



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

Plan Estratégico para la Empresa “TODY”

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciada en Administración de
Empresas”**

Autora:

Natalia Andrade Córdova

Directora:

Juanita Dolores Bersosa Webster

Cuenca – Ecuador

Año

2026

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a mi familia, a mis padres, por su esfuerzo, ejemplo y confianza, por enseñarme el valor del trabajo, la perseverancia y la responsabilidad.

A todas las personas que de una u otra manera han sido parte de este proceso, motivándome a seguir adelante y recordándome que cada esfuerzo tiene su recompensa.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la oportunidad de culminar esta etapa en mi vida, con la perseverancia y responsabilidad que la misma conlleva para alcanzar este objetivo.

Expreso también mi profundo agradecimiento a mi familia por su apoyo y por acompañarme durante todo este proceso académico.

De manera especial agradezco a mis directores de tesis, Juanita Bersosa y Juan Maldonado por su guía, acompañamiento y valiosos conocimientos aportados durante el desarrollo de este trabajo, los cuales fueron fundamentales para la culminación del mismo.

Finalmente, agradezco a todas las personas que de alguna forma contribuyeron con su apoyo, consejos y motivación para hacer posible la realización de este trabajo.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Tablas.....	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
1 MARCO TEÓRICO	3
1.1 Definición de Planeación Estratégica	3
1.1.1 Importancia de la Planificación Estratégica	3
1.1.2 Etapas del Proceso Estratégico	4
1.1.3 Estado del Arte	5
CAPÍTULO 2.....	6
2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	6
2.1 Auditoría Interna.....	6
2.2 Cadena de Valor.....	6
2.3 Análisis por Áreas dentro de la Auditoría Interna	7
2.3.1 Área Financiera.....	7
2.3.2 Área Administrativa	7
2.3.3 Área de Recursos Humanos.....	8
2.3.4 Área de Operaciones / Producción	8
2.3.5 Área de Comercialización y Marketing.....	8
2.3.6 Área de Sistemas e Información.....	9
2.3.7 Área de Compras y Abastecimiento	9
2.3.8 Área de Control Interno y Cumplimiento.....	9

2.4	Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).....	10
2.5	Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).....	11
CAPÍTULO 3.....		13
3	ESTRATEGIAS QUE RESPONDEN A LOS OBJETIVOS	13
3.1	Matriz FODA (SWOT).....	13
3.2	Matriz FODA Cruzado (o TOWS)	14
3.3	Matriz Interna-Externa (IE)	16
3.4	Balanced Scorecard.....	17
3.4.1	Perspectiva Financiera.....	17
3.4.2	Perspectiva Clientes.....	18
3.4.3	Perspectiva Procesos Internos	18
3.4.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	19
3.5	Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	20
3.6	Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE o QSPM)	22
3.7	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	24
3.8	Matriz de la Gran Estrategia	26
CONCLUSIONES		30
RECOMENDACIONES		33
REFERENCIAS.....		36

Índice de Figuras

Figura 1 Etapas del Proceso Estratégico	4
Figura 2 Matriz Interna-Externa.....	16

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)	10
Tabla 2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	11
Tabla 3 Matriz FODA.....	13
Tabla 4 Matriz FODA Cruzado	14
Tabla 5 Perspectiva Financiera.....	17
Tabla 6 Perspectiva Clientes.....	18
Tabla 7 Perspectiva Procesos Internos	18
Tabla 8 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	19
Tabla 9 Matriz BCG	21
Tabla 10 Matriz BCG - TODAY	22
Tabla 11 Matriz MCPE - Factores Internos.....	23
Tabla 12 Matriz MCPE - Factores Externos.....	23
Tabla 13 Matriz MPC	26
Tabla 14 Matriz de la Gran Estrategia.....	27
Tabla 15 Matriz de la Gran Estrategia.....	29

RESUMEN

La planificación estratégica es una herramienta clave para las organizaciones que buscan fortalecer su competitividad, optimizar sus recursos y orientar su crecimiento de manera sostenible en entornos dinámicos. Este trabajo tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la empresa TODAY durante el período 2026-2029, con el fin de mejorar su gestión organizacional, fortalecer su posicionamiento y promover su crecimiento sostenido. La investigación se basa en conceptos teóricos de planificación estratégica y análisis organizacional, utilizando herramientas como auditoría interna, cadena de valor, matrices EFE y EFI, FODA, matriz interna-externa, Balanced Scorecard, BCG, MCPE, perfil competitivo y gran estrategia. El análisis identificó fortalezas como estructura organizacional, control financiero y adaptación al mercado; y debilidades en estandarización de procesos, control de inventarios y medición de desempeño. También se detectaron oportunidades en tendencias premium y consumo rápido, y amenazas por competencia creciente y variación de costos. Los resultados permitieron formular estrategias de diferenciación, fidelización y eficiencia operativa. En conclusión, el plan propuesto guía la mejora de la gestión, fortalece la competitividad y apoya el desarrollo futuro en el sector de alimentos y conveniencia. Asimismo, establece lineamientos claros para la toma de decisiones estratégicas, la asignación eficiente de recursos y el seguimiento de indicadores clave. Su implementación permitirá a la empresa responder con agilidad a los cambios del entorno, mejorar la experiencia del cliente y consolidar una propuesta de valor diferenciada, sostenible y alineada con las demandas del mercado actual, asegurando resultados sostenibles en el tiempo y fortaleciendo su posicionamiento competitivo a largo plazo.

Palabras clave: planificación estratégica, ventaja competitiva, análisis estratégico, competitividad empresarial, tody market.

ABSTRACT

Strategic planning has become an essential management tool for organizations seeking to strengthen their competitiveness, optimize resources, and achieve sustainable growth in dynamic business environments. In this context, the purpose of this study is to design a strategic plan for the company TODAY for the period 2026–2029, aimed at improving organizational management, strengthening market positioning, and promoting sustainable growth. The research is based on theoretical concepts related to strategic planning and organizational analysis and applies several strategic management tools such as internal auditing, value chain analysis, EFE and EFI matrices, SWOT analysis, the Internal-External matrix, the Balanced Scorecard, the BCG matrix, the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), the Competitive Profile Matrix, and the Grand Strategy Matrix. Through the situational analysis, several strengths were identified, including the company's organizational structure, financial control, and adaptability to market changes. At the same time, weaknesses were detected in areas such as process standardization, inventory control, and the use of performance indicators. In addition, opportunities were identified in the growing demand for premium products and fast consumption experiences, while threats include increasing competition and fluctuations in supplier costs. The results allowed the formulation of strategies mainly focused on competitive differentiation, customer loyalty, and operational efficiency improvement. In conclusion, the proposed strategic plan provides a strategic guideline to strengthen TODAY's competitive position, improve its internal management, and support its sustainable development within the food and convenience sector.

Keywords: strategic planning, competitive advantage, strategic analysis, business competitiveness, today market.

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial caracterizado por cambios constantes, alta competencia y consumidores cada vez más exigentes, las organizaciones requieren herramientas de gestión que les permitan tomar decisiones estratégicas fundamentadas y orientar su crecimiento de manera sostenible. En este contexto, la planificación estratégica se ha consolidado como un instrumento clave para analizar el entorno, identificar oportunidades y amenazas, evaluar las capacidades internas de la organización y definir estrategias que permitan alcanzar los objetivos institucionales de manera eficiente.

Las empresas que operan en el sector de alimentos, especialmente aquellas relacionadas con el consumo rápido y los productos de conveniencia, enfrentan un mercado dinámico influenciado por tendencias de consumo, cambios en el poder adquisitivo, avances tecnológicos y el crecimiento de nuevos competidores. Estas condiciones obligan a las organizaciones a fortalecer su capacidad de adaptación, optimizar sus procesos internos y desarrollar propuestas de valor diferenciadas que les permitan mantenerse competitivas en el mercado.

En este contexto se encuentra la empresa TODAY, un negocio que combinó el concepto de Fast Food, cafetería y Market de conveniencia, orientado a ofrecer productos de calidad, experiencias rápidas de consumo y una propuesta diferenciada dentro del sector. A pesar de haber contado con fortalezas importantes como su estructura organizacional, control financiero y capacidad de adaptación al mercado, la empresa presentó desafíos relacionados con la estandarización de procesos operativos, el control de inventarios y la medición del desempeño, aspectos que pudieron limitar su crecimiento si no se abordaban estratégicamente.

Por esta razón, el presente trabajo de titulación tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para la empresa TODAY para el período 2026–2029, que permitió fortalecer su estructura organizacional, mejorar su eficiencia operativa y consolidar su posicionamiento en el mercado. Para ello, el estudio se apoyó en herramientas de análisis estratégico como la auditoría interna, la matriz EFE, la matriz EFI, el análisis FODA, la matriz interna-externa, el Balanced Scorecard, la matriz BCG, la matriz cuantitativa de planificación estratégica, la matriz de perfil competitivo y la matriz de la gran estrategia.

La presente tesis se encuentra estructurada en varios capítulos que permiten desarrollar de manera ordenada el estudio. En el primer capítulo se aborda el marco teórico, donde se presentan los fundamentos conceptuales relacionados con la planificación estratégica y las herramientas utilizadas. El segundo capítulo comprende el diagnóstico estratégico de la empresa, mediante el análisis del entorno externo e interno. En el tercer capítulo se desarrolla la formulación del plan estratégico, incluyendo la definición de objetivos, estrategias y herramientas de gestión. Finalmente, el último capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado.

CAPÍTULO 1

1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico presenta los conceptos y fundamentos esenciales de la planeación estratégica aplicados al contexto empresarial. Permite comprender la importancia, herramientas y componentes clave necesarios para desarrollar un plan estratégico eficaz.

1.1 Definición de Planeación Estratégica

La planificación estratégica se comprende como un proceso integral que dirige las acciones de una organización hacia el logro de su visión futura. En un contexto empresarial dinámico, las organizaciones deben evaluar diversas alternativas en función de sus recursos, el entorno en el que operan y las oportunidades disponibles (Garrido, 2006).

Koontz y Weihrich (2001) sostienen que la estrategia implica establecer metas de largo plazo y determinar las acciones y recursos esenciales para alcanzarlas eficazmente. En complemento, Salazar y Romero (2006) plantean que planificar estratégicamente supone anticiparse a los posibles problemas mediante políticas y objetivos que orienten la toma de decisiones a mediano y largo plazo. Steiner (2007) señala que la estrategia constituye la respuesta de la alta dirección frente a los movimientos actuales o futuros de la competencia, mientras que Mintzberg y Quinn (1998) la describen como un patrón coherente de decisiones que guía los objetivos, políticas y estructuras de la organización hacia resultados deseados por sus grupos de interés.

1.1.1 Importancia de la Planificación Estratégica

El proceso de planificación estratégica se considera una herramienta clave para orientar el rumbo institucional y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Lorenzetti et al. (2020) destacan que ayuda a establecer objetivos de largo plazo y definir los recursos requeridos para alcanzarlos. En el ámbito de las pymes, Peñafiel-Loor et al. (2019) resaltan que contribuye a mejorar la coordinación interna, evitando esfuerzos duplicados y aumentando la eficiencia. A su vez, Ahmad et al. (2024) demuestran que la planificación estratégica tiene una influencia positiva en la relación entre las capacidades directivas y el desempeño empresarial, consolidándose como un elemento esencial para las compañías en expansión, como es el caso de TODAY.

Figura 1

Etapas del Proceso Estratégico



1.1.2 Etapas del Proceso Estratégico

Salazar y Romero (2006) señalan que la planificación estratégica incluye la definición de metas, el análisis del entorno y la formulación de estrategias que faciliten la adaptación organizacional ante los cambios contextuales. Leal de Valor et al. (2011) identifican seis componentes fundamentales: los estrategas, el direccionamiento, el diagnóstico, la formulación de opciones, la ejecución de estrategias y la auditoría. Estos elementos permiten anticiparse a los desafíos a partir de información confiable y actualizada.

Steiner (2007) enfatiza que el proceso debe contemplar la definición de la misión, la evaluación de oportunidades y amenazas, la identificación de problemas y la recopilación sistemática de información, complementándose con la toma de decisiones sobre productos y mercados. Uribe (2021) propone un proceso que inicia con la sensibilización del personal, continúa con el diagnóstico interno y externo, la formulación de la plataforma estratégica, el diseño de estrategias específicas y finaliza con mecanismos de control y seguimiento. Hunger y Wheelen (2021) resumen este proceso en cuatro fases: análisis del entorno, formulación, ejecución y evaluación de resultados. En conjunto, los autores coinciden en que la planificación debe concebirse como un proceso continuo, orientado tanto a la acción como a la mejora constante.

1.1.3 Estado del Arte

El estudio de Astudillo y Galarza (2012) sobre la aplicación de la planificación estratégica en una panadería de Cuenca tuvo como finalidad optimizar la atención al cliente y fortalecer su competitividad en un entorno local exigente. A través de un diagnóstico FODA y entrevistas, se identificaron debilidades en la capacitación y organización interna. Posteriormente, la aplicación de estrategias de mejora permitió optimizar la atención y fortalecer la posición de la empresa en el mercado cuencano, demostrando el impacto positivo de la planificación estratégica incluso en pequeños negocios.

La investigación de Quispe y Ramírez (2023) desarrollada en una empresa de pastelería en Lima buscó diseñar un plan estratégico orientado al crecimiento ordenado y sostenible entre 2023 y 2025. En un contexto de competencia intensa, el estudio empleó herramientas como el FODA, entrevistas y análisis documental. Los resultados reflejaron fortalezas en la calidad del producto y debilidades en la distribución, proponiendo estrategias de diversificación, fortalecimiento de canales de venta y posicionamiento de marca. De este modo, se comprobó que la planificación estratégica facilita la toma de decisiones y favorece la expansión sostenible.

Por último, el caso analizado por América Economía (2023) estudió el proceso de expansión de la cadena mexicana OXXO en América Latina, centrado en su adaptación a mercados como Ecuador, Perú y Colombia. La investigación evidenció que la identificación de zonas estratégicas, la estandarización de procesos y una propuesta de valor basada en la cercanía y disponibilidad continua fueron determinantes para su crecimiento sostenido. Se concluye que la planificación estratégica fue un factor clave para consolidar un modelo de negocio escalable y adaptable en distintos contextos regionales.

En conjunto, estos tres estudios demuestran que la planificación estratégica impulsa la competitividad y el desarrollo sostenible de las empresas. En Panadería Mediterráneo permitió mejorar la atención y productividad; en Tortas Emely's sirvió como hoja de ruta para diversificar y expandir el negocio; y en OXXO posibilitó escalar su modelo comercial a nivel internacional. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de que TODY adopte un plan estratégico que garantice su consolidación operativa y su futura expansión como franquicia.

CAPÍTULO 2

2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 Auditoría Interna

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría, diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Su función principal es evaluar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y gobierno corporativo, con el fin de apoyar el cumplimiento de los objetivos institucionales. El Institute of Internal Auditors (IIA, 2017) la define como una función que proporciona aseguramiento razonable sobre la adecuación y eficacia de los controles y procesos organizacionales, manteniendo un enfoque preventivo y de mejora continua.

Asimismo, fortalece la gestión organizacional, previene riesgos, detecta desviaciones y promueve el uso eficiente de los recursos, contribuyendo a la transparencia y confiabilidad de la información utilizada por la alta dirección. Según COSO (2017), apoya la implementación y evaluación del sistema de control interno para asegurar el logro de objetivos operativos, financieros y normativos. Su aplicación se desarrolla mediante un proceso sistemático que incluye planificación de auditorías, identificación y evaluación de riesgos, ejecución de pruebas, recopilación de evidencia, elaboración de informes y seguimiento de recomendaciones, utilizando técnicas como entrevistas, análisis documental, observación directa y evaluación de indicadores de desempeño.

2.2 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico propuesta por Michael Porter (1985), que permite identificar y analizar las actividades internas que generan valor para el cliente y contribuyen a la ventaja competitiva. La empresa se compone de actividades primarias —logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio— y actividades de apoyo —infraestructura organizacional, gestión del talento humano, desarrollo tecnológico y abastecimiento—. Su análisis permite identificar fuentes de ventaja competitiva, examinar la estructura de costos y detectar oportunidades de mejora en los procesos internos, reconociendo qué actividades aportan mayor valor y cuáles requieren optimización.

Según Porter (1985), facilita la toma de decisiones estratégicas orientadas a la diferenciación o liderazgo en costos. En el contexto de la auditoría interna, se aplica mediante la identificación y clasificación de actividades, el análisis de su desempeño y costos, y la evaluación de su contribución al valor percibido por el cliente, permitiendo detectar ineficiencias y riesgos operativos alineados con la estrategia institucional.

2.3 Análisis por Áreas dentro de la Auditoría Interna

El análisis por áreas es una técnica fundamental de la auditoría interna que permite evaluar de manera sistemática el desempeño de cada unidad funcional de la organización. Este enfoque facilita la identificación de riesgos, debilidades de control, ineficiencias operativas y oportunidades de mejora específicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. De acuerdo con el Institute of Internal Auditors (IIA, 2017), la auditoría interna debe proporcionar aseguramiento razonable sobre la eficacia de la gestión de riesgos, el control interno y el gobierno corporativo, lo cual requiere un análisis detallado de cada una de las áreas que conforman la organización.

2.3.1 Área Financiera

El análisis del área financiera dentro de la auditoría interna comprende la evaluación de los procesos relacionados con la administración de los recursos económicos, la elaboración de información contable y financiera y el cumplimiento de normas tributarias y contables. Esta área abarca contabilidad, tesorería, presupuestos, costos y estados financieros. Según Arens, Elder y Beasley (2020), la auditoría financiera interna permite verificar la razonabilidad de los registros contables y la confiabilidad de la información utilizada para la toma de decisiones. Su finalidad es garantizar que la información financiera sea veraz, oportuna y confiable, prevenir errores y fraudes, y evaluar la liquidez, rentabilidad y solvencia de la organización. Se aplica mediante la revisión de estados financieros, análisis de indicadores financieros, verificación de la adecuada segregación de funciones, evaluación de controles internos y cumplimiento de la normativa vigente.

2.3.2 Área Administrativa

El análisis del área administrativa evalúa los procesos de planificación, organización, dirección y control que sostienen el funcionamiento global de la empresa, incluyendo políticas, procedimientos, estructura organizacional y flujos de información.

De acuerdo con Chiavenato (2017), la administración constituye el eje articulador de todas las áreas funcionales, por lo que su evaluación es clave para la eficiencia organizacional. Este análisis permite identificar fallas en la gestión, duplicidad de funciones, exceso de trámites, debilidades en la comunicación interna y falta de alineación entre objetivos estratégicos y operativos. Se desarrolla mediante la revisión de manuales de procesos, organigramas, políticas internas, entrevistas al personal y evaluación del cumplimiento de planes institucionales.

2.3.3 Área de Recursos Humanos

El análisis del área de recursos humanos se enfoca en la evaluación de los procesos relacionados con la gestión del talento humano, como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, remuneraciones y cumplimiento de la normativa laboral. Según Dessler (2019), el recurso humano constituye un activo estratégico que influye directamente en la productividad y competitividad de la organización. Su revisión permite asegurar que el personal cuente con las competencias necesarias, exista equidad en la gestión laboral, se reduzcan riesgos legales y se promueva un clima organizacional adecuado. Se aplica mediante la revisión de expedientes laborales, análisis de perfiles de puestos, evaluación de políticas salariales, programas de capacitación y verificación del cumplimiento de leyes laborales.

2.3.4 Área de Operaciones / Producción

El análisis del área de operaciones o producción evalúa los procesos mediante los cuales la organización transforma insumos en bienes o servicios, considerando el uso eficiente de recursos materiales, tecnológicos y humanos. Porter (1985) reconoce las operaciones como una actividad primaria dentro de la cadena de valor debido a su impacto directo en los costos y la calidad. Esta evaluación permite medir la eficiencia, eficacia y economía de los procesos productivos, identificar desperdicios, cuellos de botella y fallas operativas, así como oportunidades de mejora continua. Se aplica mediante observación directa de procesos, análisis de tiempos y costos, revisión de indicadores operativos y evaluación del cumplimiento de estándares de calidad y productividad.

2.3.5 Área de Comercialización y Marketing

El análisis del área de comercialización y marketing examina las estrategias orientadas a la venta de productos o servicios, posicionamiento de marca, fijación de

precios y atención al cliente. Según Kotler y Keller (2016), el marketing permite generar valor y construir relaciones sostenibles con el mercado. Este análisis evalúa la efectividad de las estrategias comerciales, la rentabilidad de las ventas, la satisfacción del cliente y las oportunidades de crecimiento. Se aplica mediante el análisis de ventas, revisión de campañas promocionales, evaluación de precios, estudio de participación de mercado y análisis de indicadores de satisfacción del cliente.

2.3.6 Área de Sistemas e Información

El análisis del área de sistemas de información evalúa los procesos tecnológicos que soportan la gestión y control de la información organizacional, incluyendo software, hardware y seguridad informática. El modelo COSO (2017) resalta la importancia de contar con información confiable y oportuna como parte del sistema de control interno. Esta evaluación busca garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información, así como la continuidad operativa y protección de los datos. Se aplica mediante la revisión de controles de acceso, evaluación de respaldos, análisis de riesgos tecnológicos y verificación del cumplimiento de políticas de seguridad informática.

2.3.7 Área de Compras y Abastecimiento

El análisis del área de compras y abastecimiento evalúa los procesos de adquisición de bienes y servicios necesarios para la operación de la empresa, incluyendo selección de proveedores y gestión de inventarios. Según Heizer y Render (2018), una adecuada gestión de compras impacta directamente en los costos y la eficiencia operativa. Su evaluación permite asegurar transparencia en las adquisiciones, optimizar costos, reducir riesgos de dependencia y garantizar el abastecimiento oportuno. Se aplica mediante la revisión de órdenes de compra, contratos con proveedores, análisis de precios, evaluación de inventarios y verificación del cumplimiento de políticas internas.

2.3.8 Área de Control Interno y Cumplimiento

El análisis del área de control interno y cumplimiento examina la existencia y efectividad de los mecanismos que aseguran el respeto a normas internas, legales y regulatorias. El marco COSO (2017) define el control interno como un proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos organizacionales. Esta evaluación permite prevenir riesgos, asegurar el cumplimiento normativo, fortalecer la gobernanza y promover una cultura ética dentro de la organización. Se aplica mediante

la revisión de políticas de control, procesos de supervisión, análisis de riesgos y seguimiento de acciones correctivas.

2.4 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), desarrollada y sistematizada por Fred R. David y Forest R. David (2017), es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar y evaluar las oportunidades y amenazas más relevantes del entorno externo que afectan a una organización.

Consiste en listar los factores críticos derivados del análisis PESTEL, y matriz de perfil competitivo, asignarles un peso según su importancia (que suma 1), otorgar una calificación de 1 a 4 según la capacidad de respuesta de la empresa y calcular un puntaje ponderado total que indica qué tan eficazmente la organización está respondiendo a su entorno, sirviendo principalmente para fundamentar decisiones estratégicas, comparar la posición externa entre empresas y preparar la formulación de estrategias coherentes con el contexto competitivo.

Tabla 1
Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

MATRIZ EFE			
Factores externos Clave	Peso	Calificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
Tendencia hacia productos premium	0,12	4	0,48
Preferencia por experiencias rápidas y de conveniencia	0,1	3	0,3
Uso de Redes sociales para posicionamiento de fidelización	0,1	3	0,3
Tendencias estacionales que permiten innovación constante	0,08	2	0,16
Interés creciente por productos eco, saludables y de mayor calidad	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
Competencia directa en constante crecimiento	0,15	2	0,3
Disminución del poder adquisitivo	0,1	2	0,2
Incremento del IVA 15%	0,08	2	0,16
Cambios en hábitos de consumo por opciones con trayectoria y bien posicionadas	0,09	3	0,27
Variación en costos con proveedores	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,61

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) obtuvo un puntaje de 2,61, lo que indica que la empresa presenta una capacidad de respuesta media frente a su entorno.

Existen oportunidades relevantes como la tendencia hacia productos premium, el crecimiento del consumo por conveniencia y el uso estratégico de redes sociales; sin embargo, también enfrenta amenazas importantes, especialmente la competencia directa en constante crecimiento y la disminución del poder adquisitivo. En consecuencia, la organización logra adaptarse de manera aceptable al entorno, pero requiere fortalecer su diferenciación y posicionamiento competitivo para aprovechar mejor las oportunidades identificadas.

2.5 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), también propuesta por David y David (2017), es una herramienta analítica que permite evaluar las fortalezas y debilidades internas clave de una organización en áreas como finanzas, marketing, operaciones, talento humano y tecnología.

Su aplicación implica identificar los factores críticos internos, asignarles un peso relativo según su importancia estratégica, calificarlos de 1 a 4 según el desempeño organizacional y calcular el puntaje ponderado total para determinar la posición interna global, siendo útil para diagnosticar la capacidad competitiva de la empresa, identificar brechas de desempeño y establecer bases objetivas para la formulación de estrategias realistas y alineadas a los recursos disponibles.

Tabla 2
Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

MATRIZ EFI			
Factores internos Clave	Peso	Calificación	Puntuación
FORTALEZAS			
Estructura organizacional definida con manual de funciones y procesos claros.	0,1	4	0,4
Dirección financiera sólida con estados financieros mensuales y control presupuestario.	0,12	4	0,48
Cumplimiento normativo y orden administrativo.	0,08	3	0,24
Capacidad de análisis de ventas y monitoreo de desempeño comercial.	0,1	3	0,3
Capacidad de adaptación rápida a cambios del mercado (flexibilidad operativa).	0,1	3	0,3
DEBILIDADES			
Control de inventarios deficiente en el área de Market.	0,1	1	0,1
No existe medición formal de satisfacción del cliente.	0,09	1	0,09
Uso limitado de KPIs operativos para medir eficiencia.	0,1	2	0,2
Procesos de selección de personal no formalizados.	0,07	2	0,14
Procesos poco estandarizados tanto en el área operativa como en cocina.	0,14	2	0,28

TOTAL	1		2,53
--------------	----------	--	-------------

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) arrojó un puntaje de 2,53, lo que refleja una posición interna promedio. La empresa cuenta con fortalezas relevantes como una dirección financiera sólida, capacidad de análisis de ventas y adaptabilidad al mercado; no obstante, presenta debilidades estructurales significativas relacionadas con la estandarización de procesos y el control de inventarios. Esto evidencia que, aunque la base organizacional es estable, se requiere mejorar la eficiencia operativa y los sistemas de control para consolidar su competitividad y sostenibilidad.

CAPÍTULO 3

3 ESTRATEGIAS QUE RESPONDEN A LOS OBJETIVOS

3.1 Matriz FODA (SWOT)

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), ampliamente difundida en la literatura contemporánea por autores como Gürel y Tat (2017), es una herramienta de análisis estratégico que integra factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) con el fin de obtener una visión integral de la situación organizacional; se aplica identificando y clasificando los factores más relevantes de cada cuadrante a partir de análisis previos como EFI y EFE, y sirve para comprender la posición estratégica actual de la empresa, facilitar el diagnóstico organizacional y preparar el terreno para la generación de estrategias que potencien ventajas competitivas y mitiguen riesgos.

Tabla 3
Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Estructura organizacional definida con manual de funciones.2. Dirección financiera sólida con control presupuestario y estados financieros mensuales.3. Cumplimiento normativo y orden administrativo.4. Capacidad de análisis de ventas y monitoreo comercial.5. Capacidad de adaptación rápida a cambios del mercado.	<ol style="list-style-type: none">1. Tendencia hacia productos premium.2. Preferencia por experiencias rápidas y de conveniencia.3. Uso de redes sociales para posicionamiento y fidelización.4. Tendencias estacionales que permiten innovación constante.5. Interés creciente por productos eco, saludables y de mayor calidad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Control de inventarios deficiente en el área de Market.2. No existe medición formal de satisfacción del cliente.	<ol style="list-style-type: none">1. Competencia directa en constante crecimiento.2. Disminución del poder adquisitivo. Incremento del IVA 15%.3. Cambios en hábitos de consumo hacia opciones consolidadas.

3. Uso limitado de KPIs operativos.
Procesos de selección de personal no formalizados.
 4. Procesos poco estandarizados en operación y cocina.
 4. Variación en costos con proveedores.
-

El análisis FODA evidencia que la empresa posee fortalezas internas que pueden ser potenciadas para aprovechar oportunidades del mercado, particularmente en el segmento premium y en la experiencia rápida de consumo. Sin embargo, las debilidades operativas, como la falta de estandarización y control estructurado, limitan su capacidad para competir eficientemente frente a un entorno cada vez más dinámico. Por tanto, la estrategia organizacional debe enfocarse en consolidar procesos internos mientras desarrolla una propuesta diferenciada que le permita sostener su posicionamiento competitivo.

3.2 Matriz FODA Cruzado (o TOWS)

La matriz FODA Cruzado, conocida también como matriz TOWS y desarrollada conceptualmente por Weihrich pero actualizada en su aplicación por diversos autores estratégicos contemporáneos, es una herramienta de formulación estratégica que combina sistemáticamente los factores del FODA para generar cuatro tipos de estrategias: FO (usar fortalezas para aprovechar oportunidades), DO (superar debilidades aprovechando oportunidades), FA (usar fortalezas para enfrentar amenazas) y DA (minimizar debilidades y evitar amenazas); se aplica cruzando los factores internos y externos en una matriz de cuatro cuadrantes y sirve para transformar el diagnóstico en alternativas estratégicas concretas, priorizando acciones coherentes con la realidad organizacional y el entorno competitivo.

Tabla 4
Matriz FODA Cruzado

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategias FO <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la línea premium mediante el análisis de ventas y la capacidad de adaptación rápida a tendencias 	Estrategias FA <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el control financiero y presupuestario para mitigar el impacto del incremento del IVA y la

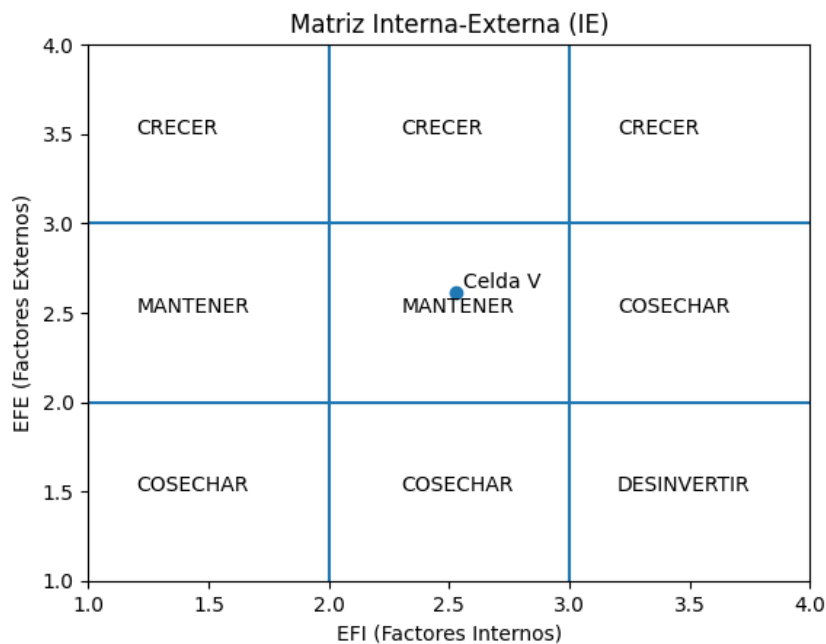
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>estacionales y preferencias de consumo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el posicionamiento digital aprovechando la estructura organizacional definida y el control comercial para consolidar la fidelización en redes sociales. • Desarrollar propuestas eco y saludables respaldadas por la solidez financiera y el cumplimiento normativo, respondiendo al creciente interés por productos de mayor calidad. 	<p>variación en costos con proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar la experiencia premium apoyándose en la capacidad de análisis comercial para reducir el impacto de la competencia directa en crecimiento. • Ajustar el portafolio de productos de forma estratégica utilizando la capacidad de adaptación al mercado frente a cambios en el poder adquisitivo.
	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema digital de control de inventarios aprovechando el crecimiento del segmento premium y la necesidad de mayor eficiencia operativa. • Desarrollar un sistema formal de medición de satisfacción del cliente utilizando herramientas digitales y redes sociales para mejorar la fidelización. • Estandarizar procesos operativos y de cocina para garantizar calidad constante en productos diferenciados y responder a la preferencia por experiencias rápidas. 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la estandarización de procesos para enfrentar la competencia creciente con mayor eficiencia y consistencia en el servicio. • Mejorar el control de inventarios para evitar pérdidas ante inflación y variaciones en costos de proveedores. • Implementar KPIs operativos formales que permitan mantener eficiencia y control ante reducción de márgenes y cambios en hábitos de consumo.
DEBILIDADES		

El FODA cruzado permitió identificar estrategias que integran fortalezas con oportunidades (FO), debilidades con oportunidades (DO), fortalezas con amenazas (FA) y debilidades con amenazas (DA), evidenciando que la prioridad estratégica debe centrarse en utilizar la solidez financiera y la capacidad de análisis comercial para enfrentar la competencia creciente, mientras se corrigen las debilidades operativas que podrían afectar la ejecución estratégica. En este sentido, se confirma que la organización debe adoptar una estrategia de consolidación y diferenciación, fortaleciendo su estructura interna para responder eficazmente a las condiciones del entorno.

3.3 Matriz Interna-Externa (IE)

La Matriz Interna-Externa (IE), propuesta por David y David (2017) como una herramienta complementaria a las matrices EFI y EFE, es un instrumento estratégico que posiciona a la organización en una matriz de nueve celdas con base en el puntaje total ponderado de ambas matrices, permitiendo identificar si la empresa debe adoptar estrategias de crecimiento, mantenimiento o cosecha/desinversión; se aplica ubicando el puntaje EFI en el eje horizontal y el puntaje EFE en el eje vertical, lo que facilita una interpretación visual de la posición estratégica global, y sirve para orientar la dirección estratégica general de la organización de manera estructurada y sustentada en datos cuantificados.

Figura 2
Matriz Interna-Externa



De acuerdo con los resultados obtenidos en la Matriz EFI (2,53) y la Matriz EFE (2,61), la empresa se ubica en la Celda V de la Matriz Interna-Externa, lo que indica una posición estratégica de mantener y administrar, reflejando una estructura interna aceptable y una respuesta moderada frente al entorno; sin embargo, aunque no se encuentra en una situación crítica, tampoco posee la fortaleza suficiente para implementar estrategias de crecimiento agresivo sin antes fortalecer sus debilidades operativas. En este contexto, se recomienda priorizar la estandarización de procesos en el área operativa y

cocina, mejorar el control de inventarios, implementar KPIs formales y sistemas de medición de satisfacción del cliente, así como optimizar la eficiencia interna, con el objetivo de consolidar la posición actual y preparar a la organización para futuras estrategias de expansión sostenida.

3.4 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard, desarrollado por Kaplan y Norton (2001, actualizado en 2016), es un sistema de gestión estratégica que traduce la visión y estrategia organizacional en objetivos e indicadores medibles distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; se aplica definiendo objetivos estratégicos en cada perspectiva, estableciendo indicadores clave de desempeño (KPI), metas e iniciativas estratégicas vinculadas mediante mapas estratégicos, y sirve para alinear la organización con su estrategia, monitorear el desempeño integral más allá de lo financiero y mejorar la ejecución estratégica mediante control y retroalimentación continua.

3.4.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera evalúa el impacto económico de la estrategia y responde a la pregunta: ¿Cómo debemos generar valor para los accionistas o propietarios? Se enfoca en rentabilidad, crecimiento y eficiencia en el uso de recursos.

Tabla 5
Perspectiva Financiera

Objetivo	KPI	Meta	Iniciativa
Aumentar margen neto	% margen neto	+ 5% anual	Optimización de costos operativos, reducción de mermas y control digital de inventarios
Incrementar ventas totales	Crecimiento en % ventas anuales	+10% anual	Estrategia de combos, presencia digital activa, campañas promocionales y activaciones comerciales
Reducir pérdidas por inventario	% de reducción	-30% en 6 meses	Implementación de sistema de inventarios con control semanal

3.4.2 Perspectiva Clientes

La perspectiva del cliente analiza cómo la organización debe posicionarse en el mercado para lograr sus objetivos financieros, respondiendo a la pregunta: ¿Cómo debemos ser percibidos por nuestros clientes? Se enfoca en satisfacción, fidelización y posicionamiento competitivo.

Tabla 6
Perspectiva Clientes

Objetivo	KPI	Meta	Iniciativa
Mejorar satisfacción del cliente	Encuestas cada 3 meses	≥ 85%	Sistema digital de medición continua y mejora del servicio
Aumentar tasa de recompra	% de clientes recurrentes	+15% anual	Programa de fidelización con sistema de puntos, promociones exclusivas para clientes frecuentes, base de datos y comunicación directa vía redes y WhatsApp
Mejorar posicionamiento y cobertura	Participación de mercado / alcance digital	+20% interacción y expansión territorial	Estrategia de marca diferenciada, fortalecimiento de presencia digital y crecimiento progresivo con nuevos locales para ampliar cobertura en la ciudad

3.4.3 Perspectiva Procesos Internos

La perspectiva de procesos internos identifica los procesos críticos que deben optimizarse para satisfacer a los clientes y alcanzar los objetivos financieros. Responde a la pregunta: ¿En qué procesos debemos ser excelentes?

Tabla 7
Perspectiva Procesos Internos

Objetivo	KPI	Meta	Iniciativa
Estandarizar procesos de operación y cocina	% procesos documentados y aplicados	100% en 1 año	Desarrollo de manuales operativos, fichas técnicas estandarizadas, tiempos de preparación definidos y asesorías formales al personal

Objetivo	KPI	Meta	Iniciativa
Reducir tiempos de servicio	Tiempo promedio atención	-20% en 1 año	Control de tiempos por estación, redistribución de funciones y capacitación
Mejorar rotación de inventarios	Rotación mensual y días de inventario	+25% en 1 año	Implementar clasificación ABC, establecer niveles mínimos y máximos, revisión semanal de stock, control de caducidad, análisis de productos de baja rotación y ajuste de compras según demanda real

3.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en el desarrollo del capital humano, la cultura organizacional y los sistemas de información, respondiendo a la pregunta: ¿Cómo debemos sostener nuestra capacidad de mejora e innovación en el tiempo?

Tabla 8
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo	KPI	Meta	Iniciativa
Capacitar al personal en procesos y servicio	Horas de capacitación mensual	4 horas mensuales	Programa estructurado de formación operativa y atención al cliente
Consolidar cultura de seguimiento estratégico	Cumplimiento de KPIs	≥ 90% en 3 años	Reuniones mensuales de evaluación estratégica y revisión de indicadores
Fomentar innovación comercial	Nuevas iniciativas implementadas	3 iniciativas en 1 año	Comité interno para desarrollo de nuevos productos, mejoras en combos y activaciones comerciales



El Balanced Scorecard ajustado permite traducir la estrategia de diferenciación competitiva en objetivos medibles y estructurados, integrando crecimiento en ventas, mejora del margen neto, expansión territorial y fortalecimiento operativo. La estandarización total en un año y la optimización del inventario garantizan eficiencia interna, mientras que la fidelización y la presencia digital fortalecen la posición competitiva frente al crecimiento del mercado, asegurando una ejecución estratégica alineada y sostenible.

3.5 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La Matriz BCG, actualizada y difundida por Henderson y el Boston Consulting Group y reinterpretada en estudios estratégicos contemporáneos, es una herramienta de análisis de portafolio que clasifica unidades de negocio o productos según su tasa de crecimiento del mercado y su participación relativa de mercado en cuatro categorías: estrellas, vacas lecheras, interrogantes y perros; se aplica recopilando datos de participación y crecimiento del mercado para cada unidad estratégica y ubicándolas en la matriz, y sirve para asignar recursos de manera eficiente, decidir estrategias de inversión, mantenimiento o retiro y optimizar el equilibrio del portafolio empresarial.

La Matriz BCG aplicada al área de cocina permite clasificar los productos del menú según su nivel de crecimiento y participación dentro del portafolio, identificando su

contribución estratégica al negocio. En la categoría **Estrella** se encuentran productos como el *Sánduche de Pollo Mexicano*, *Cheese Burger*, *Sánduche de Lomo*, *Sánduche de Omelet* y *Paninis*, los cuales presentan alta rotación y fuerte aceptación en el mercado, convirtiéndose en los principales impulsores de crecimiento y posicionamiento. En la categoría **Vaca** se ubican productos como *Quesadillas*, *Chili Dog tradicional* y *Bolón/Tigrillo*, galletas artesanales y postres que generan ingresos constantes y estabilidad financiera, aunque operan en un mercado más estable.

Por otro lado, en la categoría **Interrogante** se encuentran productos como *Pizza* y *Chili Fries*, que poseen potencial de crecimiento, pero requieren mayor inversión y estrategias de promoción para consolidarse. Finalmente, en la categoría **Perro** aparecen el *Panini de Roast Beef* y los *Helados de máquina*, productos con menor rotación y menor impacto estratégico, que deben evaluarse para mejora, reposicionamiento o posible retiro. Esta clasificación permite equilibrar el menú entre productos generadores de liquidez, impulsores de crecimiento y aquellos que requieren decisiones estratégicas de optimización.

Tabla 9
Matriz BCG

ESTRELLA	INTERROGANTE
Sánduche de Pollo Mexicano	
Cheese Burger	Pizza
Sánduche de Lomo	Chili Fries
Sánduche de Omelet	
Paninis	
VACA	PERRO
Quesadillas	
Chili Dog / Tradicional	Panini de Roast Beef
Bolon/Tigrillo	Helados de máquina
Galletas artesanales y postres	

La Matriz BCG aplicada al área de Market o productos de conveniencia permite analizar el desempeño de las categorías comerciales según su contribución al flujo de ingresos y su potencial de crecimiento. En la categoría **Estrella** se encuentra el *Café*, producto con alta rotación y fuerte demanda, que actúa como motor principal de atracción y consumo recurrente. En la categoría **Vaca** se ubican *Bebidas, helados y confitería*, que generan ingresos constantes y representan estabilidad financiera dentro del portafolio.

En la categoría **Interrogante** se consideran productos como licores, leche, con potencial aún no consolidado, que pueden requerir promoción o ajustes estratégicos para incrementar su participación. Finalmente, en la categoría **Perro** se encuentran los *Implementos de limpieza*, productos de baja rotación y escaso impacto en la rentabilidad, cuya permanencia debe evaluarse en función de su aporte estratégico. Esta clasificación permite optimizar el inventario, priorizar recursos en categorías estratégicas y mantener un equilibrio entre crecimiento y estabilidad financiera dentro del Market.

Tabla 10
Matriz BCG - TODAY

ESTRELLA	INTERROGANTE
Café	Licores / Leche
VACA	PERRO
Bebidas / Helados/ Confitería	Implementos de limpieza

3.6 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE o QSPM)

La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (QSPM), desarrollada por Fred R. David y actualizada en ediciones recientes junto a Forest R. David (2017), es una herramienta que permite evaluar objetivamente las estrategias alternativas utilizando los factores clave identificados en las matrices EFI y EFE; se aplica asignando a cada factor un peso previamente determinado y otorgando puntajes de atractivo a cada estrategia propuesta, calculando así un puntaje total que indica cuál alternativa es más conveniente, y sirve para reducir la subjetividad en la selección estratégica, priorizar opciones con

mayor impacto potencial y fundamentar la toma de decisiones estratégicas con criterios cuantificados.

MCPE – Asignación de Puntajes

Escala:

1 = poco atractivo

2 = moderadamente atractivo

3 = razonablemente atractivo

4 = altamente atractivo

Tabla 11

Matriz MCPE - Factores Internos

Factores Internos	Peso	E1	P.E1	E2	P.E2	E3	P.E3
Estructura organizacional definida	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Dirección financiera sólida	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Cumplimiento normativo	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Capacidad análisis de ventas	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Adaptación rápida al mercado	0,10	3	3 0	3	0,30	4	0,40
Control inventarios deficiente	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
No medición satisfacción	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36
Uso limitado de KPIs	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Selección personal no formalizada	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14
Procesos poco estandarizados	0,14	4	0,56	2	0,28	2	0,28

Tabla 12

Matriz MCPE - Factores Externos

Factores Externos	Peso	E1	P.E1	E2	P.E2	E3	P.E3
Tendencia productos premium	0,12	2	0,24	2	0,24	4	0,48
Preferencia experiencias rápidas	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Uso de redes sociales	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,40
Tendencias estacionales	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24

Factores Externos	Peso	E1	P.E1	E2	P.E2	E3	P.E3
Interés por productos saludables	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32
Competencia creciente	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Disminución poder adquisitivo	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Incremento IVA 15%	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Cambios hábitos consumo	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
Variación costos proveedores	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20

Resultados:

E1 – Estandarización Operativa = 5,94

E2 – Control de Inventarios = 5,53

E3 – Diferenciación Competitiva = 6,37

La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE), desarrollada considerando la totalidad de los factores internos y externos identificados en las matrices EFI y EFE, evidencia que la **Estrategia de Diferenciación Competitiva y Fidelización (6,37)** es la alternativa más atractiva, ya que responde directamente a la amenaza de la competencia creciente —el factor externo con mayor peso— y aprovecha oportunidades clave como la tendencia hacia productos premium y el uso estratégico de redes sociales, fortaleciendo así el posicionamiento y la participación de mercado.

No obstante, su implementación debe estar respaldada por la **Estandarización Operativa (5,94)** y el **Control Digital de Inventarios (5,53)**, que actúan como estrategias de soporte para garantizar eficiencia interna, consistencia en el servicio y sostenibilidad financiera. En conjunto, los resultados confirman que la organización debe priorizar una diferenciación sólida acompañada de consolidación interna, manteniendo coherencia con la posición estratégica de “Mantener y Administrar” definida en la Matriz IE.

3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)** es una herramienta de análisis estratégico propuesta por Fred R. David y desarrollada en ediciones recientes junto

a Forest R. David (2017), que permite identificar y comparar la posición competitiva de una empresa frente a sus principales competidores dentro del mismo sector. A diferencia de la matriz EFE, que analiza el entorno general, la MPC se enfoca específicamente en los **factores críticos de éxito del sector**, tales como precio, calidad, ubicación, servicio, marca, tecnología o eficiencia operativa.

La matriz se aplica identificando primero los factores clave de éxito; luego se asigna a cada uno un peso entre 0.0 y 1.0 según su importancia relativa (la suma debe ser 1.00); posteriormente se otorga una calificación de 1 a 4 a cada empresa evaluada (1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor), y finalmente se multiplica el peso por la calificación para obtener el puntaje ponderado. La suma total permite determinar qué empresa posee una posición competitiva más sólida dentro del mercado.

La MPC sirve para identificar ventajas y desventajas relativas frente a competidores directos, detectar brechas estratégicas y apoyar la formulación de estrategias de diferenciación o mejora competitiva.

Factores de Éxito

1. Ubicación estratégica
2. Variedad de productos
3. Calidad percibida
4. Experiencia de servicio
5. Presencia digital
6. Precios competitivos
7. Control y eficiencia operativa
8. Posicionamiento de marca

Tabla 13
Matriz MPC

Factor Clave	Peso	TODY	Puntaje	LISTO	Puntaje	TUTI	Puntaje	GOZA	Puntaje
Ubicación estratégica	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Variedad de productos	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Calidad percibida	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30	4	0,60
Experiencia de servicio	0,13	3	0,39	3	0,39	2	0,26	4	0,52
Presencia digital	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Precios competitivos	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Eficiencia operativa	0,12	2	0,24	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Posicionamiento de marca	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39	3	0,39
TOTAL	1,00		3,03		3,62		2,99		3,18

La Matriz de Perfil Competitivo evidencia que **Listo (3,62)** mantiene la posición más sólida debido a su trayectoria consolidada en el mercado, reconocimiento de marca, cobertura estratégica y altos niveles de estandarización operativa, lo que explica sus puntajes superiores en eficiencia, ubicación y posicionamiento. **Goza (3,18)** destaca en calidad y experiencia de servicio, mientras que **Tuti (2,99)** compite principalmente por precio y eficiencia operativa bajo un modelo de descuento.

Por su parte, **TODY (3,03)** se posiciona en un nivel competitivo intermedio, mostrando una ventaja clara en calidad percibida y propuesta premium, lo que le permite diferenciarse frente a formatos de conveniencia tradicionales y supermercados de descuento. Aunque no posee la escala ni trayectoria de Listo, ni compite en precios bajos como Tuti, TODAY tiene la posibilidad real de competir mediante una estrategia de diferenciación basada en calidad, experiencia y propuesta de valor especializada, ocupando un espacio estratégico entre conveniencia y cafetería premium dentro del sector.

3.8 Matriz de la Gran Estrategia

La **Matriz de la Gran Estrategia** es una herramienta de formulación estratégica propuesta por Fred R. David y desarrollada junto a Forest R. David (2017), que permite determinar la dirección estratégica general de una organización en función de dos variables fundamentales:

1. Posición competitiva de la empresa
2. Crecimiento del mercado en el que opera

A diferencia de la Matriz IE, que utiliza puntajes cuantificados (EFI y EFE), la Matriz de la Gran Estrategia se basa en un análisis más cualitativo del entorno competitivo y del dinamismo del mercado. Su finalidad es orientar la elección de estrategias globales como penetración de mercado, desarrollo de producto, diversificación o reestructuración.

La matriz se divide en **cuatro cuadrantes**, cada uno asociado a un conjunto de estrategias recomendadas.

Tabla 14
Matriz de la Gran Estrategia

	Mercado en Crecimiento Rápido	Mercado en Crecimiento Lento
Posición Competitiva Fuerte	Cuadrante I	Cuadrante IV
Posición Competitiva Débil	Cuadrante II	Cuadrante III

1. Análisis del crecimiento del mercado

El sector de comida rápida, conveniencia y consumo inmediato presenta:

- Tendencia creciente hacia productos premium
- Mayor preferencia por experiencias rápidas
- Expansión de consumo en gasolineras y zonas estratégicas
- Competencia en crecimiento

Esto indica que el mercado tiene un crecimiento moderado a alto.

2. Posición competitiva de TODAY

Según los resultados obtenidos:

- EFI = 2,53 (posición interna media)
- MPC = muestra brecha frente a Listo, pero con ventaja en calidad
- MCPE = prioriza diferenciación competitiva

Esto indica que TODAY posee una posición competitiva intermedia con potencial de fortalecimiento, pero no dominante.

3. Ubicación Estratégica

TODY se ubica en el: CUADRANTE I

(Mercado en crecimiento + Posición competitiva relativamente fuerte)

Aunque no es líder absoluto, su diferenciación y calidad le permiten competir con potencial de fortalecimiento.

4. Estrategias Recomendadas según Cuadrante I

Para empresas en este cuadrante, David recomienda:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto
- Integración hacia adelante o atrás

5. Estrategias aplicadas a TODAY

- Penetración de mercado.
 - Fortalecer fidelización y presencia digital para aumentar participación en el sector actual.
- Desarrollo de producto.
 - Ampliar línea premium y combos diferenciados.
- Desarrollo de mercado
 - Expansión progresiva con nuevos locales en zonas estratégicas de la ciudad y a nivel país.
- Integración estratégica con proveedores
 - Mejorar márgenes y control de costos.

Tabla 15
Matriz de la Gran Estrategia

CUADRANTE II	CUADRANTE I
Posición débil Mercado en Crecimiento	Posición fuerte Mercado en Crecimiento 
CUADRANTE III	CUADRANTE IV
Posición débil Mercado Lento	Posición fuerte Mercado Lento

La Matriz de la Gran Estrategia ubica a TODAY en el Cuadrante I, lo que indica que opera en un mercado con crecimiento favorable y posee una posición competitiva con potencial de fortalecimiento. Aunque enfrenta competidores con mayor trayectoria como Listo, su diferenciación basada en calidad y propuesta premium le permite competir estratégicamente sin depender exclusivamente de volumen o precio. En consecuencia, la organización debe priorizar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de producto y expansión progresiva, consolidando su estructura interna para sostener un crecimiento competitivo y sostenible.

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo permitió confirmar que la planificación estratégica constituye una herramienta fundamental para orientar el crecimiento y fortalecimiento organizacional de las empresas que operan en entornos competitivos y dinámicos. En el caso de la empresa TODAY, la aplicación de un análisis estructurado basado en herramientas de diagnóstico estratégico permitió identificar de manera clara su situación actual, tanto a nivel interno como externo, proporcionando información clave para la formulación de estrategias orientadas a mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

A partir del análisis del entorno mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se determinó que la empresa se enfrenta a un contexto con oportunidades importantes, como la creciente tendencia hacia productos premium, la preferencia de los consumidores por experiencias de consumo rápidas y el uso de plataformas digitales para fortalecer el posicionamiento de marca y la fidelización de clientes. No obstante, también se identificaron amenazas relevantes como el incremento de la competencia en el sector, la variación en los costos de los proveedores y la disminución del poder adquisitivo de los consumidores. El resultado obtenido en la matriz EFE evidencia que la empresa mantiene una capacidad de respuesta moderada frente a su entorno, lo que indica la necesidad de fortalecer su estrategia competitiva para aprovechar de mejor manera las oportunidades del mercado.

En cuanto al análisis interno realizado mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), se evidenció que la empresa cuenta con fortalezas relevantes relacionadas con una estructura organizacional definida, una dirección financiera sólida, cumplimiento normativo y una adecuada capacidad de análisis de ventas. Estas características representan una base organizacional favorable para el desarrollo de estrategias de crecimiento. Sin embargo, también se identificaron debilidades significativas, principalmente relacionadas con la falta de estandarización de procesos operativos y de cocina, deficiencias en el control de inventarios y la ausencia de sistemas formales de medición de satisfacción del cliente y de indicadores operativos. Estos factores reflejan la necesidad de fortalecer la eficiencia interna para garantizar una ejecución estratégica efectiva.

El análisis FODA y su correspondiente matriz FODA cruzado permitieron integrar los factores internos y externos, evidenciando que la empresa posee condiciones favorables para implementar estrategias de diferenciación basadas en calidad, experiencia de servicio y posicionamiento de marca. No obstante, el diagnóstico también demuestra que el fortalecimiento de los procesos internos constituye un requisito indispensable para sostener el crecimiento y responder de manera eficiente a un entorno competitivo en constante evolución.

Los resultados obtenidos en la Matriz Interna-Externa (IE) ubicaron a la empresa en la celda de “mantener y administrar”, lo cual indica que la organización posee una estructura aceptable y una respuesta moderada frente al entorno, pero aún requiere consolidar su eficiencia operativa antes de implementar estrategias de crecimiento más agresivas. Este resultado refuerza la importancia de priorizar la mejora de procesos internos, el control de inventarios y la implementación de sistemas de seguimiento estratégico.

Asimismo, el Balanced Scorecard permitió traducir la estrategia organizacional en objetivos concretos distribuidos en las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Este modelo permitió establecer indicadores de desempeño, metas e iniciativas estratégicas orientadas a mejorar la rentabilidad, fortalecer la fidelización de clientes, optimizar los procesos operativos y promover el desarrollo del talento humano dentro de la organización.

Por otra parte, el análisis del portafolio de productos mediante la matriz BCG permitió identificar el rol estratégico de cada categoría dentro del negocio, distinguiendo productos generadores de crecimiento, de estabilidad financiera y aquellos que requieren reevaluación estratégica. Este análisis facilita una asignación más eficiente de recursos y contribuye a mejorar la gestión del portafolio comercial de la empresa.

Finalmente, los resultados de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) evidenciaron que la estrategia más atractiva para la empresa es la diferenciación competitiva acompañada de fidelización de clientes, respaldada por procesos de estandarización operativa y mejora en el control de inventarios. Esta estrategia resulta coherente con la posición competitiva identificada en la Matriz de Perfil Competitivo y con la ubicación de la empresa en el Cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategia, lo

que indica que TODAY posee potencial de crecimiento dentro de un mercado dinámico siempre que fortalezca su estructura organizacional y su eficiencia operativa.

En conclusión, el presente plan estratégico proporciona una guía estructurada para fortalecer la gestión empresarial de TODAY, mejorar su posicionamiento competitivo y establecer las bases necesarias para un crecimiento sostenible en el período 2026–2029.

RECOMENDACIONES

El desarrollo del presente trabajo permitió confirmar que la planificación estratégica constituye una herramienta fundamental para orientar el crecimiento y fortalecimiento organizacional de las empresas que operan en entornos competitivos y dinámicos. En el caso de la empresa TODAY, la aplicación de un análisis estructurado basado en herramientas de diagnóstico estratégico permitió identificar de manera clara su situación actual, tanto a nivel interno como externo, proporcionando información clave para la formulación de estrategias orientadas a mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

A partir del análisis del entorno mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se determinó que la empresa se enfrenta a un contexto con oportunidades importantes, como la creciente tendencia hacia productos premium, la preferencia de los consumidores por experiencias de consumo rápidas y el uso de plataformas digitales para fortalecer el posicionamiento de marca y la fidelización de clientes. No obstante, también se identificaron amenazas relevantes como el incremento de la competencia en el sector, la variación en los costos de los proveedores y la disminución del poder adquisitivo de los consumidores. El resultado obtenido en la matriz EFE evidencia que la empresa mantiene una capacidad de respuesta moderada frente a su entorno, lo que indica la necesidad de fortalecer su estrategia competitiva para aprovechar de mejor manera las oportunidades del mercado.

En cuanto al análisis interno realizado mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), se evidenció que la empresa cuenta con fortalezas relevantes relacionadas con una estructura organizacional definida, una dirección financiera sólida, cumplimiento normativo y una adecuada capacidad de análisis de ventas. Estas características representan una base organizacional favorable para el desarrollo de estrategias de crecimiento. Sin embargo, también se identificaron debilidades significativas, principalmente relacionadas con la falta de estandarización de procesos operativos y de cocina, deficiencias en el control de inventarios y la ausencia de sistemas formales de medición de satisfacción del cliente y de indicadores operativos. Estos factores reflejan la necesidad de fortalecer la eficiencia interna para garantizar una ejecución estratégica efectiva.

El análisis FODA y su correspondiente matriz FODA cruzado permitieron integrar los factores internos y externos, evidenciando que la empresa posee condiciones favorables para implementar estrategias de diferenciación basadas en calidad, experiencia de servicio y posicionamiento de marca. No obstante, el diagnóstico también demuestra que el fortalecimiento de los procesos internos constituye un requisito indispensable para sostener el crecimiento y responder de manera eficiente a un entorno competitivo en constante evolución.

Los resultados obtenidos en la Matriz Interna-Externa (IE) ubicaron a la empresa en la celda de “mantener y administrar”, lo cual indica que la organización posee una estructura aceptable y una respuesta moderada frente al entorno, pero aún requiere consolidar su eficiencia operativa antes de implementar estrategias de crecimiento más agresivas. Este resultado refuerza la importancia de priorizar la mejora de procesos internos, el control de inventarios y la implementación de sistemas de seguimiento estratégico.

Asimismo, el Balanced Scorecard permitió traducir la estrategia organizacional en objetivos concretos distribuidos en las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Este modelo permitió establecer indicadores de desempeño, metas e iniciativas estratégicas orientadas a mejorar la rentabilidad, fortalecer la fidelización de clientes, optimizar los procesos operativos y promover el desarrollo del talento humano dentro de la organización.

Por otra parte, el análisis del portafolio de productos mediante la matriz BCG permitió identificar el rol estratégico de cada categoría dentro del negocio, distinguiendo productos generadores de crecimiento, de estabilidad financiera y aquellos que requieren reevaluación estratégica. Este análisis facilita una asignación más eficiente de recursos y contribuye a mejorar la gestión del portafolio comercial de la empresa.

Finalmente, los resultados de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) evidenciaron que la estrategia más atractiva para la empresa es la diferenciación competitiva acompañada de fidelización de clientes, respaldada por procesos de estandarización operativa y mejora en el control de inventarios. Esta estrategia resulta coherente con la posición competitiva identificada en la Matriz de Perfil Competitivo y con la ubicación de la empresa en el Cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategia, lo

que indica que TODAY posee potencial de crecimiento dentro de un mercado dinámico siempre que fortalezca su estructura organizacional y su eficiencia operativa.

En conclusión, el presente plan estratégico proporciona una guía estructurada para fortalecer la gestión empresarial de TODAY, mejorar su posicionamiento competitivo y establecer las bases necesarias para un crecimiento sostenible en el período 2026–2029.

REFERENCIAS

- Ahmad, M., Khan, S., & Rahman, A. (2024). Strategic planning and organizational performance: The mediating role of managerial capabilities. *Journal of Business Strategy*, 45(1), 25–38. <https://doi.org/10.1108/JBS-2024-001>
- AméricaEconomía. (2023, noviembre 6). La ruta de OXXO por América Latina: El éxito de su modelo de negocio y la planificación detrás de su expansión. *AméricaEconomía*. <https://americaeconomia.com>
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2020). *Auditoría: Un enfoque integral* (16.^a ed.). Pearson. <https://www.pearson.com>
- Astudillo, G., & Galarza, M. (2012). *Planificación estratégica aplicada a la panadería Mediterráneo en la ciudad de Cuenca para mejorar la atención al cliente* [Tesis de grado, Universidad de Cuenca]. <https://dspace.ucuenca.edu.ec>
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.^a ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. <https://www.coso.org>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). Pearson. <https://www.pearson.com>
- Dessler, G. (2019). *Administración de recursos humanos* (15.^a ed.). Pearson. <https://www.pearson.com>
- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica* (2.^a ed.). McGraw-Hill. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=641037>
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://www.sosyalarastirmalar.com>
- Heizer, J., & Render, B. (2018). *Principios de administración de operaciones* (11.^a ed.). Pearson. <https://www.pearson.com>
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2021). *Essentials of strategic management*. Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/essentials-of-strategic-management/P20000006435/9780137546541>
- Institute of Internal Auditors. (2017). *Marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna*. <https://www.theiia.org>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Gestión 2000.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). *Administración: Una perspectiva global* (12.ª ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson. <https://www.pearson.com>
- Leal de Valor, M., et al. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. <https://www.researchgate.net>
- Lorenzetti, J., et al. (2020). Strategic planning and organizational performance. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.002>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico*. Prentice Hall.
- Peñafiel-Loor, J., et al. (2019). Planificación estratégica en pymes y su impacto en la gestión organizacional. *Revista Científica*. <https://www.scielo.org>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. <https://imarcai.com/wp-content/uploads/2019/04/Porter-1985-chapter-1.pdf>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. https://www.uniba.it/it/docenti/somma-ernesto/whatisstrategy_porter_96.pdf
- Quispe Caballero, C. E., & Blas Ramírez, S. A. (2023). *Propuesta de un plan estratégico de crecimiento para la empresa de pastelería en Lima en el periodo 2023–2025: Caso empresa Tortas Emely's* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe>
- Salazar, D., & Romero, G. E. (2006). Planificación: ¿Éxito gerencial? *Multiciencias*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90460103>
- Steiner, G. A. (2007). *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*. Grupo Editorial Patria. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Uribe, M. (2021). *Administración estratégica: Modelo de aplicación para organizaciones latinoamericanas*. <https://edicionesdelau.com/producto/administracion-estrategica-modelo-de-aplicacion-para-organizaciones-latinoamericanas/>

