



Facultad de Ciencias de la Administración

**Carrera en Tecnología Superior en Gestión
Empresarial**

**TÍTULO DEL TRABAJO
PROPUESTA Y DISEÑO DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA LÁCTEOS
THALÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Tecnólogo Superior en Gestión
Empresarial**

Autor:

Danny Froilán Sigüencia Sojos

Director:

Iván Felipe Orellana Osorio

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, por su amor incondicional y su apoyo constante a lo largo de mi vida. Gracias por inculcarme valores, esfuerzo y dedicación, y por ser mis primeros maestros. Su sacrificio y ejemplo han sido mi mayor inspiración.

A mi querida esposa, por su paciencia, comprensión y amor durante todo este proceso. Gracias por creer en mí, por animarme en los momentos difíciles y por ser mi compañera fiel. Tu apoyo ha sido fundamental para la realización de este trabajo.

A mis hijos, por ser mi mayor motivación y la razón de mis esfuerzos. Cada logro es para ustedes, y espero que este trabajo les inspire a perseguir sus sueños con la misma pasión y dedicación.

AGRADECIMIENTO

Con profunda gratitud, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que me han brindado su apoyo para culminar mis estudios.

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para enfrentar cada desafío académico.

A mí querida esposa, Anita, por su amor incondicional, su paciencia y su constante ánimo. Tu comprensión y apoyo han sido esenciales para que pudiera seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. Gracias por estar siempre a mi lado y por creer en mí.

A mis padres, Lady y Froilán, por su sacrificio, su amor y su fe inquebrantable en mis capacidades. Me han enseñado el valor del esfuerzo y la dedicación, y por eso, les estaré eternamente agradecido.

A mis hijos, Thiago, Sophie y Annalise, por ser mi mayor fuente de inspiración y motivación. Su alegría y amor me han impulsado a seguir adelante, y este logro también es para ustedes.

A mi querida hermana, Thalía, por su apoyo incondicional, su compañía y sus malas noches durante esta etapa de mi vida, quedaré siempre agradecido.

A mis profesores y mentores, por su dedicación y compromiso con mi formación académica. En especial, agradezco al Ing. Pedro Guerrero, por su orientación, sus valiosos consejos y su disposición para compartir su conocimiento.

Finalmente, a todos mis amigos y compañeros, gracias por su apoyo y por los momentos compartidos durante este viaje. Sus palabras de aliento y su compañía han sido una gran ayuda en este proceso.

Este logro no es solo mío, sino de todos aquellos que han estado a mi lado. A todos ustedes, les dedico este éxito con profunda gratitud.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Figuras	iv
Índice de Tablas	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
1. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE	3
1.1. Marco Teórico.....	3
1.2. Estado del arte	5
CAPÍTULO 2.....	7
2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	7
2.1. Antecedentes de la Empresa.....	7
2.2. Análisis de situación actual	7
CAPÍTULO 3	9
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	9
3.1. Introducción	9
3.2. Misión	9
3.3. Valores Estratégicos.....	10
3.4. Visión	10
3.5. Organigrama.....	11
CAPÍTULO 4.....	12
4. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO.....	12
4.1. Análisis Estratégicos Internos y Externos	12
4.1.1. Análisis del entorno – Análisis PESTEL	12
4.2. Evaluación de los asuntos estratégicos.....	17
4.3. Estrategias del Valor FODA.....	18
4.4. Mapa Estratégico.....	21
4.5. Cuadro de Mando Integral (Indicadores de Desempeño).....	22
5. CONCLUSIONES	26
6. REFERENCIAS	27

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la microempresa Lácteos Thalía.....	8
Figura 2. Organigrama propuesto para la microempresa Lácteos Thalía.....	11

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis PESTEL de la microempresa Lácteos Thalía.....	12
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	13
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).	15
Tabla 4. Matriz interna – externa (MIE).....	17
Tabla 5. FODA cruzado.....	18

RESUMEN

Lácteos Thalía es una microempresa familiar que elabora productos lácteos, principalmente queso fresco tipo criollo. Actualmente, presenta un déficit en su ámbito organizacional, lo que le ha provocado muchos problemas. En el presente trabajo se plantea una propuesta de planeación estratégica para que pueda seguir creciendo con bases sólidas y firmes y tenga un éxito a largo plazo. La planeación estratégica se considera un elemento básico para las microempresas, esto ya que es altamente informal, y flexible; por lo que es relativamente fácil implementarla en una microempresa en donde no se cuenta con el personal necesario. Se aplicará la planificación a largo plazo en la cual incluye las matrices de evaluación de factores externos e internos, la evaluación de asuntos estratégicos, estrategias del valor FODA, y el mapa estratégico. En conclusión, se obtuvieron muchas estrategias que pueden ser adaptadas por la microempresa para que pueda crecer y seguir construyendo, como abrir mercados nuevos, mejorar la calidad, beneficios a empleados, convenios con proveedores, implementar un enfoque integral, objetivos y prioridades claras, contratar profesionales, cultura organizacional orientada al cliente, entre otras.

Palabras clave: Calidad, microempresa, factores externos e internos, planeación estratégica.

ABSTRACT

Lácteos Thalía is a family micro-business that makes dairy products, mainly Creole-type fresh cheese. Currently, it presents a deficit in its organizational field, which has caused many problems. In this work, a strategic planning project is proposed so that it can continue to grow with solid and firm foundations for have long-term success. Strategic planning is considered a basic element for microenterprises, since it is highly informal and flexible; Therefore, it is relatively easy to implement it in a microbusiness where the necessary personnel are not available. Long-term planning will be applied, which includes the evaluation matrices of external and internal factors, the evaluation of strategic issues, SWOT value strategies, and the strategic map. In conclusion, many strategies were obtained that can be adapted by the microenterprise to grow and continue building, such as opening new markets, improving quality, employee benefits, agreements with suppliers, implementing a comprehensive approach, clear objectives and priorities, hiring of professionals, customer-oriented organizational culture.

Keywords: Quality, microenterprise, external and internal factors, strategic planning.

INTRODUCCIÓN

Lácteos Thalía es una microempresa familiar laborando desde 1985 dedicada a la fabricación de productos lácteos, ubicada en Cañar, parroquia Gualleturo. Su principal producto es el queso fresco tipo criollo, el cual se lo vende a granel en la ciudad de Guayaquil en los mercados al por mayor. En la actualidad se está elaborando yogurt entero con trozos de fruta y requesón, abasteciendo el mercado consumidor de la ciudad de Cuenca.

Uno de los principales problemas que enfrenta la microempresa es la toma de decisiones, así como identificar las oportunidades y desafíos. Esto provoca algunos retrasos en las operaciones que se desarrollan a diario.

La planeación estratégica es un elemento básico en la gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), debido a que permite visualizar su entorno de manera global, y así poder realizar ajustes constantes a la misión, visión, objetivos, metas, políticas, etc., preparándolas a que puedan responder a cualquier dinamismo del medio en el que se encuentran, de este modo se puede garantizar su permanencia en el mercado. (Saavedra García, 2021)

La planeación estratégica (PE) en la PYME puede ser altamente informal, flexible, de tendencia intuitiva, emocional, con una toma de decisiones desde las múltiples funciones del empresario, el cual aplica una PE de acuerdo a su personalidad, apoyándose en las redes familiares que ha establecido para dirigir la empresa, con una visión limitada. (Saavedra García, 2021)

Las herramientas de planeación deben permitir a las PYME entender sus fuerzas internas y su contexto externo; el cual incluye la incertidumbre y la complejidad. (Saavedra García, 2021)

Por otra parte, se puede decir que las PYME a diferencia de las empresas grandes son afectadas por factores que diferencian su proceso de planeación estratégica, los cuales pueden deberse a la falta de procedimientos formales aplicables a sus características particulares y adaptadas a la manera particular en que dirigen su operación con base en decisiones y proyectos específicos. (Saavedra García, 2021)

Por lo descrito anteriormente, el objetivo de esta investigación consiste en elaborar una propuesta de planeación estratégica para la microempresa Lácteos Thalía para que pueda formarse como una microempresa como tal y aspirar a crecer cada día un poco más.

Este trabajo se divide en cuatro apartados, el primero es el marco teórico y estado del arte donde se abordarán temas sobre planeación estratégica, su importancia, características, entre otros, en el segundo se encuentra la descripción de la organización, en el tercero está el direccionamiento estratégico y como cuarto punto está la planificación a largo plazo donde se verá lo que es asuntos estratégicos, análisis FODA, objetivos estratégicos, mapa estratégico, cuadro de mando integral y la matriz para la implementación del mapa estratégico.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Definición De Planeación Estratégica (PE)

La planeación estratégica se puede describir cómo las empresas logran liderar procesos para asignar recursos, tomar decisiones y alcanzar los objetivos, de tal manera que logren una ventaja competitiva. La PE es actuar en el presente con una visión de futuro, buscando los medios para lograr los cambios deseados y posibles. (Rodríguez & Castro, 2021)

1.1.2. Importancia de realizar la planeación estratégica

La importancia de realizar una planeación estratégica en una microempresa es fundamental y transversal a sus procesos. Es una herramienta funcional para las organizaciones, permitiéndoles adquirir y desarrollar conocimiento a partir de su puesta en marcha, y más aún cuando el constante cambio del entorno donde está inmerso el sector productivo obliga a que dirigentes continúen en permanente actualización de sus procesos administrativos y gerenciales, garantizando, en mayor tiempo, la sostenibilidad en el mercado empresarial. (Ciro-Gallo, 2021)

Teniendo claro el modelo productivo y la estructura de una herramienta administrativa se puede identificar de manera más clara un panorama completo de la tendencia de la empresa en todos los aspectos para tomar decisiones de gran impacto tendientes a lograr la sostenibilidad a largo plazo y así desarrollar planes efectivos, esperando un resultado prometedor en un futuro. (Ciro-Gallo, 2021)

1.1.3. Características de planeación estratégica

La planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo y sus principales características son:

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.
- Trata con cuestiones básicas.

- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.
- Se trata de una planeación de largo alcance.
- Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa. (Bojórquez & Pérez, 2013)

1.1.4. Etapas de planeación estratégica

De acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el prototipo de planeación estratégica se divide en las siguientes etapas:

- Etapa 1 – Consenso estratégico: en donde está la generación de bases para el inicio del proceso, detección de actores críticos internos y externos y un análisis de estilos de dirección. Con esto se llega a la definición de la misión de la organización y objetivos estratégicos.
- Etapa 2 – Diagnóstico situacional: se encuentra el análisis del entorno y un análisis de la organización. Se identifican temas y actores estratégicos.
- Etapa 3 – Definición de estrategias y objetivos: está la formulación y evaluación de estrategias y los objetivos operativos. Se llega a la definición de metas y acciones estratégicas.
- Etapa 4 – Plan estratégico: se realiza la programación de acciones, medidas y medios de acción, compromisos y responsabilidades de actividades. Se llega a un sistema de evaluación y control. (Llanes, y otros, 2022)

1.1.5. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva representa características que diferencian un producto o servicio de una empresa, frente al producto o servicio de otras organizaciones. También se puede decir que la ventaja competitiva radica en las muchas y variadas actividades discretas que desempeña la empresa, en cuanto al diseño, producción, mercadeo, entrega y apoyo de sus productos. Además, de ser un aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos. (Romero, Sánchez, Rincón, & Romero, 2020)

Entonces, la ventaja competitiva es lo que permite a una empresa posicionarse exitosamente en un mercado; es aquello en lo que la empresa supera a sus rivales, que siempre debe poseer, que sea importante para el cliente, que no sea fácil de imitar, y la

cual es producto de estrategias empresariales que la impulsan. (Romero, Sánchez, Rincón, & Romero, 2020)

El desarrollo de una ventaja competitiva está en función de sus recursos y capacidades o competencias. Los recursos, están determinados por la cantidad y calidad que tenga en *stock* tanto tangibles como intangibles; en cuanto a las capacidades o competencias. Las mismas están definidas por tres elementos, lo que quiere hacer la empresa (visión empresarial), lo que sabe hacer la empresa (experiencia acumulada), y lo que puede hacer la empresa (activos o recursos tangibles e intangibles como las habilidades, talento y aptitudes profesionales). (Romero, Sánchez, Rincón, & Romero, 2020)

1.2. Estado del arte

Uno de los principales problemas que enfrenta la microempresa es la toma de decisiones, así como identificar las oportunidades y desafíos. Esto provoca algunos retrasos en las operaciones que se desarrollan a diario.

La planeación estratégica es un elemento básico en la gestión de las PYME debido a que permite visualizar su entorno de manera global preparándolas para que puedan responder en todo momento ante cualquier adversidad que se presente dentro del medio en el que se encuentran, y así garantizar su permanencia en el mercado. (Saavedra García, 2021)

Siendo la misión y visión elementos cruciales en la PE, la diferencia entre ambos es una perspectiva de tiempo. Mientras la misión señala que está haciendo la empresa, la visión muestra lo que la empresa puede realizar en el futuro y en lo que se convertirá. (Saavedra García, 2021)

Algunos de los beneficios de implementar PE son: 1) claridad de la visión estratégica de la organización; 2) permite comprender el entorno completamente cambiante y competitivo; 3) le da prioridad y dirige el enfoque mediante los objetivos a largo plazo; 4) mediante el conocimiento del ambiente en que se encuentra la organización se toma un comportamiento proactivo para hacer frente a los elementos que componen el entorno externo y de un modo independiente permite ejercer sus fuerzas a los elementos del entorno interno; y 6) el entorno externo experimenta fuerzas fuera del

alcance de la organización, pero con la PE se puede afrontar independientemente de la misma. (Borbón, Navarro, & Leyva, 2023)

La metodología para llevar a cabo el proceso de PE debe en cuenta los recursos disponibles tanto humanos, financieros, tecnológicos y materiales. Para realizar un primer diagnóstico se toma información externa: políticas, económicas, tecnológicas, legales, sociales y competitivas, con el fin de ver el comportamiento. De la parte interna, se observan algunas capacidades distintivas que tiene una organización, como sus procesos financieros, comerciales, investigación y desarrollo, producción, dirección y la cultura organizacional. (Rodríguez & Castro, 2021)

Luego de realizar el análisis de la información, se deben priorizar los factores que inciden de una manera más fuerte, llamados factores claves del éxito; son aspectos positivos y negativos para establecer las fortalezas y debilidades internas de la empresa, y las oportunidades y amenazas externas. (Rodríguez & Castro, 2021)

Los modelos lógicos se fundamentan en dos ejes generales: el trabajo planeado y los resultados esperados. Estos modelos pueden ser utilizados como herramientas de planeación y/o evaluación. Las partes fundamentales que los componen son: producción, resultados, impacto, recursos y actividades. (Yáñez, Lipuma, & Guzmán, 2021)

Para que se puedan observar los cambios producidos por la implementación de PE, ésta debe contar con un nivel adecuado de flexibilidad e integración, no debe quedarse en el documento, es necesario ser ejecutada. No sirven mucho los planes más acertados y las estrategias más elaboradas si no se provén, en concreto, las herramientas que permitan darles seguimiento y asegurar que lo realizado vaya en dirección al cumplimiento de los objetivos y la misión corporativa. Para poder lograrse es necesario que la microempresa asigne los recursos necesarios para que la estrategia formulada pueda llevarse a cabo de manera exitosa. (Ciro-Gallo, 2021)

Se tomará como metodología la planificación a largo plazo donde se verá todo lo que concierne a asuntos estratégicos, análisis FODA, objetivos estratégicos, mapa estratégico, cuadro de mando integral y la matriz para la implementación del mapa estratégico.

Finalmente, los resultados esperados son una microempresa con pilares firmes en su organización, que puedan resolver problemas con fluidez y en un lapso de tiempo relativamente corto. De esta manera, poder crecer cada día un poco más con bases sólidas.

CAPÍTULO 2

2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. Antecedentes de la Empresa

Lácteos THALIA es una empresa familiar fundada en 1989 que nace por motivos de crear un sustento familiar y generar fuentes de trabajo en la parroquia en la que se encuentra ubicada.

En vista de que en esa época los habitantes de esta zona se dedicaban netamente a la ganadería, se vio la necesidad de procesar la materia prima (leche) para mejorar las fuentes de ingresos de la parroquia.

Los primeros años tomaba el nombre de Lácteos San José, para luego tomar el nombre de Lácteos Thalía. En el año 2016 se cambia a las instalaciones actuales en donde se ha ido trabajando día a día para mejorar. Entre los productos que elabora están el queso fresco tipo criollo, yogurt con trozos de fruta, y requesón.

Con la ilusión de cada día seguir creciendo y poder ayudar a las muchas familias que están dentro del círculo de trabajo, siempre brindando al consumidor productos de buena calidad.

Debido a que la ubicación es alejada de la zona urbana, no hay mucho personal capacitado en cuanto al tema de administración por lo que a la planta le falta mucho en cuanto al tema mencionado. Hay dificultad en la toma de decisiones, así como identificar las oportunidades y desafíos.

2.2. Análisis de situación actual

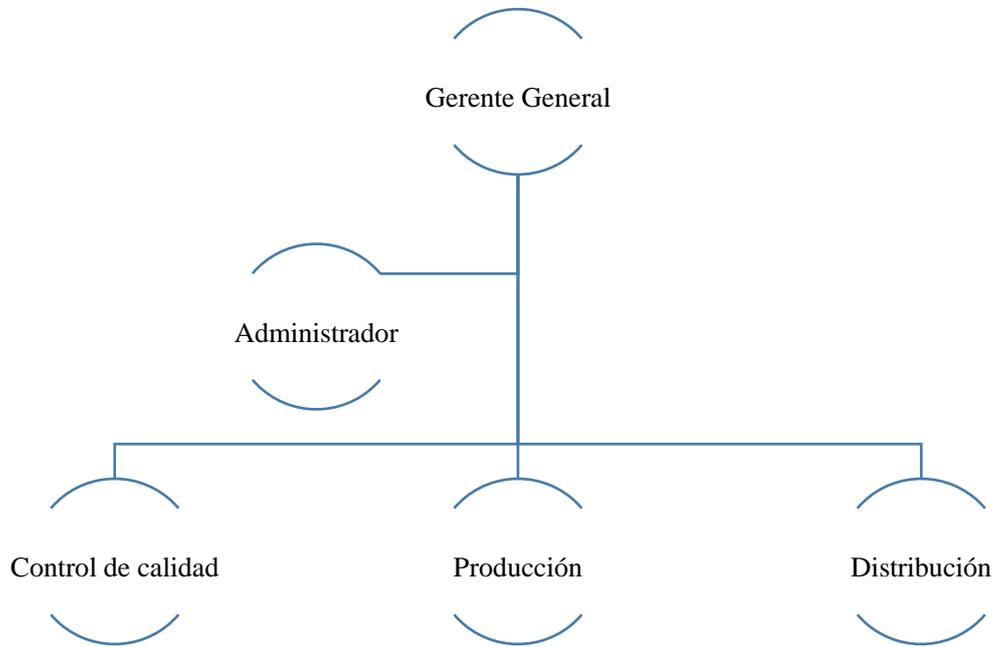
- **Misión:** La misión de nuestra empresa es la creciente creación de valor, diversificando nuestros productos para mejorar la calidad de vida del consumidor, excelente distribución a nivel nacional. Dejar en alto el nombre de la empresa, así como de la parroquia en la que está ubicada.

- **Visión:** Llegar a ser una empresa reconocida a nivel nacional ofreciendo productos de alta calidad y satisfaciendo las necesidades del consumidor. Una marca bien aplicada es la base más sólida sobre la que se genera adhesión, rápida identificación y vinculación con un proyecto de futuro.

• **Organigrama:**

Figura 1.

Organigrama de la microempresa Lácteos Thalía.



Fuente: Lácteos Thalía.

CAPÍTULO 3

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Introducción

Como vimos en el capítulo 2, Lácteos Thalía es una microempresa que tiene buena acogida por parte del consumidor, pero tiene algunos problemas en su administración.

En primer lugar, su misión abarca un sector muy amplio y sería de centrarse en lo en mercado geográfico en el cual se está trabando en la actualidad y no cuenta con la información necesaria que el cliente debería conocer. De igual manera, la visión actual se enfoca en un área demasiado grande, se puede llegar en algún momento a ese nivel, pero la visión como puede ir cambiando cada cierto tiempo, es decir, cuando se ha cumplido su objetivo; además, de faltarle información referente a la microempresa. Por otro lado, no cuenta con valores estratégicos establecidos. Finalmente, el organigrama actual está mezclado departamental con funcional; he propuesto un organigrama funcional ya que se trata de una microempresa familiar, la cual es pequeña y no cuenta con los departamentos necesarios para un organigrama departamental.

Se debería hacer algunos cambios a la filosofía empresarial que cuenta en la actualidad. Para esto, se ha optado por realizar un *focus group* con el gerente general y con el área administrativa, en este se puede llevar a cabo una lluvia de ideas para poder establecer una nueva misión, visión y valores estratégicos con los que va a quedar la microempresa.

Realizada la sesión se ha llegado a un mutuo acuerdo y ha quedado establecida la siguiente filosofía empresarial:

3.2. Misión

“Somos una microempresa que nos dedicamos a la elaboración de productos lácteos. Nuestro objetivo es satisfacer las necesidades y exigencias del mercado consumidor, siempre brindando productos de calidad abasteciendo a las familias domiciliadas en nuestro mercado geográfico y en general a todas las personas que prefieren nuestros productos selectos.”

3.3. Valores Estratégicos

Dentro de nuestra microempresa se ha considerado algunos de los valores más importantes, los cuales nos harán crecer como personas y como microempresa:

- **Calidad:** la calidad es la percepción que tiene el cliente sobre su valor; es decir, si cree que satisface sus necesidades lo considerará de mayor o menor calidad. Si nuestra microempresa ofrece productos que satisfagan las necesidades de los consumidores y estén conformes con el producto que reciben, hay la probabilidad que nos recomienden a otros consumidores y nuestra venta crezca.

- **Inocuidad:** es el conjunto de condiciones y medidas necesarias durante la producción, almacenamiento y distribución de un alimento para asegurar al consumidor que no representa ningún riesgo para su salud. Si nuestros productos son elaborados en condiciones inocuas, no presentan ningún problema en las perchas de los consumidores y por ende tienen más confianza al momento de adquirir los productos.

- **Cumplimiento:** es el conjunto de acciones y procesos que tienen como objetivo garantizar que la microempresa cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables a la actividad. Además, con el cliente se crea una relación más sólida al ser constantes con el abastecimiento del producto.

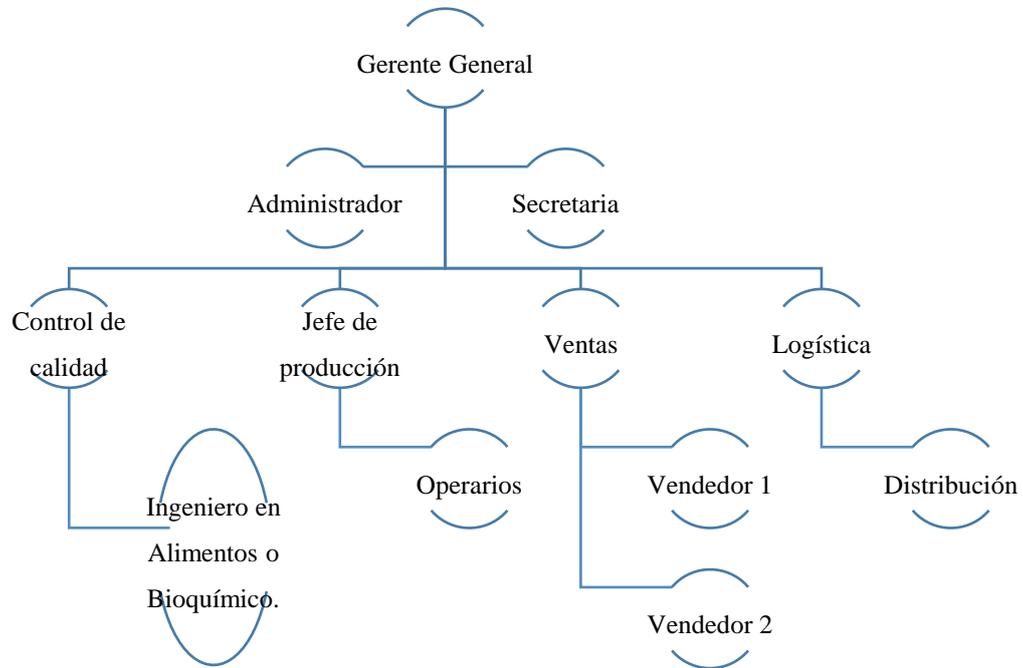
3.4. Visión

“Llegar a ser una empresa sólida en el área de lácteos, reconocida por brindar productos de buena calidad. Para el 2028 llegar a ser una microempresa con un crecimiento del 20% en las ventas.”

3.5. Organigrama

Figura 2.

Organigrama propuesto para la microempresa Lácteos Thalía.



Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 4

4. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

4.1. Análisis Estratégicos Internos y Externos

4.1.1. Análisis del entorno – Análisis PESTEL

Análisis de variables que están en el sistema o fuera de la empresa y de las cuales dependemos para tener éxito. Y a la vez, pueden representar una oportunidad o una amenaza.

Tabla 1.

Análisis PESTEL de la microempresa Lácteos Thalía.

POLÍTICAS	El gobierno actual pertenece a la derecha por lo tanto incentiva a los negocios.
	Los lácteos son productos de primera necesidad.
	Gobiernos inestables en su administración.
ECONÓMICAS	La fijación de precios viene dada desde el gobierno.
	Amenaza en el retiro de subsidios al combustible.
	Alza de precio de materias primas.
	Acceso al capital cuando lo requiere.
	Impuestos.
SOCIALES	La cultura de las personas. Mercados más exigentes.
	Personal escaso en el área donde se encuentra ubicada.
	Son productos de consumo diario.
	Alta conectividad con proveedores del sector.
	Lealtad y satisfacción del cliente.
TECNOLOGÍA	Se tiene mucha información en redes de fácil acceso.
	Altos costos para implementar sistemas de capacitación asincrónica.
	Máquinas costosas para automatizar procesos.
	Adecuada infraestructura del negocio.
MEDIO AMBIENTE	Gran cantidad de agua que va al alcantarillado.
	Escases de leche en algunas épocas del año.
	Convenios con centros de acopio durante todas las épocas del año.
	Fenómenos naturales.
LEGALES	Control de entidades públicas. Evitar la producción informal.
	Permisos sanitarios.
COMPETITIVIDAD	Especulación de precios.
	Fraude alimentario.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) para la microempresa Lácteos Thalía.

Tabla 2.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1) El gobierno actual pertenece a la derecha por lo tanto incentiva a los negocios.	0,02	2	0,04
2) Se tiene mucha información en redes de fácil acceso.	0,05	3	0,15
3) Son productos de consumo diario.	0,09	4	0,36
4) Control de entidades públicas. Evitar la producción informal.	0,05	3	0,15
5) Impuestos.	0,06	3	0,18
6) Fenómenos naturales.	0,03	3	0,09
7) Convenios con centros de acopio y proveedores del sector durante todas las épocas del año.	0,19	4	0,48
8) Lealtad y satisfacción del cliente.	0,12	4	0,76
Amenazas			
1) Gobiernos inestables en su administración.	0,04	2	0,08
2) La fijación de precios viene dada desde el gobierno.	0,05	2	0,1
3) Amenaza en el retiro de subsidios al combustible.	0,09	3	0,27
4) Alza de precio de materias primas.	0,09	3	0,27
5) Especulación de precios.	0,1	3	0,3
6) La cultura de las personas. Mercados más exigentes.	0,02	2	0,04
TOTAL	1		3,27

Fuente: Elaboración propia.

La matriz EFE se encarga de evaluar los factores externos clave que revela una serie de oportunidades y amenazas que influyen en el rendimiento y la estrategia comercial de la empresa. Entre algunas de las oportunidades más relevantes se encuentran los convenios con centros de acopio y proveedores del sector durante todas las épocas del año, esto nos ayuda como microempresa a mantener una producción constante en todo el año, ya que nuestra principal materia prima, la leche, en algunos meses del año se escasea y en otros hay en abundancia; además, podemos mantener un precio fijo. Luego de esto, se ha

determinado que una buena oportunidad es la lealtad y satisfacción del cliente, la cual se ha logrado gracias a la perseverancia durante 30 años y a la calidad del producto que se ofrece, con esto se ha podido mantener en el mercado durante muchos años y poder seguir creciendo un poco más como persona y como microempresa. Por otro lado, son productos de consumo diario y por ende tienen una favorable aceptación en el mercado consumidor.

En cuanto a lo que concierne a impuestos se le ha otorgado una puntuación ponderada de 0,06. Se ha considerado importante ya que al ser considerada como microempresa, los impuestos son menores o no hay en comparación con empresas. Además, el control por parte de entidades públicas nos beneficia ya que de esta manera se evita gran cantidad de producción informal. Al tener gran cantidad de información en redes de fácil acceso nos permiten en cierta parte indagar sobre ciertos temas en los cuales talvez no se tenga el conocimiento y poder compartir con los operarios alguna capacitación en específico; estos dos últimos tienen una puntuación ponderada de 0,05. Los fenómenos naturales se han tomado como una oportunidad ya que en el sector en la que está ubicada la planta no ocurre mucho este tipo de situaciones y se puede abastecer de manera continua el mercado consumidor. Finalmente, pero no menos importante se ha tomado en cuenta que el gobierno actual pertenece a la derecha y por ende incentiva a los negocios teniendo una puntuación ponderada de 0,02.

No obstante, se identifican las amenazas que podrían tener un impacto negativo en el desempeño de la microempresa. La especulación de precios presenta un desafío continuo al haber fabricantes informales que ofrecen productos a menores precios, con una ponderación de 0,1. La amenaza del retiro de subsidio a los combustibles y el alza de costo de materias primas comparten una ponderación de 0,9 ya que ambos van de la mano. Por otro lado, nos enfrentamos a la situación de que la fijación de precios viene dada desde el gobierno y en algunas ocasiones colocan precios que no están acorde al producto y su producción, teniendo una puntuación ponderada de 0,05. De igual manera, los gobiernos inestables en su administración nos afectan ya que hay cambios de leyes en tiempos cortos o se crean protestas que no nos permiten llegar con el producto hasta el consumidor final, este apartado tiene una puntuación ponderada de 0,04. Finalmente, la cultura de las personas podría ser una pequeña amenaza debido a que las personas cada día se vuelven más exigentes al momento de comprar sus productos, esto en cuanto a cuidar de su salud teniendo una ponderación de 0,02.

En resumen, la evaluación detallada de todos estos factores externos clave proporciona una comprensión más profunda del entorno operativo de la microempresa, permitiendo identificar de una manera más clara las oportunidades que pueden ser aprovechadas y amenazas que deben ser abortadas con estrategias específicas. La microempresa puede tomar mejores decisiones con una gestión adecuada de estos elementos y desarrollar planes de acción efectivos para garantizar el éxito a largo plazo. La puntuación total ponderada de estos factores externos clave es de 3,27, lo que sugiere un entorno generalmente favorable, pero con desafíos que requieran atención y acción.

4.1.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) para la microempresa Lácteos Thalía.

Tabla 3.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1) Existe comunicación y control gerencial.	0,08	3	0,24
2) Habilidad para enfrentar la competencia.	0,1	4	0,4
3) Adecuada infraestructura del negocio.	0,14	4	0,56
4) Motivación al personal.	0,05	3	0,15
5) Acceso al capital cuando lo requiere.	0,11	4	0,44
6) Permisos sanitarios.	0,15	3	0,45
7) Cuenta con todos los servicios básicos para la producción.	0,15	3	0,45
Debilidades			
1) No planifica actividades.	0,06	2	0,04
2) Personal escaso en el área donde se encuentra ubicada.	0,03	2	0,06
3) Máquinas costosas para automatizar procesos.	0,04	1	0,04
4) No utiliza herramientas administrativas.	0,03	2	0,06
5) No tiene personal altamente calificado.	0,04	2	0,08
6) No está formado el trabajo en equipo.	0,02	1	0,06
TOTAL	1		3,03

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los factores internos clave revela una serie de fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño y la competitividad de la empresa desde su interior. Entre

las fortalezas, está que cuenta con todos los servicios básicos para su producción y a la vez cuenta con todos los permisos sanitarios y necesarios para que la planta pueda estar en un correcto funcionamiento, ambos tienen una puntuación ponderada de 0,15. Además, presenta una infraestructura adecuada, tiene sus áreas de trabajo bien identificadas, sus paredes y pisos son de fácil limpieza, teniendo una ponderación de 0,14. Por otro lado, la financiación para los trabajos que se requieran son propios por lo que se tiene acceso al capital cuando lo requiera. El dueño de la microempresa es el que sale a entregar su producto desde el primer día hasta la actualidad, por lo que tiene mucha experiencia y por lo tanto tiene la destreza para poder enfrentar la competencia, este ítem tiene una ponderación de 0,10. Además, como ya se mencionó anteriormente el dueño es el que está al mando de la microempresa, y por ende existe una comunicación y control por su parte, teniendo una ponderación de 0,08. Finalmente, existe la motivación al personal dándoles algunos incentivos como día libre o pomos de suero para que lleven, éste tiene una ponderación de 0,05.

Sin embargo, existen algunas debilidades que podrían limitar el potencial de la empresa. La planificación de actividades en la microempresa es algo que no hay de una manera clara, esto ocasiona retraso en los trabajos o en otras ocasiones están los operarios con tiempo disponible y no saben que hacer, con una puntuación ponderada de 0,06. Las máquinas costosas para automatizar procesos y la falta de personal calificado se han considerado como amenazas con una ponderación de 0,04. Por otro lado, el personal escaso en el área donde se encuentra ubicada la planta y la no utilización de herramientas administrativas son otros problemas que enfrenta la microempresa, teniendo una puntuación ponderada de 0,03. Finalmente, pero no menos importante está el trabajo en equipo aunque en nuestra microempresa no son muchos los operarios en algunas ocasiones se ha visto que no hay mucha comunicación al momento de distribuir las actividades.

En resumen, el análisis detallado de los factores internos clave proporciona una visión completa de las fortalezas y debilidades de la microempresa, permitiendo identificar de una manera más clara las partes que hay que mejorar y las oportunidades para fortalecer su estructura organizacional. Con una adecuada gestión de esos elementos, la empresa puede aprovechar al máximo sus fortalezas y abordar sus debilidades para alcanzar sus objetivos y garantizar su éxito a largo plazo. La puntuación ponderada de

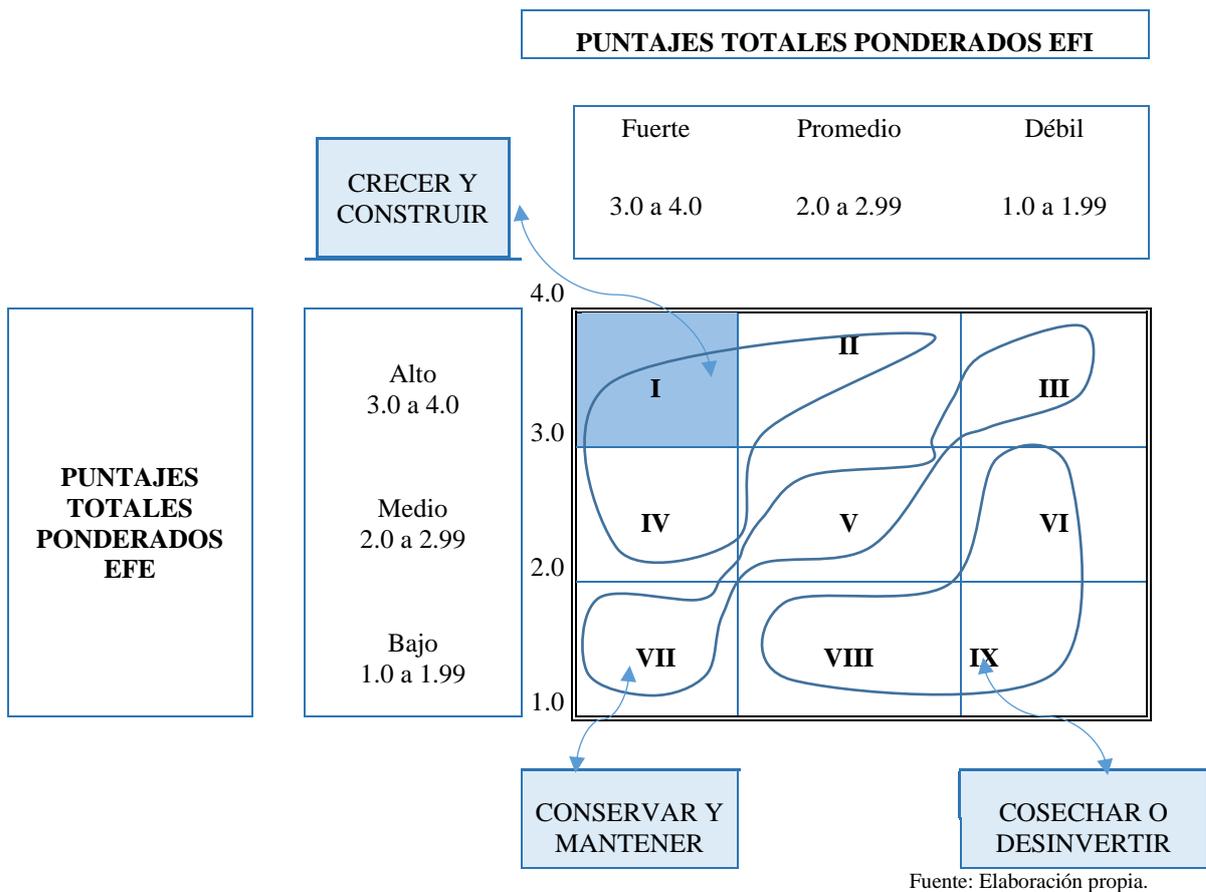
estos factores internos clave es de 3,03, lo que sugiere un potencial de mejora significativo en varios aspectos internos de la empresa.

4.2. Evaluación de los asuntos estratégicos

4.2.1. Matriz interna – externa (MIE)

Tabla 4.

Matriz interna – externa (MIE).



En el primer cuadrante (I), se encuentra la microempresa Lácteos Thalía, por lo tanto:

Después de obtener los valores de la matriz EFE y EFI, la puntuación ponderada externa es de 3,27 y la puntuación ponderada total interna es de 3,03 se localizó el número del cuadrante resultado del cruce de dichos valores, para lo cual en este caso de estudio se ubica en el cuadrante (I). Este cuadrante sugiere estrategias de crecimiento y construcción mediante la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal, así como la penetración de mercado y el desarrollo de mercado y producto.

Este posicionamiento en el primer cuadrante indica que es factible para nuestra microempresa elaborar propuestas que se centren en el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que impulsen el crecimiento de dicha microempresa. Por lo tanto, se puede considerar estrategias de integración hacia atrás ya que así podemos controlar la materia prima principal (leche cruda de vaca) de una mejor manera con el fin que la calidad de nuestros productos siempre sea la misma; una estrategia puede ser el análisis de la materia prima aleatoriamente a todos los proveedores a fin de que al final de la quincena se tenga un control de dichos proveedores. Otra estrategia podría ser la estandarización de precios durante todas las épocas del año a fin de asegurar los costos de materia prima principal.

Además, aprovechando el buen estado de la infraestructura hay la opción de seguir creciendo procesando más cantidad de materia prima, una estrategia puede ser adquirir maquinaria de laboratorio más especializada para que los resultados sean más confiables. De esta manera garantizar aún más la calidad del producto final y fortalecer la lealtad y satisfacción de los clientes que ya existe.

En resumen, mediante la aplicación de estrategias de crecimiento y construcción aplicando la integración hacia atrás, nuestra microempresa puede aprovechar sus fortalezas internas y oportunidades externas para impulsar su crecimiento y éxito a largo plazo.

4.3. Estrategias del Valor FODA

4.3.1. FODA cruzado

Tabla 5.

FODA cruzado.

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> 1) Existe comunicación y control gerencial. 2) Habilidad para enfrentar la competencia. 3) Adecuada infraestructura del negocio. 4) Motivación al personal. 5) Acceso al capital cuando lo requiere. 6) Permisos sanitarios. 7) Cuenta con todos los servicios básicos para la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) No planifica actividades. 2) Personal escaso en el área donde se encuentra ubicada. 3) Máquinas costosas para automatizar procesos. 4) No utiliza herramientas administrativas. 5) No tiene personal altamente calificado. 6) No está formado el trabajo en equipo.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> 1) El gobierno actual pertenece a la derecha por lo tanto incentiva a los negocios. 2) Se tiene mucha información en redes de fácil acceso. 3) Son productos de consumo diario. 4) Control de entidades públicas. Evitar la producción informal. 5) Impuestos. 6) Fenómenos naturales. 7) Convenios con centros de acopio y proveedores del sector durante todas las épocas del año. 8) Lealtad y satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Regular precio de materia prima durante todas las épocas del año (F1, O7). 2) Gestión de relaciones con el cliente vendiendo el producto a crédito (F2, F5, O8). 3) Incursionar en cualquier mercado consumidor (F6, O4). 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Implementar un enfoque integral para una restauración organizacional (D1, D4, D5, D6, O2). 2) Vincularse a proyectos del estado (D3, O1). 3) Establecer objetivos claros y prioridades claves (D4, O3).
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> 1) Gobiernos inestables en su administración. 2) La fijación de precios viene dada desde el gobierno. 3) Amenaza en el retiro de subsidios al combustible. 4) Alza de precio de materias primas. 5) Especulación de precios. 6) La cultura de las personas. Mercados más exigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Anticipar los movimientos de la competencia (F2, A5). 2) Abastecerse de materiales que se utilicen (F5, A3, A4). 3) Productos bien etiquetados (F6, A6). 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Contratar expertos en el área para innovar productos (D5, A6). 2) Promover una cultura organizacional orientada al cliente (D4, A6).

Fuente: Elaboración propia.

- *Estrategias FO*

Estrategia: Regular precio de materia prima durante todas las épocas del año. Para lograr mantener los precios del producto final durante todo el año se ha utilizado la fortaleza de que existe comunicación y control gerencia (F1) con la oportunidad de que existen convenios con centros de acopio y proveedores del sector durante todas las épocas del año.

Estrategia: Gestión de relaciones con el cliente vendiendo el producto a crédito. Gracias a esta estrategia se prevé aumentar la lealtad y satisfacción del cliente utilizando las fortalezas de la habilidad para enfrentar la competencia (F2) y el acceso al capital cuando lo quiere (F5) con la oportunidad de la lealtad y satisfacción del cliente (O8).

Estrategia: Incursionar en cualquier mercado consumidor. Gracias a la fortaleza de que cuenta con todos los permisos sanitarios (F6) y a la oportunidad de que hay un control por parte de las entidades públicas y de esta manera evitar la producción informal (O4).

- *Estrategias DO*

Estrategia: Implementar un enfoque integral para una restauración organizacional. Gracias a las debilidades de que no hay una planificación de actividades (D1), no se utiliza herramientas administrativas (D4), no cuenta con personal calificado (D5), no está formado el trabajo en equipo (D6) con la oportunidad de que se tiene mucha información en redes de fácil acceso (O2) se puede incursionar en el mundo de la tecnología para obtener información y de esta manera poder transmitir a los operarios mediante capacitaciones o reuniones frecuentes para llegar a acuerdos y a la vez ir implementando herramientas administrativas básicas como hojas de planes de limpieza, control de operaciones, priorizar operaciones, entre otros; y de esta manera reestructurar el enfoque de la empresa para promover la agilidad empresarial y optimiza la eficiencia operativa.

Estrategia: Vincularse a proyectos del estado. Ya que existe la debilidad de que las máquinas son muy costosas para automatizar los procesos (D3) se ha tomado en cuenta la oportunidad de que el gobierno actual es del grupo de la derecha y por lo tanto incentiva a los negocios (O1).

Estrategia: Establecer objetivos claros y prioridades claves. Debido a que se tiene la debilidad de que no se utilizan herramientas administrativas (D4) y se tiene la oportunidad de que son productos de consumo diario (O3) se debería aprovechar esto

para direccionarnos a un crecimiento continuo con una base sólida en la cultura organizacional y tener éxito a largo plazo.

- *Estrategias FA*

Estrategia: Anticipar los movimientos de la competencia. Gracias a la fortaleza que hay habilidad para enfrentar la competencia (F2) con la amenaza constante en el mercado consumidor de la especulación de precios (A5) se puede hacer una adaptación rápida ante estos escenarios y evitar riesgos en la venta de los productos.

Estrategia: Abastecerse de materiales que se utilicen. Con la presencia de amenazas con retiro del subsidio al combustible (A3) y la amenaza del alza de precios a las materia primas (A4) se puede aprovechar la fortaleza que se tiene acceso al capital cuando lo requiera (F5) para poder abastecerse de dichos productos hasta que se normalicen los precios y de esta manera no se vea afectado el precio del producto final.

Estrategia: Productos bien etiquetados. Debido a la amenaza de la cultura de las personas que es cada vez más exigente (A6) se puede aprovechar la oportunidad de que se tiene todos los papeles al día en permisos sanitarios (O6) para que el consumidor tenga más confianza en los productos que consume de “Lácteos Thalía”.

- *Estrategias DA*

Estrategia: Contratar expertos en el área para innovar productos. Se tiene la debilidad de que no se cuenta con personal calificado (D5) y la amenaza de que la cultura de las personas cada vez es más exigente (A6) se ha visto una buena estrategia contratar a una persona que tenga los conocimientos necesarios para que se dedique a innovar nuevos productos y así la marca pueda seguir creciendo.

Estrategia: Promover una cultura organizacional orientada al cliente. Debido a la debilidad de que no se utiliza herramientas administrativas (D4) y la amenaza de que los mercados son más exigentes cada día (A6) se ha decidido que una buena estrategia es promover una cultura organizacional orientada al cliente con el fin de priorizar la satisfacción y el éxito del cliente.

4.4. Mapa Estratégico

Figura 3.

Mapa Estratégico de la microempresa Lácteos Thalía.

FINANCIERA	Incrementar las ventas.	Aumentar la rentabilidad.
CLIENTE	Satisfacción del cliente.	Incrementar los clientes.
PROCESOS	Innovación de productos.	Disminuir producto de mala calidad.
RECURSOS	Incrementar la retención de empleados.	Capacitaciones a personal.

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Cuadro de Mando Integral (Indicadores de Desempeño)

4.5.1. CMI

A continuación, se mostrará el cuadro de mando integral con sus indicadores y estrategias:

Tabla 6.

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva FINANCIERA								
Objetivo para el 2028	Indicador	Real	Meta año 2025	Meta año 2026	Meta año 2027	Meta año 2028	TOTAL	Iniciativas estratégicas
Incrementar las ventas en un 20%	Ventas totales	\$ 100.000,00	\$ 3.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00	\$ 120.000,00	Expandirse a otros mercados.
Aumentar la rentabilidad en un 20%	Beneficio operativo	\$ 30.000,00	\$ 3.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00	\$ 50.000,00	Incrementar las ventas. Realizar un análisis de costos.
	Ventas totales	\$ 100.000,00	\$ 3.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00	\$ 120.000,00	
Perspectiva CLIENTE								
Aumentar la cartera de clientes un 120%	Cantidad de clientes	50	10	15	15	20	110	Abrir mercado en otra ciudad. Plan de acciones publicitarias.
Aumentar la satisfacción del cliente un 30%	Cantidad de quejas de clientes	25	1	2	2	3	18	Mejora en la calidad de producto. Mejora en el plan de distribución.
	Cantidad de devoluciones	40	1	2	2	3	33	
Perspectiva PROCESOS								
Introducir un 50% productos nuevos	Cantidad de productos nuevos	3	0,21	0,3	0,39	0,6	5	Contratar a personal capacitado.
Disminuir un 70% los costos de mala calidad	Cantidad de producto de mala calidad	80	8	16	16	16	24	Programa de formación de calidad.
Perspectiva de RECURSOS								
Aumentar un 50% la retención de los empleados	Cantidad de años que trabaja en la empresa	2	0,1	0,2	0,3	0,4	3	Incremento de beneficios de empleados por antigüedad. Plan de incentivos a empleados.
Aumentar un 70% el nivel de conocimiento de los empleados	Capacitaciones al personal operativo	20%	35%	50%	70%	90%	90%	Planes de capacitaciones con profesionales.

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro de mando integral, en cuanto a la perspectiva financiera se tiene como objetivos incrementar las ventas en un 20% y aumentar la rentabilidad en un 20%; estas perspectivas son direccionadas hasta el 2028. Para lo cual se ha visto oportuno para el cumplimiento de estos objetivos expandirse a otros mercados, con esto puede haber un incremento en las ventas y otra estrategia sería realizar un análisis de costos más detallado para poder determinar la situación actual de la microempresa exactamente.

En la perspectiva del cliente se presenta como objetivos aumentar la cartera de clientes un 120% y aumentar la satisfacción del cliente un 30%. Se ha puesto un 120% en aumentar los clientes ya que en la actualidad se tiene un total de 50 clientes, esto debido al nivel de seguridad que no permite visitar nuevos proveedores o ir a otros mercados en la ciudad de Guayaquil; para esto se ha visto oportuno incursionar en mercados de otras ciudades, así como realizar un plan de acciones publicitarias. Además, para que la satisfacción del cliente incremente, se ha tomado en cuenta una mejora en la calidad del producto y una mejora en el plan de distribución.

En cuanto a la perspectiva de procesos se tiene los objetivos de introducir un 50% de productos nuevos y disminuir un 70% los costos por mala calidad. En la actualidad hay alrededor de un 10% de devoluciones mensuales, esto debido a que hay ocasiones que la materia prima (leche) no tiene un análisis profundo al ingresar y se daña el lote de producción, entre otros inconvenientes. Para solucionar esto se ha tomado en cuenta fomentar un programa de formación de calidad.

Finalmente, para la perspectiva de recursos se tiene los objetivos de aumentar un 50% la retención de los empleados y aumentar un 70% el nivel de conocimiento de los empleados. En la actualidad, hay mucha rotación de personal por lo que no tienen mucho conocimiento acerca del tema; para solucionar estos inconvenientes y que el personal permanezca por más tiempo en la microempresa se ha visto oportuno un incremento de beneficios a los empleados por antigüedad, o un plan de incentivos a empleados; además, implementar planes de capacitaciones con profesionales.

5. CONCLUSIONES

La planeación estratégica en las microempresas es un elemento muy básico e importante para un buen crecimiento y que tenga éxito a largo plazo. Gracias a una buena planeación estratégica se puede tomar buenas decisiones, alcanzar los objetivos planteados e incluso lograr una ventaja competitiva con la competencia.

Lácteos Thalía, es una microempresa que tiene muchas cosas positivas por explorar, pero como no tiene una buena organización, todo eso no es explotado y no le ha permitido seguir creciendo como debería.

Tomando en cuenta en las condiciones que se encuentra actualmente y a dónde quiere llegar se ha planteado una misión, la cual es satisfacer las necesidades y exigencias del mercado consumidor, tres valores estratégicos que le permitan crecer como calidad, inocuidad y cumplimiento, y la visión planteada hasta el 2028 que le permitirá crecer en un 30%.

Las estrategias propuestas mediante el análisis de FODA cruzado se encuentran la regulación de precios de materia prima durante todo el año, vender el producto a crédito, incursionar en otros mercados, implementar un enfoque integral para una restauración organizacional, vincularse a proyectos del estado, establecer objetivos claros y prioridades claves, anticiparse a los movimientos de la competencia, tener productos bien etiquetados, contratar a expertos en el área para innovar productos, promover una cultura organizacional orientada al cliente. Además, otras estrategias sacadas del cuadro de mando integral son realizar un análisis de costos, un plan de acciones publicitarias, mejorar la calidad del producto, mejorar el plan de distribución, elaborar un programa de formación de calidad, un incremento en beneficios de empleados por antigüedad, un plan de incentivos a empleados y elaborar planes de capacitaciones con profesionales. Aplicando las estrategias de crecimiento y construcción con una integración hacia atrás, Lácteos Thalía podrá aprovechar sus fortalezas internas y oportunidades externas para impulsar su crecimiento y éxito a largo plazo.

Aplicando algunas de las estrategias propuestas a la microempresa Lácteos Thalía se prevé que su organización interna tenga una mejora favorable y le permita seguir creciendo con bases más sólidas y firmes, y ante cualquier cambio interno o externo siempre esté lista para enfrentarlos y resolverlos oportunamente.

6. REFERENCIAS

- Bojórquez, M. I., & Pérez, A. E. (2013). Planeación estratégica: Un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, XII (81), 4-19. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/910>
- Borbón, J. F., Navarro, E., & Leyva, B. (2023). Productividad y eficiencia en PyMEs a través de la Planeación Estratégica. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División De Ciencias Económicas Y Sociales*, 39. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.559>
- Ciro-Gallo, E. O. (2021). Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: estudio de caso *. *Revista CEA*, vol. 7, núm. 13. <https://doi.org/10.22430/24223182.1634>
- Llanes, C., Trejo, R., Pérez, C., Vargas, M., Dzib, J., Chuc, G., & Mex, D. (2022). La planeación estratégica como una solución frugal que suma para el ODS 8 trabajo decente y crecimiento económico. *International Journal Of Advanced Research (IJAR)*, 495-502. <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/15694>
- Rodríguez, F., & Castro, H. (2021). Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización. *En-Contexto*, 123-150. <https://doi.org/10.53995/23463279.1152>
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XXVI, núm. 4. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065077034>
- Saavedra García, M. L. (2021). La planeación estratégica en las PYME de México y su relación con las características de la empresa. *Revista Visión Gerencial*, 238-255. <https://www.researchgate.net/publication/354203946>
- Yáñez, C., Lipuma, J., & Guzmán, V. (2021). Modelo UPE: Una Herramienta Universal de Planificación Estratégica para la Investigación Académica. *Academia Journals 2021*, 1010-1015. <https://www.researchgate.net/publication/360768928>