOSAS

ACOMPANALO CON 5 SABORES A TU ELECCION

24,99

Dirección: Carlos Arizaga Vega y Angel Maria Estrella (subida a Cristo del Consuelo) Pedidos al 0984663461 - 0995370025

LA HUECA

Título: Objetivos a corto plazo.

Fuente: Archivo del negocio

Figura 18. Menú "LA HUECA" ACTUALIZADO.

LA HUECA MENU

ALITAS

- 6 ALITAS — PORCIÓN DE PAPAS — COLA \$4.99
- 15 ALITAS | PORCIÓN DE PAPAS COLA \$9.99
- 25 ALITAS — 2 PORCIÓN DE PAPAS — 2 COLA \$17.99
- 35 ALITAS | 3 PORCIÓN DE PAPAS | 3 COLA \$27.99

HAMBURGUESAS

HUEQUITA \$3.85
 -PAN ARTESANAL-QUESO CHEDDAR-CEBOLLA CROCANTE-
 -TOMATE CONFITADO- CARNE MOLIDA 7100 RES-LECHUGA-
 -10ML QUESO CHEDDAR LIQUIDO-PORCIÓN DE PAPAS

HUECA 1.0 \$4.95
 -PAN ARTESANAL-TOCINO-QUESO CHEDDAR-CEBOLLA CROCANTE-
 -TOMATE CONFITADO- CARNE MOLIDA 7100 RES-HUEVO-
 -LECHUGA-10ML QUESO CHEDDAR LIQUIDO-

HUECA 2.0 \$6.25
 -PAN ARTESANAL-TOCINO-DOBLE QUESO CHEDDAR-
 -CEBOLLA CROCANTE-TOMATE CONFITADO-
 -DOBLE CARNE MOLIDA 7100 RES-
 -HUEVO-LECHUGA-20ML QUESO CHEDDAR LIQUIDO-PORCIÓN DE PAPAS

COSTILLAS

1 LIBRA DE COSTILLA | PAPA | COLA \$5.99

COMBOS

PROMO 2DA COSTILLA A MITAD DE PRECIO

2 LIBRAS DE COSTILLA
 2 PORCIONES DE PAPAS
 2 GASEOSAS \$9.50

COMBO IDEAL

12 ALITAS
 1 LIBRA DE COSTILLA
 PORCIÓN DE PAPAS
 2 GASEOSAS \$15.99

MEGA COMBO RECARGADO

25 ALITAS
 2 LIBRAS DE COSTILLAS
 3 PORCIONES DE PAPAS
 3 GASEOSAS \$24.99

BBQ MANGO
 BUFALO MARACUYA
 PINA TERIYAKI
 HONEY

Dirección: Carlos Arizaga Vega y Angel María Estrella
 (subida a Cristo del Consuelo) Pedidos al 0984663461 - 0995370025

Título: Objetivos a corto plazo.

Fuente: Archivo del negocio

4.3 Matriz para la implementación de los planes operativos anuales

Si bien en términos teóricos el corto plazo es tratado como tal, aquel espacio de tiempo que lleva hasta un año calendario cumplir con objetivos, metas, etc.; en la matriz que antecede como se observa se plantean metas a corto plazo que implica gestionar acciones que permitan alcanzar los objetivos en tiempos menores a los propuestos en los objetivos, lo cual es totalmente comprensible pues se aplica a un emprendimiento “LA HUECA” que se encuentra en proceso de crecimiento. Consecuentemente se establecen metas que demandan de la administración del negocio y su personal adoptar acciones semanal, quincenal o mensualmente, para ello se basa en información captada por la interacción con sus clientes, socios estratégicos y comportamiento del mercado.

Todas estas acciones obligan al representante del negocio a retroalimentar sus procesos y procedimientos para mejorar en calidad su servicio así como en la generación de nuevos y mejores productos para servir al cliente a satisfacción, objetivo que se logra con el trabajo en equipo como consecuencia del compromiso que el personal a su cargo y el suyo propio asumen al momento de realizar su trabajo.

Mejorar teniendo en cuenta las sugerencias de sus clientes, afianzar su servicio con socios estratégicos que cumplan expectativas en la entrega, propender a mejorar los precios de los productos de manera que sean asequibles para sus compradores y sobre todo mantener la calidad y generar nuevas opciones de consumo, fidelizan a sus clientes.

Desarrollar nuevas propuestas de mejoramiento en el ambiente laboral, mantener informado al personal de las políticas y permitir su participación directa en la gestión misma del producto ofertado comprometen al personal, por tanto reflejan una relación laboral estable con lo cual la rotación del personal es mínima que obedecerá al crecimiento del negocio y no a la deserción laboral.

Con los objetivos ya establecidos, se procede a implementar el plan operativo anual, este es un instrumento que permite alcanzar los objetivos a corto plazo, mismos que deben ejecutarse en los periodos ya antes establecidos y cuyos resultados deben tener mejora continua mediante retroalimentaciones del mismo.

Esta matriz brinda varios propósitos, en los cuales se tiene:

- Identificar claramente todo lo que debe ocurrir para alcanzar los objetivos a corto plazo.

- Gestionar y validar los objetivos a corto plazo en cuanto a acciones a desarrollar, plazos, responsables y recursos necesarios.
- Servir como instrumento de comunicación entre todos los involucrados. (Véase Anexo 3)

CONCLUSIONES GENERALES

Habiendo culminado el análisis mediante el planteamiento de valores estratégicos, las declaratorias de su visión y misión se pudo establecer ya los factores estratégicos, con lo cual se llegó a concluir que el personal administrativo como los consumidores del negocio “LA HUECA” son realmente importantes para que la empresa continúe su crecimiento tanto interno como externo, implementando mejora continua, además, continúe innovando sus productos ofertados.

El negocio realizó un estudio de los temas estratégicos, determinando su robustez en el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), dicho estudio sirvió para ir hacia la implementación del plan estratégico, delimitando ya los recursos, el tiempo en el cual se realizará cada plan, sus estrategias de valor, los responsables de llevar a cabo y verificar el cumplimiento del plan (evidencias). Todo esto durante el plazo de 5 años, establecido por los mismos colaboradores del negocio.

Para culminar, la planificación a corto plazo, se toma como base los objetivos estratégicos, en donde se planteó la materia para la implementación del plan operativo anual (considerado a corto plazo ya que su periodo de ejecución es menor a 5 años). La matriz aplicada en este punto consta también de un cronograma, los recursos necesarios para la implementación del plan, el presupuesto, los responsables y la evidencia que muestre el cumplimiento o fallo de dicha planificación.

RECOMENDACIONES

En base al estudio aplicado en el presente trabajo de la planeación estratégica del negocio “LA HUECA” la autora se permite enlistar las siguientes recomendaciones con el fin de alcanzar los resultados anhelados por la organización, y estos son:

- Actualizar periódicamente las matrices aplicadas en este estudio de plan estratégico para implementar mejoras, además, mantener los controles de estudios de mercado, presupuesto de gastos y ganancias, esto como prevención de que el negocio deba trasladarse nuevamente de lugar, cuente con información base necesaria para hacerlo.
- Analizar cuidadosamente las estrategias operativas internas y externas para garantizar el cumplimiento de las obligaciones, incrementando fortaleza que al momento de una emergencia o crisis mundial se pueda mantener a flote y con respuesta óptima.
- Aprovechar el recurso de las plataformas virtuales brindando seguridad y comodidad al cliente, satisfaciendo completamente al consumidor e incrementando la cartera del negocio.
- No descuidar la importancia de la comunicación abierta entre el cliente y el personal que brinda la atención en el local, permitiendo captar recomendaciones y quejas para mejorarlas de inmediato, creando valor para el cliente y la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez, M. E., & García, R. (2017). *Simulación de los Procesos de Producción*. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1092/4/04%20ISC%20065%20Tesis.pdf>
- Anna Pérez, OBS. (13 de Junio de 2021). *OBS BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/como-definir-la-vision-empresarial-de-mi-negocio#:~:text=La%20visi%C3%B3n%20empresarial%2C%20tambi%C3%A9n%20llamada,quiere%20convertirse%20en%20el%20futuro.>
- Arias, E. R. (enero de 2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estudio-estadistico.html>
- Autycom. (2020). *Autycom*. Obtenido de <https://www.autycom.com/simulador-de-procesos-que-es-y-cuales-son-sus-ventajas/>
- Bembibre, C. (2020). *DefinicionABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/estandarizacion.php>
- BUSINEMETRICS. (Mayo de 2018). *ACTUALIDAD Y ANÁLISIS DEL MUNDO DE LOS NEGOCIOS*. Obtenido de <https://businometrics.wordpress.com/2018/05/04/la-importancia-del-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/comment-page-1/#:~:text=El%20direccionamiento%20estrat%C3%A9gico%20se%20define,referencial%20para%20los%20objetivos%20y>
- Clemente, C. R. (21 de Enero de 2020). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-los-negocios/>
- CORONEL. (2018).
- CORONEL. (2018).
- CORONEL. (JUNIO de 2018). PLANIFICACION A LARGO PLAZO. CUENCA, ECUADOR.
- CORONEL. (ABRIL de 2018). VISION. CUENCA, ECUADOR.
- CORONEL. (2019). CUENCA, ECUADOR.
- CORONEL. (JUNIO de 2019). PLANIFICACION A LARGO PLAZO. CUENCA, AZUAY, ECUADOR.
- Coronel, I. R. (2018). INGENIERÍA DE MÉTODOS. *TOMA DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS*.
- Coronel, Ph. D., I. R. (2021). OBJETIVOS A CORTO PLAZO-PLANES OPERATIVOS ANUALES. *¿Qué son los objetivos a corto plazo?*
- CULTURASEO. (2020). *CULTURASEO*. Obtenido de <https://culturaseo.com/jergario/layout/#:~:text=El%20concepto%20layout%20hace%20referencia,elementos%20dentro%20de%20un%20dise%C3%B1o.>
- GRIFOL, D. (2022). Obtenido de <https://danielgrifol.es/planificacion-largo-plazo/>

- Grudemi. (Julio de 2022). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/mision/>
- HEGEL. (18 de JUNIO de 2021). Obtenido de <https://hegel.edu.pe/blog/objetivos-estrategicos-ejemplos-de-que-son-y-como-realizarlos/>
- Herrera, A. (2020). *DIAGRAMAS-DE-FLUJO*. Obtenido de <https://www.uv.mx/personal/aherrera/files/2020/05/DIAGRAMAS-DE-FLUJO.pdf>
- Javiermartin. (Julio de 2019). *EcuRed*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Simuladores_de_Procesos
- MALPARTIDA. (JULIO de 2019). Obtenido de <https://sa1be554254eccf9b.jimcontent.com/download/version/1563157900/module/14153214878/name/ESTRATEGIAS%20FA%20FO%20DA%20DO.pdf>
- manufacturing10, L. (2021). *Lean Manufacturing10*. Obtenido de <https://leanmanufacturing10.com/vsm-value-stream-mapping>
- Norte, R. D. (2018). Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1092/3/04%20ISC%20065%20Resumen.pdf>
- P.SEMPERE. (3 de Febrero de 2021). *CINCO DIAS*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/03/economia/1612367119_734627.html
- Paragon. (2021). *PARAGON DECISION SCIENCE*. Obtenido de <https://www.paragon.com.br/es/academico-2/que-es-simulacion/>
- Serrano, C. A. (2021). *Control Estadístico de Calidad*. Obtenido de <https://controlestadisticocarloscastillo.weebly.com/159-w-1h.html>
- ttroya.weebly. (2021). *SIMULACION*. Obtenido de <https://ttroya.weebly.com/ventajas-y-desventajas-de-la-simulacion.html>
- UNIR. (23 de Diciembre de 2021). *La Universidad del Internet*. Obtenido de Concepto y pilares clave del Direccionamiento Estratégico: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/direccionamiento-estrategico/>
- VELASCO, E. V. (14 de JULIO de 2019). Obtenido de https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2015F_ADM475_12_53004.pdf
- VLD-ENG. (Jun de 2019). *¿QUÉ ENTENDEMOS POR SIMULACIÓN DE PROCESOS INDUSTRIALES?* Obtenido de VLD-ENG: <https://www.vld-eng.com/blog/simulacion-procesos-industriales/>
- web, D. (2019). *DIGITAL GUIDE IONOS*. Obtenido de <https://www.ionos.es/digitalguide/paginas-web/desarrollo-web/que-es-kanban/>

ANEXO

Anexo 1. Tablero de control "LA HUECA"

TABLERO DE CONTROL						
PER SPECTIVA	TE MA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO E STRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRE SUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Atributos del servicio	El negocio contrata servicio delivery pero su precio no esta definido debido que esta estipulado por la empresa contratada	Selección de la empresa delivery más óptima para el negocio	Bechmarking (Comparacion) de precios y cumplimiento de tiempos entre copanias utilizadas	La organización hace un benchmarking entre las empresas motorizadas que se utiliza y se prioriza la que ofrezca el precio mas bajo.	\$ -
					El negocio se aplica la estrategia de potenciar sus productos en las redes sociales para aumentar pedido y se cubra el costo del delivery	\$ 10,00
					La organización invierte en productos biodegradables a menor costo, así se cubre el costo adicional que se necesite.	\$ 10,00
					El negocio concreta con la empresa delivery de menor tarifa para otorgar todos los pedidos del negocio	\$ -
					El negocio ofrece un servicio de entrega gratuito a compras de 2 combos en el negocio	\$ -
DEL CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS	Relación con el cliente	El negocio tiene diversos canales de comunicación para la comodidad de los clientes al momento de realizar su pedido al local	Porcentaje del aumento de pedidos mediante plataformas	Cantidad total de pedidos mensual vs cantidad total de pedidos mensual anterior)*100 > 0%	La organización aplica la atención eficaz de los pedidos para la satisfacción al cliente.	\$ -
					La organización trabaja en el aprovechamiento oportuno de las redes sociales que permiten la difusión de los productos.	\$ -
					El negocio utiliza plataformas para aumentar la concientización en los clientes.	\$ -
					El negocio debe desarrollar una estrategia de inversión en el uso de plataformas digitales y aplicaciones móviles para continuar llegando a mas clientes	\$ 10,00
					El negocio incluye el servicio delivery de manera gratuita a los cliente que realizan pedidos en grandes cantidades	\$ -
DE PROCESOS INTERNOS	Servicio al cliente	La empresa ofrece los mismos productos que la competencia, arriesgandose a que los clientes opten por sus productos.	Promociones renovadas mensualmente	cantidad total de promociones creadas o mejoradas	LA HUECA hace convenio con la empresa delivery para ofrecer publicidad prioritaria del negocio	\$ -
					El negocio aumenta el uso de las plataformas digitales exponiendo mas promociones a los clientes.	\$ 10,00
					LA HUECA debe reemplazar un porcentaje alto de todos los insumos plasticos utilizados en el negocio para hacer diferenciación a los competidores	\$ 100,00
					La junta innova combos y promociones cada mes	\$ -
					El negocio implementa la concientización del uso de materiales biodegradables para mayor calidad y satisfacción al cliente	\$ -
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Adquisición del cliente	El negocio busca constantemente el mayor beneficio para sus clientes en calidad y precio de productos ofertados	Numero de quejas o devoluciones del productos	Cantidad de clientes insatisfecho = 0	LA HUECA contrata motorizados delivery con tarifa mas baja para brindar al cliente el servicio gratis	\$ -
					Realizar un estudio de mercado meta para ofertar un producto de calidad a un precio accesible competitivo.	\$ -
					LA HUECA cuida la salud del cliente minimizando el consumo de plasticos en la entrega de los pedidos.	\$ 100,00
					La empresa ha de asegurar precios competitivos y excelencia en calidad de productos ofertados	\$ -
					Se debe realizar un estudio de demanda a negocios de comida rapida en relacion al negocio.	\$ -

Fuente: Autora

