



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MICROEMPRESA**  
**“F&M SERVICIOS”, UBICADO EN CANTÓN RIOBAMBA,**  
**PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026.**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**JOHANA LIZETH TIXE TIXE**

Riobamba – Ecuador

2022



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MICROEMPRESA**  
**“F&M SERVICIOS”, UBICADO EN CANTÓN RIOBAMBA,**  
**PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026.**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:** JOHANA LIZETH TIXE TIXE

**DIRECTOR:** ING. FAUSTO FRANCISCO NAVARRETE CHÁVEZ

Riobamba – Ecuador

2022

**©2022, Johana Lizeth Tixe Tixe**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Johana Lizeth Tixe Tixe, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 23 de Diciembre del 2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'J. Lizeth Tixe Tixe', written over a horizontal line.

---

**Johana Lizeth Tixe Tixe**

**C.I: 0605320845**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MICROEMPRESA “F&M SERVICIOS”, UBICADO EN CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026.**, realizado por la señorita: **JOHANA LIZETH TIXE TIXE**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Econ. María Francisca Cazorla Logroño <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022-12-23
Ing. Fausto Francisco Navarrete Chávez <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2022-12-23
Ing. Katherin Alejandra Carrera Silva <b>ASESORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2022-12-23

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo de titulación a Dios, por haberme dado la vida y la sabiduría quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres, por ser el pilar más importante por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos A mis hermanos y sobrinos quienes también formaron un pilar fundamental para cumplir este sueño porque siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por el apoyo.

Johana

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de Titulación me gustaría agradecer en primera instancia a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado. A la ESCUELA SUPERIO POLITÈCNICA DE CHIMBORAZO por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional. A mi directora de tesis, Ing. Fausto Navarrete por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito. A mi miembro la Ing. Katherin Carrera por Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación. Les agradezco también por el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis.

Johana

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Delimitación del problema .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Problema general de investigación (Pregunta).....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Problemas específicos de investigación (Preguntas) .....</b>	<b>3</b>
<b>1.5. Objetivos .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5.1. <i>Objetivo general</i> .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>.....</b>	<b>4</b>
<b>1.6. Justificación .....</b>	<b>4</b>
<b>1.6.1. <i>Justificación teórica</i> .....</b>	<b>5</b>
<b>1.6.2. <i>Justificación metodológica</i> .....</b>	<b>5</b>
<b>1.6.3. <i>Justificación práctica</i> .....</b>	<b>5</b>
<b>1.7. Variables .....</b>	<b>5</b>
<b>1.7.1. <i>Variables Independiente</i> .....</b>	<b>5</b>
<b>1.7.2. <i>Variable dependiente</i> .....</b>	<b>6</b>
<b>1.8. Idea a defender .....</b>	<b>6</b>

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Antecedentes de investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Referencias teóricas .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1. <i>Planificación estratégica</i>.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1.1. <i>Características de la planeación estratégica</i>.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.1.2. <i>Importancia de la planeación estratégica</i>.....</b>	<b>10</b>



2.2.1.3.	<i>Componentes del proceso de planificación</i> .....	11
2.2.1.4.	<i>¿Por qué desarrollar un plan estratégico?</i> .....	11
2.2.1.5.	<i>Ventajas de una planificación estratégica</i> .....	11
2.2.2.	<b><i>Etapas de la planificación estratégica</i></b> .....	12
2.2.2.1.	<i>Etapa 1: análisis del entorno</i> .....	12
2.2.2.2.	<i>Etapa 2: formulación</i> .....	12
2.2.2.3.	<i>Etapa 3: programación</i> .....	13
2.2.2.4.	<i>Etapa 4: ejecución</i> .....	13
2.2.3.	<b><i>Ciclo de planificación estratégica</i></b> .....	13
2.2.4.	<b><i>Análisis del entorno</i></b> .....	13
2.2.4.1.	<i>Micro entorno</i> .....	13
2.2.4.2.	<i>Análisis interno</i> .....	14
2.2.5.	<b><i>Análisis FODA</i></b> .....	15
2.2.5.1.	<i>Priorización y ponderación en las FODA</i> .....	16
2.2.5.2.	<i>Matriz EFI</i> .....	17
2.2.5.3.	<i>Matriz EFE</i> .....	19
2.2.6.	<b><i>Objetivos</i></b> .....	21
2.2.7.	<b><i>Estrategias</i></b> .....	22
2.2.7.1.	<i>Evaluación de la estrategia</i> .....	23

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	24
3.1.	<b>Enfoque de investigación</b> .....	24
3.1.1.	<i>Investigación cualitativa</i> .....	24
3.1.2.	<i>Investigación cuantitativa</i> .....	24
3.2.	<b>Nivel de Investigación</b> .....	25
3.2.1.	<i>Investigación exploratoria descriptiva</i> .....	25
3.3.	<b>Diseño de investigación</b> .....	25
3.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i> .....	25
3.4.	<b>Tipo de investigación</b> .....	26
3.4.1.	<i>Investigación bibliográfica</i> .....	26
3.4.2.	<i>Investigación de campo</i> .....	26
3.4.3.	<i>Investigación descriptiva</i> .....	26
3.5.	<b>Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	27
3.5.1.	<i>Población</i> .....	27
3.5.2.	<i>Muestra</i> .....	28

<b>3.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	28
<b>3.6.1.</b>	<b>Métodos de investigación</b> .....	28
<b>3.6.1.1.</b>	<i>Método deductivo</i> .....	28
<b>3.6.1.2.</b>	<i>Método descriptivo</i> .....	29
<b>3.6.2.</b>	<b>Técnicas de investigación</b> .....	29
<b>3.6.2.1.</b>	<i>Observación</i> .....	29
<b>3.6.2.2.</b>	<i>Encuestas</i> .....	30
<b>3.6.2.3.</b>	<i>Entrevista</i> .....	30
<b>3.6.3.</b>	<b>Instrumentos de investigación</b> .....	30
<b>3.6.3.1.</b>	<i>Cuestionario</i> .....	30
<b>3.6.3.2.</b>	<i>Guía de entrevista</i> .....	31

#### CAPÍTULO IV

<b>4.</b>	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	32
<b>4.1.</b>	<b>Formato de encuesta a los colaboradores de la microempresa F&amp;M SERVICIOS</b> .....	32
<b>4.2.</b>	<b>Formato de encuesta a los clientes de la microempresa F&amp;M SERVICIOS</b> .....	42
<b>4.3.</b>	<b>Formato de entrevista al gerente general de la microempresa F&amp;M SERVICIOS</b> .....	52

#### CAPÍTULO V

<b>5.</b>	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	55
<b>5.1.</b>	<b>Propuesta</b> .....	55
<b>5.1.1.</b>	<i>Introducción</i> .....	55
<b>5.1.2.</b>	<i>Objetivos</i> .....	55
<b>5.1.2.1.</b>	<i>Objetivo general</i> .....	55
<b>5.1.2.2.</b>	<i>Objetivo específico</i> .....	56
<b>5.1.3.</b>	<i>Análisis de los factores internos y externos</i> .....	56
<b>5.1.3.1.</b>	<i>Factores internos de la microempresa “F&amp;M SERVICIOS”</i> .....	56
<b>5.1.3.2.</b>	<i>Factores externos de La microempresa “F&amp;M SERVICIOS”</i> .....	62
<b>5.1.4.</b>	<i>La matriz DOFA</i> .....	67
<b>5.1.4.1.</b>	<i>Matriz de evaluación interna (MEI)</i> .....	68
<b>5.1.4.2.</b>	<i>Matriz de evaluación externa (MEE)</i> .....	69
<b>5.1.4.3.</b>	<i>Estrategias DOFA</i> .....	70
<b>5.1.5.</b>	<i>Propuesta de la filosofía corporativa</i> .....	72

<b>5.1.5.1.</b>	<i>Declaración de la misión</i> .....	72
<b>5.1.5.2.</b>	<i>Declaración de la visión</i> .....	72
<b>5.1.5.3.</b>	<i>Objetivo empresarial</i> .....	73
<b>5.1.5.4.</b>	<i>Valores compartidos</i> .....	73
<b>5.1.5.5.</b>	<i>Propuesta de políticas</i> .....	75
<b>5.1.5.6.</b>	<i>Reglamento interno</i> .....	77
<b>5.1.5.7.</b>	<i>Factores claves para el éxito propuestos</i> .....	79
<b>5.1.5.8.</b>	<i>Organigrama estructural</i> .....	81
<b>5.1.5.9.</b>	<i>Procesos</i> .....	85
<b>5.1.6.</b>	<b><i>Formulación y alineación de las estrategias</i></b> .....	93
<b>5.1.6.1.</b>	<i>Estrategias y objetivos estratégicos</i> .....	93
<b>5.1.7.</b>	<b><i>Plan de operativo</i></b> .....	95
<b>5.1.8.</b>	<b><i>Presupuesto 2022-2026</i></b> .....	103
<b>5.1.9.</b>	<b><i>Presupuesto de los planes de acción estratégicos la microempresa “F&amp;M SERVICIOS”</i></b> .....	106
 <b>CONCLUSIONES</b> .....		107
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		108
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Esquema de la matriz FODA .....	16
<b>Tabla 2-2:</b>	Detalle de puntaje .....	17
<b>Tabla 3-2:</b>	Matriz EFI.....	17
<b>Tabla 4-2:</b>	Matriz EFE.....	19
<b>Tabla 1-3:</b>	Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS.....	27
<b>Tabla 1-4:</b>	Verificación de la planificación estratégica .....	32
<b>Tabla 2-4:</b>	Actividades cumplidas con los objetivos a largo plazo.....	33
<b>Tabla 3-4:</b>	Socialización de los objetivos por parte del gerente .....	34
<b>Tabla 4-4:</b>	Socialización del manual de funciones al ingreso a la microempresa .....	35
<b>Tabla 5-4:</b>	Capacitaciones por parte de la microempresa.....	36
<b>Tabla 6-4:</b>	Relación entre colaboradores y el gerente.....	37
<b>Tabla 7-4:</b>	Incentivos por parte de la microempresa .....	38
<b>Tabla 8-4:</b>	Empleo de indicadores para medir el desempeño .....	40
<b>Tabla 9-4:</b>	La alta dirección toma en cuenta su opinión.....	41
<b>Tabla 10-4:</b>	Frecuencia que visita la microempresa F&M SERVICIOS.....	42
<b>Tabla 11-4:</b>	Calificación del servicio de parte del cliente .....	43
<b>Tabla 12-4:</b>	Satisfacción de gustos preferencias y expectativas del cliente .....	44
<b>Tabla 13-4:</b>	Entrega de pedidos de forma oportuna al cliente.....	45
<b>Tabla 14-4:</b>	Acuerdo de características del producto .....	46
<b>Tabla 15-4:</b>	Reflejo de la misión visión y valores en la microempresa F&M SERVICIOS ...	47
<b>Tabla 16-4:</b>	Aplicación de políticas y procedimientos en la microempresa F&M SERVICIOS .....	48
<b>Tabla 17-4:</b>	Evaluación del desempeño hacia el personal de la microempresa.....	49
<b>Tabla 18-4:</b>	Mejora del servicio en la microempresa F&M SERVICIOS .....	50
<b>Tabla 19-4:</b>	Recomendación de la microempresa F&M SERVICIOS a nuevos clientes.....	51
<b>Tabla 1-5:</b>	Fortalezas .....	56
<b>Tabla 2-5:</b>	Debilidades .....	57
<b>Tabla 3-5:</b>	Factores económicos.....	59
<b>Tabla 4-5:</b>	Factores socio culturales .....	61
<b>Tabla 5-5:</b>	Oportunidades .....	62
<b>Tabla 6-5:</b>	Amenazas.....	64
<b>Tabla 7-5:</b>	Matriz del perfil competitivo .....	65
<b>Tabla 8-5:</b>	Matriz DOFA.....	67
<b>Tabla 9-5:</b>	Matriz de valuación interna .....	68

<b>Tabla 10-5:</b>	Matriz de evaluación externa.....	69
<b>Tabla 11-5:</b>	Estrategias.....	70
<b>Tabla 12-5:</b>	Pasos para realizar la misión.....	72
<b>Tabla 13-5:</b>	Elementos claves para establecer la visión.....	72
<b>Tabla 14-5:</b>	Políticas generales.....	75
<b>Tabla 15-5:</b>	Disposiciones generales para los empleados.....	77
<b>Tabla 16-5:</b>	Aseo personal.....	77
<b>Tabla 17-5:</b>	Distribución del trabajo.....	78
<b>Tabla 18-5:</b>	Manejo higiénico de los alimentos.....	78
<b>Tabla 19-5:</b>	Salud y seguridad del personal.....	79
<b>Tabla 20-5:</b>	Higiene del personal.....	79
<b>Tabla 21-5:</b>	Factores claves de existo.....	80
<b>Tabla 22-5:</b>	Manual de funciones del gerente.....	82
<b>Tabla 23-5:</b>	Manual de funciones del jefe de cocina.....	83
<b>Tabla 24-5:</b>	Manual de funciones de cocinera.....	83
<b>Tabla 25-5:</b>	Manual de funciones de ayudante de cocina.....	84
<b>Tabla 26-5:</b>	Manual de funciones del mesero.....	84
<b>Tabla 27-5:</b>	Manual de funciones del cajero.....	85
<b>Tabla 28-5:</b>	Estrategias y objetivos estratégicos.....	93
<b>Tabla 29-5:</b>	Plan de operativo del objetivo estratégico N° 1.....	95
<b>Tabla 30-5:</b>	Plan operativo del objetivo estratégico N° 2.....	96
<b>Tabla 31-5:</b>	Plan operativo del objetivo estratégico N° 3.....	97
<b>Tabla 32-5:</b>	Plan operativo del objetivo estratégico N° 4.....	98
<b>Tabla 33-5:</b>	Plan operativo del objetivo estratégico N° 5.....	99
<b>Tabla 34-5:</b>	Plan operativo del objetivo estratégico N° 6.....	100
<b>Tabla 35-5:</b>	Plan operativo del objetivo estratégico N° 7.....	101
<b>Tabla 36-5:</b>	Plan operativo del objetivo estratégico N° 8.....	102
<b>Tabla 37-5:</b>	Presupuesto 2022-2026.....	103
<b>Tabla 38-5:</b>	Presupuesto 2022-2026.....	104
<b>Tabla 39-5:</b>	Presupuesto 2022-2026.....	105
<b>Tabla 40-5:</b>	Presupuesto.....	106

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-2:</b>	Proceso de planeación .....	11
<b>Ilustración 2-2:</b>	Etapas de planeación .....	13
<b>Ilustración 1-4:</b>	Verificación de la planificación estratégica .....	32
<b>Ilustración 2-4:</b>	Actividades cumplidas con los objetivos a largo plazo.....	33
<b>Ilustración 3-4:</b>	Socialización de los objetivos por parte del gerente .....	34
<b>Ilustración 4-4:</b>	Socialización del manual de funciones al ingreso a la microempresa.....	35
<b>Ilustración 5-4:</b>	Capacitaciones por parte de la microempresa .....	36
<b>Ilustración 6-4:</b>	Relación entre colaboradores y el gerente .....	37
<b>Ilustración 7-4:</b>	Incentivos por parte de la microempresa.....	38
<b>Ilustración 8-4:</b>	Empleo de indicadores para medir el desempeño .....	40
<b>Ilustración 9-4:</b>	La alta dirección toma en cuenta su opinión .....	41
<b>Ilustración 10-4:</b>	Frecuencia que visita la microempresa F&M SERVICIOS .....	42
<b>Ilustración 11-4:</b>	Calificación del servicio de parte del cliente.....	43
<b>Ilustración 12-4:</b>	Satisfacción de gustos preferencias y expectativas del cliente.....	44
<b>Ilustración 13-4:</b>	Entrega de pedidos de forma oportuna al cliente .....	45
<b>Ilustración 14-4:</b>	Acuerdo de características del producto.....	46
<b>Ilustración 15-4:</b>	Reflejo de la misión visión y valores en la microempresa F&M SERVICIOS .....	47
<b>Ilustración 16-4:</b>	Aplicación de políticas y procedimientos en la microempresa F&M SERVICIOS .....	48
<b>Ilustración 17-4:</b>	Evaluación del desempeño hacia el personal de la microempresa .....	49
<b>Ilustración 18-4:</b>	Mejora del servicio en la microempresa F&M SERVICIOS .....	50
<b>Ilustración 19-4:</b>	Recomendación de la microempresa F&M SERVICIOS a nuevos clientes	51
<b>Ilustración 1-5:</b>	Valores corporativos .....	74
<b>Ilustración 2-5:</b>	Organigrama propuesto.....	81
<b>Ilustración 3-5:</b>	Proceso de compra de materia prima e insumos .....	87
<b>Ilustración 4-5:</b>	Proceso de preparación de platos .....	89
<b>Ilustración 5-5:</b>	Flujograma de adecuación de las mesas.....	90
<b>Ilustración 6-5:</b>	Proceso de recepción entrega y pago de pedidos .....	91
<b>Ilustración 7-5:</b>	Proceso atención de quejas.....	92

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** FORMATO DE ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE LA MICROEMPRESA F&M SERVICIOS

**ANEXO B:** FORMATO DE ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA MICROEMPRESA F&M SERVICIOS

**ANEXO C:** FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA MICROEMPRESA F&M SERVICIOS

## RESUMEN

El presente trabajo denominado planificación estratégica para la microempresa “F&M SERVICIOS”, ubicado en cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2022-2026, tiene por objetivo establecer estrategias asertivas para cumplir con las expectativas de los clientes. Para su desarrollo se empleó una metodología tanto cuantitativa como cualitativa, se aplicó instrumentos como las encuestas a los clientes, colaboradores y entrevista al gerente propietario, se realizó un diagnóstico de la situación actual mediante la matriz FODA, con los resultados obtenidos se pudo determinar que la micro empresa no cuenta con una filosofía institucional es decir misión, visión, objetivos, políticas y valores. El contenido del presente se basa en el diagnóstico de la situación actual de la empresa, creando así una cultura organizacional mediante la filosofía corporativa adecuada y estrategias que fidelicen al cliente para que la empresa pueda acaparar más mercado mediante programas, proyectos, y estos sean medidos mediante indicadores que verifiquen el cumplimiento de las metas. Se plantea estrategias basadas en la filosofía corporativa siendo un pilar fundamental para el manejo institucional que ayuden al posicionamiento en la mente de cada uno de los clientes. Se recomienda aplicar la presente investigación considerando la filosofía corporativa que es eje fundamental para desarrollar las actividades diarias y a la vez implementar las estrategias plasmadas para mejorar la rentabilidad y posicionamiento en el mercado, fomentando capacitaciones a todos los colaboradores para que de esta forma la microempresa brinde un mejor servicio a su clientela

**Palabras clave:** <MATRIZ FODA>, <COMPETENCIAS>, <FILOSOFÍA CORPORATIVA>, <ESTRATEGIAS>, <EJES ESTRATÉGICOS>.



**19-01-2023**

**0196-DBRA-UPT-2023**



## ABSTRACT

The present work called strategic planning for the microenterprise "F&M SERVICIOS", located in Riobamba canton, province of Chimborazo, period 2022-2026, aims to establish assertive strategies to meet customer expectations. For its development, a quantitative and qualitative methodology was used, instruments such as surveys were applied to customers, employees and an interview with the owner-manager, a diagnosis of the current situation was made through the SWOT matrix, with the results obtained it was determined that the microenterprise does not have an institutional philosophy, example; mission, vision, objectives, policies, and values. The content of this paper is based on the diagnosis of the current situation of the company, thus creating an organizational culture through the appropriate corporate philosophy and strategies that build customer loyalty so that the company can capture more of the market through programs, and projects and these are measured by indicators that verify the achievement of the goals. Strategies based on the corporate philosophy are proposed as a fundamental pillar for institutional management that helps the positioning in the mind of each one of the clients. It is recommended to apply the present investigation considering the corporate philosophy that is a fundamental axis to develop the daily activities and at the same time to implement the strategies to improve the profitability and positioning in the market, fomenting training to all the collaborators so that this way the micro company offers a better service to its customers.

**Keywords:** <SWOTH MATRIX>, <COMPETENCIES>, <CORPORATE PHILOSOPHY>, <STRATEGIES>, <STRATEGIC AXES>.



Lic. José Luis Andrade Mendoza  
C.I: 0603339334

## **INTRODUCCIÓN**

Durante los últimos años han surgido pensadores que han planteado infinidad de teorías relacionadas al manejo empresarial, así como también al eficiente control de sus recursos, todos han aportado para que en la actualidad exista una diversidad de herramientas gerenciales que facilite a la alta dirección, establecer estrategias que conlleven a la solución de problemas en el accionar diario, uno de los pilares más importantes en el manejo empresarial es aquel que guarda relación con el proceso administrativo, pues de este dependerá la correcta toma de decisiones en la microempresa.

La planificación estratégica es aquella herramienta que se emplea en las organizaciones con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, además de satisfacer las necesidades lucrativas y sociales, dicho instrumento se fundamenta en cuatro fases de gran interés, entre las cuales la una con la otra, siendo estas la Planeación, Organización, Dirección y Control.

La microempresa F&M SERVICIOS al carecer de esta importante herramienta de gestión se encuentra en serios problemas, peligrando incluso su permanencia en el mercado, en tal virtud la aplicabilidad de una Planificación Estratégica que dirija las actividades de la organización es por más necesario, pues será este instrumento quien dirija a la alta Gerencia en la toma de decisiones y así garantizar el éxito de sus actividades productivas, conllevando que la microempresa se ubique en los primeros sitios del mercado y en la mente del consumidor.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

F&M SERVICIOS es una microempresa dedica al sector gastronómico, por tal razón el éxito y el cumplimiento de sus objetivos se sustentan en la calidad de su producto final y en el correcto manejo de sus procesos productivos, administrativos; en su entorno empresarial se visualiza un número elevado de competidores los mismos que pueden afectar el posicionamiento de la empresa en el mercado en el cual se desenvuelve.

Dentro de una de las actividades de la empresa se involucran actores que influyen de forma directa en la calidad del producto, tales como proveedores, transportistas, entre otros.

La microempresa F&M SERVICIOS lleva ejerciendo sus actividades productivas por más de 10 años, tiempo en el cual ha venido desarrollando sus actividades sin ningún lineamiento o planificación estratégica que le permita aprovechar las oportunidades del mercado, por esa razón solventan las dificultades que se le presentan en su diario accionar en la experiencia de su gerente y mas no en una herramienta administrativas gerenciales y financieras que la lleve hacia la eficiencia productiva, es evidente que durante las entregas que se realizan los tiempos no son los acordados con el cliente, con inconformidades por parte de los mismos, evidenciando de esta manera la falta de un manual de proceso, la falta de publicidad y débil presencia en el mercado por la carencia de una buena toma de decisiones.

La inexistencia de un plan operativo anual donde se identifique las estrategias, objetivos, metas y acciones no permita una adecuada asignación de recursos, diagnóstico situacional, la aprobación de acciones estratégicas con una visión de sostenibilidad del negocio así como también con una estructura organizacional, filosofía corporativa adecuada para dar cumplimiento a los objetivos que persigue la empresa, a más de ello F&M SERVICIOS no posee una adecuada cultura organización , todos estos factores resultan influyentes para el estancamiento de la empresa, y por ende su permanencia en el mercado.

Por tal razón, resulta de gran importancia para la microempresa F&M SERVICIOS la elaboración de un plan estratégico, ya que este será el instrumento que le permitirá direccionar de forma eficiente las actividades, así como también el correcto manejo de sus recursos. Se puede mencionar que la planificación estratégica es una importante herramienta que ayudará al gerente

propietario en la toma de decisiones oportunas y de manera acertada en beneficio de dicha micro empresa.

## **1.2. Delimitación del problema**

### **Delimitación Geográfica**

El presente trabajo de investigación se realizará en la Provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, parroquia Maldonado. En la microempresa F&M SERVICIOS se encuentra ubicada en las calles Morona 30-27 y Juan Bernardo de León, sector Bellavista, el tiempo de durabilidad del planeación estratégica está comprendido en los periodos comprendidos entre el 2022-2026.

### **Delimitación Cronológica**

La presente investigación se realizará en los meses de abril- agosto del 2022.

## **1.3. Problema general de investigación (Pregunta)**

¿Cómo la falta de una planificación estratégica no ha permitido tomar las decisiones adecuadas a la microempresa F&M SERVICIOS para el mejoramiento de su proceso administrativo?

## **1.4. Problemas específicos de investigación (Preguntas)**

¿Qué beneficios obtendrá la microempresa F&M SERVICIOS al aplicar el plan estratégico?

¿Cuál es la forma de identificar las situación actual la microempresa F&M SERVICIOS del manejo de sus procesos?

¿Cuáles serán las estrategias apropiadas que ayudarán a mejorar la gestión administrativa financiera de la microempresa F&M SERVICIOS?

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. *Objetivo general***

Diseñar la planificación estratégica para la microempresa “F&M SERVICIOS” ubicada en el cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, que permita mejorar su proceso administrativo y posicionamiento en el mercado.

### **1.5.2. *Objetivos específicos***

- Sustentar el presente trabajo de titulación a través de información primaria y secundaria que permita estructurar el marco teórico para poder identificar la problemática de la microempresa.
- Plantear un esquema metodológico mediante las distintas técnicas e instrumentos que permitan develar la situación actual de la microempresa F&M SERVICIOS.
- Proponer una planificación estratégica para la microempresa, que favorezca a la toma de decisiones basadas en el entorno y su realidad operativa, con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado.

## **1.6. Justificación**

La planificación estratégica es una herramienta de gestión importante, ya que por medio de ella se puede establecer los procesos para la toma de decisiones, la asignación de recursos, se delimitan plazos entre otros, en la actualidad las empresas se encuentran en constante cambio debido a factores que influyen de forma directa en sus actividades, es por ello que se hace más que indispensable la Planeación Estratégica para un buen funcionamiento en sus actividades, y por medio de ella las organizaciones podrán alcanzar el cumplimiento de objetivos planteados, consecuentemente se puede interpretar que la Planeación Estratégica es aquella hoja de ruta que permite encaminar a la empresa hacia la eficiencia en sus actividades en busca de la mejora continua.

La microempresa F&M SERVICIOS tiene varios años en el mercado y presenta varios problema por lo tanto es necesario la realización de la Planificación Estratégica que vaya de la mano con la realidad y se convierta en una herramienta que permita a la empresa mejorar su posicionamiento en el mercado para direccionar sus actividades de carácter productivo para diseñar de forma clara y concisa la estructura organizacional donde se vea reflejado los objetivos

y metas empresariales basadas en estrategias que permitan que la empresa pueda solventar las dificultades en su diario accionar.

### **1.6.1. *Justificación teórica***

Existen varios enfoques que se relacionan con el presente trabajo investigativo, en tal virtud para el desarrollo de la planeación estratégica se aplicara las teorías más reconocidas propuestos por diferentes autores, que sirvan de guía para desarrollar la investigación y así sean eficientes en su aplicabilidad; de esta manera, generar resultados que permitan ser parte del debate teórico - práctico de futuras investigaciones.

### **1.6.2. *Justificación metodológica***

Para la consecución de los objetivos se ha establecido un proceso metodológico ordenado y sistematizado, mediante la aplicación de técnicas en instrumentos de investigación que permitan obtener la información directamente de la fuente y con ello poder establecer el respectivo análisis de la información y así identificar con exactitud aquellos factores que intervienen en la empresa. Como se menciona (Barbosa, 2020) menciona que la metodología de la investigación es un proceso mediante el cual se pueden encontrar respuestas a problemas que enfrenta la sociedad haciendo uso del método científico.

### **1.6.3. *Justificación práctica***

La presente investigación se la realiza ya que existe la necesidad de mejora el direccionamiento y posicionamiento de la empresa en el mercado, aprovechar de forma eficiente sus recursos, así como también a encaminar a la empresa hacia la mejora continua, delimitando su hoja de ruta y al diseño de estrategias que conlleven a que la entidad pueda solventar las dificultades en su diario accionar cumpliendo sus objetivos a corto y largo plazo.

## **1.7. Variables**

### **1.7.1. *Variables Independiente***

Planificación Estratégica

### **1.7.2. *Variable dependiente***

Mejor los lineamientos administrativo financiero de la microempresa F&M SERVICIOS

### **1.8. *Idea a defender***

La planeación estratégica proveerá a la microempresa F&M SERVICIOS los lineamientos para una eficiente gestión de recursos enfocados a la consecución de sus objetivos y en el cumplimiento de su filosofía organizacional que ayuden a una mejor toma de decisiones.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de investigación**

##### **Tesis 1**

**Título:** PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA EMPERADOR BROASTER, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

**Autor:** EVELYN TATIANA FUENTES BARROS

**Editorial:** ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

##### **Objetivo**

Diseñar la planeación estratégica para la empresa Emperador Broaster, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. (Fuentes, 2019).

##### **Conclusión**

Se elaboró el plan estratégico basado en las 4 áreas de la empresa como son: la administrativa, financiera, cliente, y crecimiento y capacitación; determinando de esta manera la realidad esquemática y de funcionamiento de EMPERADOR POLLO BROASTER, al aplicar el cuadro de mando integral y ponderando el peso específico de impacto de la estrategia específica se establece 8 posibilidades técnicas para contrarrestar y potenciar el área comercial y el tipo de posicionamiento basado en los objetivos empresariales. (Fuentes, 2019).

##### **Tesis 2**

**Título:** DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA POSICIONAR LA DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN DE LA ESPOCH EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2017.

**Autor:** VALERIA ANABEL GUADALUPE MONCAYO

**Editorial:** ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

##### **Objetivo**

Diseñar un plan estratégico de marketing para el posicionamiento de la Dirección de Vinculación de la ESPOCH en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, año 2017. (Guadalupe, 2017).



## **Conclusión**

Se ha diseñado 11 estrategias en base a los resultados de las encuestas realizadas, la matriz de resultados MIE y con la confrontación de variables de la matriz MFODA PONDERADO, cuyas estrategias tienen la finalidad de mejorar el desempeño estructural y el posicionamiento de la Dirección, para enfrentar eficientemente los desafíos institucionales. (Guadalupe, 2017).

### **Tesis 3**

**Título:** PLAN ESTRATÉGICO DE LA MICROEMPRESA “MR. REPARADOR” PARA REGISTRO EN LA SETEC

**Autor:** Ximena Pilar Freire Obando

**Editorial:** UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAE

#### **Objetivo**

Elaborar un plan estratégico de la microempresa “Mr. Reparador” para registro en la SETEC, con visión 2020 – 2020. (Freire, 2020)

## **Conclusión**

Se llevó a cabo el diagnóstico de los factores internos y externos al establecer las características principales de cada una de estas herramientas o tendencias con respecto a la planificación estratégica, se pudo establecer la gran utilidad cuando se plantean metas relacionadas con la mejora de las áreas que no sean consideradas claves para la empresa, descargando así las responsabilidades en este sentido, no solamente en cuanto a recursos sino en cuanto al tiempo destinado a ello. (Freire, 2020)

## **2.2. Referencias teóricas**

### **2.2.1. Planificación estratégica**

La opinión de otro autor como (Martínez & Milla, 2018), manifiesta que un plan es un documento que sintetiza a nivel económico – financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración obligará a plantear dudas acerca de la organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcar las estrategias en función del posicionamiento actual.

En la actualidad, las empresas se encuentran en la búsqueda constante de la innovación en sus actividades, por tal razón sus actividades se enmarcan en la aplicabilidad de herramientas

gerenciales que lleven a la organización a la consecución de sus objetivos, en tal virtud se puede “definir que la planeación es un medio estratégico y debe ser interpretado como un proceso participativo de una organización permitiendo trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencias presentes y futuras” (Figueroa, Paladines, Caicedo, & Romero, 2017, pág. 20)

Según (Martínez N. , 2020) la estrategia es un conjunto de decisiones coherentes, unificado e integrado, generalmente recogido en un plan formal, que: determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo y corto plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, reconoce los segmentos de negocio donde la organización está operando en la actualidad e identifica los nuevos segmentos donde debería operar en el futuro, intenta alcanzar, en relación con sus competidores una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, pretende responder a las amenazas y oportunidades que plantea el entorno, y a las fortalezas y debilidades internas de la organización.

En resumen, se define el planeamiento estratégico como aquel proceso mediante el cual una organización establece misión, visión, objetivos y estrategias, sobre la base del análisis del entorno, con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. Es un plan a largo plazo, con enfoque al futuro.

#### 2.2.1.1. *Características de la planeación estratégica*

El desarrollo de este punto implica segregarse aquellas características que la diferencia con las demás herramientas de gestión, confluyen en la formulación de las siguientes características:

- Está centrada en aspectos propios del negocio
- Genera una perspectiva más amplia a un gerente a la hora de elegir una opción más adecuada.
- Se presenta como una propuesta a un marco temporal de largo plazo.
- Canaliza todo tipo de recursos en pro del alcance de las estrategias.
- Conlleva la concurrencia de la alta gerencia para su planeación y desarrollo. (Gonzalez & Rodriguez, 2020, pág. 10).

### 2.2.1.2. *Importancia de la planeación estratégica*

La planeación estratégica permite a la dirección de la empresa establecer estrategias, que permitan encaminar a la organización hacia la mejora continua y a su vez a la consecución de sus objetivos, razón por la cual resulta de gran importancia el sustentar sus actividades diarias en dicha herramienta de gestión.

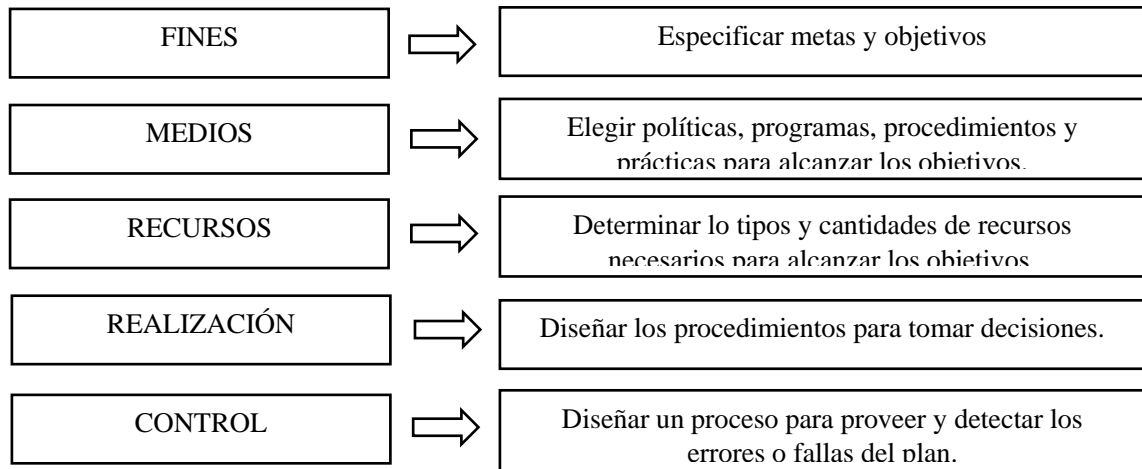
La importancia de la planeación estratégica da cuenta y menciona que “realizar una planificación estratégica en las empresas, les ayuda a crecer y mejorar su competitividad, estar a la vanguardia de los nuevos hechos; así como, mejorar e innovar de manera recurrente y puntual al igual que sus cooperantes para mantenerse y crecer en estos tiempos de globalización y avances tecnológicos.” (Valenzuela, 2016, pág. 57).

La importancia de la planeación radica en que sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan. Y sin un plan, los administradores y seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil, lo que genera el cometimiento de errores que afecta a toda la salud de la organización llevándola a que el cumplimiento de sus objetivos se retrase o sean imposibles de alcanzar.

El plan es importante porque ayudará a lograr un eficiente uso de los recursos humanos, financieros y materiales, la importancia de un plan estratégico radica básicamente en:

- Identificar las oportunidades de la institución más prometedoras para su aprovechamiento.
- Señalar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en áreas específicas de una empresa.
- Definir los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinen el futuro de la organización.
- Servir de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de las áreas funcionales de la empresa. (Navajo, 2017).

### 2.2.1.3. Componentes del proceso de planificación..



**Ilustración 1-2:** Proceso de planeación

Fuente: (Xifra, 2017).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

### 2.2.1.4. ¿Por qué desarrollar un plan estratégico?

Es conveniente desarrollar un plan estratégico porque permite analizar las alternativas para implementar una acción con un lenguaje común en base a un conjunto de opiniones y valores compartidos que se deben emprender en un período razonable.

Para (Xifra, 2017), el Plan Estratégico también permite orientar hacia donde enfocar los objetivos, para ello es necesario tener clara la visión y misión, ya que son el punto de partida y proporcionan un privilegio para la empresa que expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones.

Un plan estratégico incrementa la capacidad de la organización para implementar dicho plan de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, por otra parte proporciona una oportunidad o por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

### 2.2.1.5. Ventajas de una planificación estratégica.

La planificación estratégico, en su proceso formal es útil debido a sus elementos creativos, y que raras veces incide en las decisiones cotidianas, lo que trae como ventajas, las siguientes:

- Mejora el entorno de la organización, al establecer una visión, misión, planificación y determinación de objetivos, influye positivamente en el desempeño de la organización.
- Permite enfrentar los principales problemas de la organización, la planeación estratégica es una forma intencional y coordinada para que las organizaciones enfrenten la mayoría de sus problemas críticos, como: Reducir gastos, buscar nuevas formas de financiamiento, reordenar procesos; intentando resolverlos mediante un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.
- Introduce una forma moderna de gestionar la institución, una buena planificación exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas. (Martínez & Milla, 2018),

## **2.2.2. Etapas de la planificación estratégica.**

### *2.2.2.1. Etapa 1: análisis del entorno.*

Esta parte está enfocada en el diagnóstico, se analiza la industria para ver si es atractiva, también es necesario ver qué tan intensa es la competencia. Aquí se trata de identificar, lo más objetivamente posible, las oportunidades (hechos a los que les puedo sacar provecho) y las amenazas (circunstancias que puedan perjudicarme). Asimismo es necesario un buen autodiagnóstico, hecho con humildad, es decir, con objetividad hacia mi empresa y hacia mí mismo, esto nos permitirá saber cuáles son las fuerzas (capacidades, competencias o habilidades) que me permitirán aprovechar las oportunidades y también nos ayudará a identificar bien las debilidades (o limitaciones) que pueden evitar que compita eficazmente. Una vez analizada la industria y realizado el autodiagnóstico, valdría la pena crear dos o tres escenarios posibles, de situaciones que puedan presentarse, esto con la intención de “probarme”, es decir, saber si estoy preparado para enfrentarlos y para identificar las posibles señales de alarma que me indiquen si estos escenarios pueden hacerse realidad.

### *2.2.2.2. Etapa 2: formulación.*

Dentro del marco de referencia de mi empresa que está definido por la misión (mi razón de ser), la visión (cómo me veo en el futuro cercano, en 10 o 20 años) y la filosofía y valores (las creencias y la cultura de la empresa) tendré un contexto desde el cual podré formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que me permitan llevar a cabo dicho plan de acción.

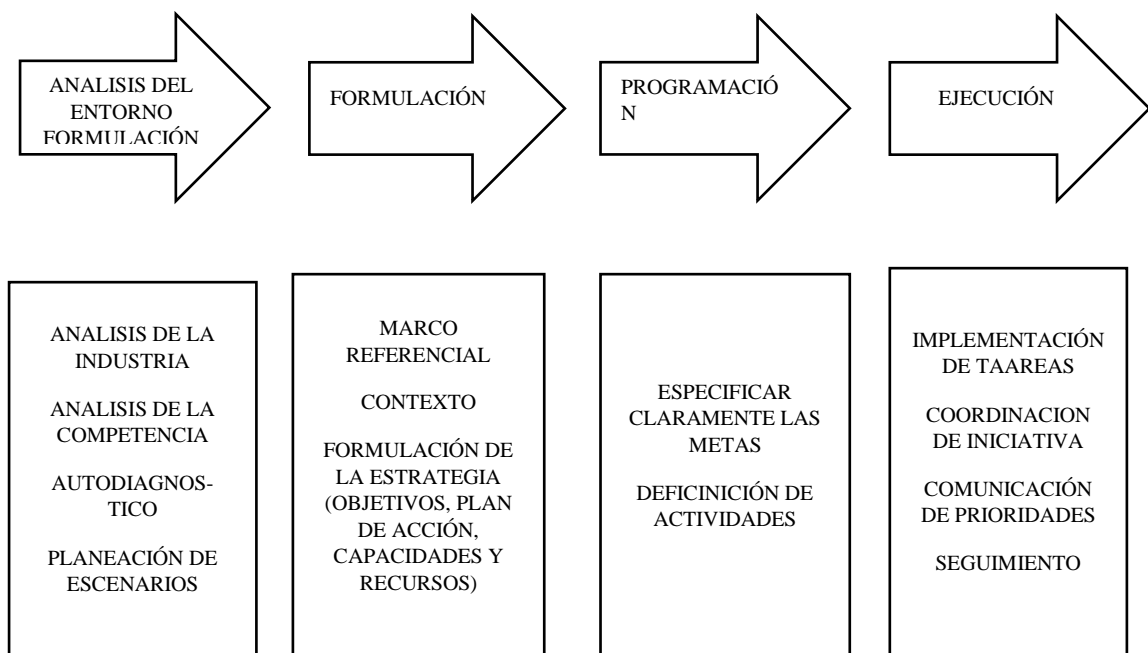
### 2.2.2.3. Etapa 3: programación.

Es la etapa de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán claramente las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos.

### 2.2.2.4. Etapa 4: ejecución.

Se trata de llevar a cabo los programas, implementando las tareas. Coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento.

### 2.2.3. Ciclo de planificación estratégica



**Ilustración 2-2:** Etapas de planeación

**Fuente:** (Herrera, 2017).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

### 2.2.4. Análisis del entorno

#### 2.2.4.1. Micro entorno

Según (Herrera, 2017), en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores:

a) Acción de los competidores existentes

Son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa.

b) Acción de los competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos) (Herrera, 2017).

Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado.

c) Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos.

Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente.

Este tipo de amenazas se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad - precio. (Herrera, 2017).

d) La fuerza negociadora de clientes o compradores

Los compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los fabricantes, pudiendo influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago, etc.

e) El poder de negociación de proveedores.

El poder de los proveedores ante las empresas clientes radica en el hecho de que puede resultarles posible aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad, limitar la cantidad vendida, etc. (Herrera, 2017).

#### 2.2.4.2. *Análisis Interno*

Realizar un análisis interno menciona (Salazar, 2018) que tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

Los aspectos que son necesarios tener en cuenta para el análisis de la empresa, en función de la importancia crítica para el estudio, comprende:

- Identidad, cultura, valores, estilos de conducción.
- Conocimiento de la Institución y factores críticos de éxito.
- Conocimiento de las áreas de la Entidad: Administrativa, financiera, comercial, técnica, higiene y seguridad.
- Resultados globales, por negocio, por producto, en términos económicos y financieros. Capital, recursos, endeudamiento, crédito, etc.
- Imagen (Valoración, lealtad, satisfacción del cliente).
- Servicios.
- Nuevos servicios.
- Motivación y capacitación de los Recursos Humanos. (Salazar, 2018).

Es necesario, en definitiva, contar con la información de la situación actual de la Institución, para tener un conocimiento profundo y detallado de la realidad, como instancia previa a cualquier decisión.

#### **2.2.5. Análisis FODA**

También conocida como matriz DAFO, esta herramienta permite establecer aquellos factores internos y externos de la empresa, este “instrumento es clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno” (Sánchez, 2020, pág. 9) para una eficiente practicidad de la herramienta es necesario establecer de forma eficaz aquellos factores que intervienen en el diario accionar de la organización.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.), permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.



**Tabla 1-2:** Esquema de la matriz FODA

<b>Fortaleza</b> Aquella factores internos en las que la empresa tiene una ventaja competitiva y que permitirán sacarles más rendimientos a las oportunidades o a superar las amenazas.	<b>Oportunidades</b> Aquella factores externos que pueden otorgar a la empresa una ventaja competitiva.
<b>Debilidad</b> Aquella factores internos que limitan las posibilidades descarten rendimientos a las oportunidades.	<b>Amenaza</b> Aquella factores externos (Entorno o competencia) que pueden dificultar a la empresa alcanzar sus objetivos.

**Fuente:** (Sánchez, 2020).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

Nota: La matriz FODA permite analizar aquellos factores internos y externos de la empresa. Según Sánchez describe (Sánchez, 2020).

**Fortalezas:** Es todo aquel aspecto o actividad que realiza la organización con un alto grado de eficiencia. La fortaleza está bajo el control de la organización. De preferencia realizar la redacción de la fortaleza con las palabras “somos” o “tenemos”. (Sánchez, 2020).

**Oportunidades:** Es todo aquel evento del medio ambiente que de presentarse, facilitaría que la empresa logre más fácilmente sus objetivos. La oportunidad no está bajo el control de la organización, depende de terceros. (Sánchez, 2020).

**Debilidades:** es todo aquel aspecto o actividad que realiza la organización con un bajo grado de eficiencia. De preferencia empezar la redacción de la debilidad con las palabras “no somos” o “no tenemos”. La debilidad está bajo el control de la propia organización. (Sánchez, 2020).

**Amenazas:** Es todo aquel evento del medio ambiente, que de presentarse podría afectar negativamente los resultados del negocio en forma significativa. La amenaza no está bajo la el control de la organización, depende de terceros. (Sánchez, 2020).

#### 2.2.5.1. *Priorización y ponderación en las FODA*

Según (Smarandache & Leyva, 2019, pág. 12). Una vez que se tenga el listado de cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, será necesario realizar la priorización de cada una de ellas; para lo cual se deben seguir los siguientes procedimientos de ponderación:

- Se inicia la ponderación teniendo como base los componentes de las FODA cuales se han obtenido a través de la técnica del árbol del análisis del análisis de las FODA.
- Para la ponderación, se consideran cuatro categorías de impacto como y cada una de ellas tiene un puntaje como se detalla a continuación:

**Tabla 2-2:** Detalle de puntaje

No	Detalle Puntos	Muy alto 4	Alto 3	Moderado 2	Bajo 1
----	-------------------	---------------	-----------	---------------	-----------

Realizado por: Tixe, J. 2022.

- Para el caso de las fortalezas, se deberá preguntar: ¿qué impacto tiene la fortaleza sobre la organización?
- Para el caso de las oportunidades, se deberá preguntar: ¿qué impacto tiene la oportunidad sobre la organización?
- Para el caso de las debilidades, se deberá preguntar: ¿qué impacto tiene la debilidad sobre la organización?

Para el caso de las amenazas, se deberá preguntar: ¿qué impacto tiene la amenaza sobre la organización? (Smarandache & Leyva, 2019, pág. 12).

### 2.2.5.2. Matriz EFI

**Tabla 3-2:** Matriz EFI

EFI	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Realizado por: Tixe, J. 2022.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- Para determinar las fortalezas y debilidades debemos de tener conocimiento de la empresa, de sus servicios o productos para poder determinarlas.

Las fortalezas son los diferenciadores con respecto a la competencia; las cuales se deben de mantener. Las debilidades son lo que debes de mejorar para convertirlo en fortaleza (Smarandache & Leyva, 2019, pág. 12).

## **La Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (EFI)**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (Smarandache & Leyva, 2019, pág. 12).

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. (Smarandache & Leyva, 2019, pág. 12).

Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. (Smarandache & Leyva, 2019, pág. 12).

El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. (Smarandache & Leyva, 2019, pág. 12).

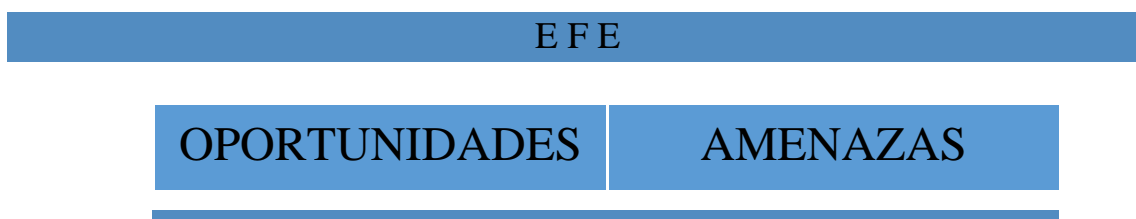
Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. (Smarandache & Leyva, 2019, pág. 12).

### 2.2.5.3. Matriz EFE

**Tabla 4-2:** Matriz EFE



Realizado por: Tixe, J. 2022.

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo. (Smarandache & Leyva, 2019, pág. 15).

### **La Matriz De Evaluación De Los Factores Externos (EFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. (Smarandache & Leyva, 2019, pág. 15).

En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. (Smarandache & Leyva, 2019, pág. 18).

Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso.

La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria (Smarandache & Leyva, 2019, pág. 18).

Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. (Smarandache & Leyva, 2019, pág. 18).

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

### **2.2.6. Objetivos**

Define (Ponce, 2017) “los objetivos en la administración como las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador” (pág. 29).

“Los objetivos equivalen a descubrir las condiciones necesarias que deben darse para el resultado final que buscamos” adjunta (Badilla, 2016)

### **Tipos de Objetivos**

#### **Objetivos de la Planificación Estratégica**

Según (Salazar H. , 2018) A menudo, las acciones estratégicas son tareas, procesos o metas que se consideran pasos necesarios en el logro del plan estratégico total de la organización. Estas acciones estratégicas pueden ser actividades concentradas a corto o largo plazo y de gran alcance, que van desde el mejoramiento del sistema de control de inventarios de la empresa hasta el desarrollo de estructuras organizaciones más complejas. No obstante, independiente de su alcance o naturaleza, deben estar en completa relación con la cultura organizacional que se determinó necesaria para el logro del éxito.

#### **Objetivos estratégicos**

Según (Salazar H. , 2018) Los objetivos son los resultados deseados que expresan un cambio concreto y medible que se alcanzará en un tiempo, espacio y población determinada. Estos dan direccionalidad al plan: permiten diseñar su estructura y determinar las actividades necesarias para alcanzarlas. Además, intervienen en la evaluación, ya que de ellos se desprenden los criterios para determinar el éxito o no del plan. Asimismo, fomentan el trabajo cooperativo y en equipo, puesto que engloban a varias áreas de la organización.

#### **Objetivos operativos**

Para (Salazar H. , 2018) Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio.

Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto. (Salazar H. , 2018)

Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación.

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe de desarrollar el elemento humano. (Salazar H. , 2018)

Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

### **2.2.7. Estrategias**

Según (Amaya, 2018) Podemos clasificar a las estrategias en:

- **Estrategias premeditadas.** Intenciones estratégicas que se realizan por completo.
- **Estrategias no realizadas.** Intenciones estratégicas que no se concretan.
- **Estrategias emergentes.** La estrategia que se siguió no fue pensada o explicitada formalmente en ningún momento. Simplemente surgió.
- **Estrategias sombrilla.** Las líneas generales son premeditadas, pero los detalles se van desarrollando por el camino.
- **La estrategia como posición.** Desde este punto de vista la estrategia tiene que ver con la ubicación de una serie de productos en mercados concretos, es decir, la estrategia mira donde le producto se encuentra con el cliente y al mercado externo.
- **La estrategia como perspectiva.** En este caso la estrategia mira al interior de la organización y hacia la visión principal de la empresa. (Amaya, 2018).

**La planificación estratégica se compone de:**

**Los estrategas.-** “Son los gerentes, administradores o directivos de alto nivel se consideran diseñadores de la estrategia, pero en la actualidad deben pasar de esas consideraciones a ser

conductores de objetivos, procesos y personas, dando énfasis a la gestión humana” Según (Herrera, 2018).

**El direccionamiento estratégico.-** Afirma (Amaya, 2012, pág. 50) “pretende responder a la pregunta: ¿en dónde queremos estar? En donde se deben revisar nuevamente los principios de la misión y de la visión”.

**Formulación estratégica. -** “consiste en la determinación de las políticas o guías globales de desarrollo institucional a largo plazo y de los objetivos socio-económicos básicos que han de conducir las acciones hacia el cumplimiento del objetivo social”. Confirma (Salasar H. , 2018).

**Auditoria estratégica.-** “Proporciona un esquema profesional para el análisis de casos en relación con factores externos e internos y dirige al lector a través de la creación de alternativas estratégicas y programas de implantación. (Wheelen, 2017).

#### 2.2.7.1. *Evaluación de la estrategia*

“La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información.” (García, Durán, Cardeño, & Prieto, 2017), implicando de esta manera que la evaluación de la estrategia será necesaria para garantizar de forma permanente las operaciones de la empresa, y de esta manera garantizar la competitividad de la organización.



## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de investigación

##### 3.1.1. *Investigación cualitativa*

Según el autor (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016) afirman que: la investigación cualitativa es la que se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o herramientas en una descripción profunda, esto es, que ambiciona ejecutar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular.

La aplicación de esta investigación cualitativa en la presente investigación pretende analizar con profundidad las diferentes operaciones ejecutadas por la microempresa F&M SERVICIOS, partiendo del entorno mediante un análisis FODA el cual ayuda a determinar falencias que afecta al funcionamiento de la microempresa.

##### 3.1.2. *Investigación cuantitativa*

Según (Ramos, 2008) señala: que el método cuantitativo se centraliza en el procedimiento de decisión al señalar, entre ciertas alternativas, manejando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística. Por eso la investigación cuantitativa se promueve por la causa y efecto de los sucesos.

El presente trabajo de titulación se ejecutará de manera cuantitativa, ya que se recopilará información pertinente y consistente de la realidad que presenta actualmente la microempresa F&M SERVICIOS esto se lograra al aplicar encuesta para obtener información de tipo numérica y estadística para posteriormente analizar y se valorara los datos obtenidos y la coherencia con se mostraron los mismos.

## **3.2. Nivel de Investigación**

### **3.2.1. Investigación exploratoria descriptiva**

Para el autor (Moron, 2017), indica que: La investigación exploratoria descriptiva es aquella que indaga sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.

La investigación exploratoria descriptiva parte de una investigación que detalla los problemas que presenta la microempresa F&M SERVICIOS para proponer soluciones mediante estrategias exactas que ayuden a dar un mejor resultado al problema presentado.

## **3.3. Diseño de investigación**

### **3.3.1. Según la manipulación de la variable independiente**

#### **No experimental**

Según los autores (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016) la investigación no experimental se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional la variable independiente para ver su efecto sobre otras variables, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.

Para la ejecución de la planeación estratégica se aplica el diseño no experimental considerando que la investigación está enfocada directamente aplicar faces y estas serán mediante investigaciones de libros que sirvan de guía para plantear estrategias de mejora a los problemas que tiene la empresa por lo tanto no se utilizara reactivos químicos o análisis en laboratorios.

#### **Transversal**

El estudio transversal se define como un tipo de investigación observacional que analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido. (Ramirez, 2017).

La presente investigación se realizará mediante un diseño transversal debido a que se aplicará una sola vez encuestas, entrevista para la microempresa F&M SERVICIOS para de esa manera

desarrollar una planificación estratégica de forma correcta que ayude a dar solución al problema actual.

### **3.4. Tipo de investigación**

#### **3.4.1. Investigación bibliográfica**

Este tipo de investigación se lleva a cabo mediante la utilización de los recursos bibliográficos o literarios, establecidos, en libros, revistas científicas direcciones web de confiabilidad, todos estos instrumentos deben ser sustentados científicamente por autores que hayan relatado parte de su experiencia investigativa, por lo tanto la investigación científica facilita la obtención de conceptos y definiciones sobre temas desconocidos que hacen referencia a un problema u objeto a investigar (Valladares, 2017)

En la presente investigación para el desarrollo de la planificación estratégica se aplica la investigación bibliográfica se aplicará información de diferentes fuentes de investigación que nos ayuden a estructura estrategias y una toma de decisiones en un futuro para obtener resultados con el respaldo necesario.

#### **3.4.2. Investigación de campo**

Esta investigación, integra al investigador en el problema, tratando de que sea el actor principal en la recopilación de datos, de manera que interactúa entre el investigador y el aspecto a ser investigado, ya sea otros individuos que faciliten la información, o identificación directa de características significativas e importantes de un objeto o problema (Ramirez, 2017).

La investigación de campo se aplicará en la microempresa F&M SERVICIOS para realizar una planificación estratégica con estrategias claras y precisa lo cual nos ayuda a mejorar la toma de decisiones de acuerdo a la situación identificada en sentido real, haciendo uso de varios instrumentos de recopilación como, encuestas, entrevista, fichas de observación, entre otros.

#### **3.4.3. Investigación descriptiva**

Este tipo de investigación, permite al investigador determinar las características principales de un fenómeno o problema en estudio, basado en el criterio constructivo de ideas, sobre la realidad del mismo. (Mijares, 2017).

La investigación descriptiva para el desarrollo de la planificación estratégica nos permite puntualizar las características de la población de estudio describiendo el tema, este tipo de investigación nos permitirá realizar las observaciones correctas mediante encuestas que ayuden a un correcto análisis del entorno.

### 3.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

#### 3.5.1. Población

Es el conjunto de personas o universo de objetos que forman parte fundamental de la investigación, de los cuales se pretenden extraer los datos más importantes para analizarlos e interpretarlos según corresponda, con la finalidad de obtener conclusiones que faciliten establecer recomendaciones, como dediciones correctivas del problema investigado (Romero, 2017).

Para la presente investigación se considera como población al gerente general el señor Fredy Marcelo Pilamunga Machado quien está al frente la institución, a 70 clientes fijos, y a los 15 colaboradores que trabajan en la microempresa F&M SERVICIOS los cuales nos brindaran información sobre el funcionamiento de la empresa, mediante la aplicación de la entrevista y encuesta, como se presenta en la siguiente tabla,

**Tabla 1-3:** Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS

GERENTE GENERAL	Sr. Fredy Marcelo Pilamunga Machado
LISTADO DE COLABORADORES	Sra. Paredes Magdalena
	Sra. Adriano Rosario
	Sra. Lema Vilma
	Sra. Yanza Cumana
	Sra. Remaché Lucia
	Sra. Guamán Elena
	Sra. Mena Ana
	Sra. Cruz Diana
	Sra. Lupera Carmen
	Sra. Lluco Patricia
	Sra. Aulla Mónica
	Sr. Yuquilema Javier
	Sr. Apo Rubén
	Sr. Tierra Patricio
	Sr. Llongo Darwin

**Fuente:** Microempresa F&M SERVICIOS (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

### **3.5.2. Muestra**

Es una cantidad representativa de la población, comprendida entre personas, objetos o lugares que faciliten la obtención de datos proporcionando la cantidad real de un universo, para su respectivo cálculo se hace uso de varias alternativas, como formulas estadísticas y operaciones matemáticas (Romero, 2017).

La muestra se considera una parte de la población a través de los criterios de inclusión y exclusión, se puede estudiar a la población en general o un extracto, si se estudia a toda la población se considera el monto de individuos hacer encuestados este no debe superar el ciento de personas o –en caso de que ésta sea demasiado grande se considera oportuno aplicar la fórmula de la muestra al total para considerar un número de sujetos representativo, que no han de ser ni pocos ni demasiados, sino simplemente los necesarios. (Fuentelsaz, 2017)

Para la determinación del tamaño de muestra, también hay que considerar el tamaño de la variable, o el número de sujetos del extracto de la población que involucra un solo caso. De que este sea significativo se trabajara con todos los involucrados y en el caso de superar a 100 0 150 individuos se aplicara la fórmula para extraer un aparte siendo estos participes del estudio. (García, Reding, & López., 2013)

Una vez analizado a los diferentes autores se considera trabajar con el total de la población sin aplicar la fórmula de la muestra considerando que el universo de estudio esta inferior al rango de 100 personas en la presente investigación se trabajara directamente con 70 clientes fijos de la empresa y 15 colaboradores que desarrollan las actividades diarias dentro de microempresa F&M SERVICIOS quienes nos responderán la encuesta de acorde a su criterio y poder desarrollar la planificación estratégica, al igual se aplicara una entrevista al señor Fredy Marcelo Pilamunga Machado gerente general.

## **3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **3.6.1. Métodos de investigación**

#### **3.6.1.1. Método deductivo**

Según (Fidias, 2018) indica que “Es un método de razonamiento que se utiliza para deducir las conclusiones generales a explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de

postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, que sean de aplicación universal y de comprobada validez, que contribuyan a la aplicación de 34 soluciones o a hechos particulares”

Este método será manejado por la investigadora ya que se aplicará un análisis FODA para poder determinar oportunidades y falencias que afecta directamente a la microempresa F&M SERVICIOS

#### 3.6.1.2. *Método descriptivo*

Según (Herrera, Medina, & Naranjo, 2018) “La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento”.

Para el desarrollo de la planeación estratégica se considera realizar cada una de las etapas que contiene el tema según varios autores e ir describiendo la aplicación y buscando soluciones oportunas que ayuden a mejor los problemas que actualmente atraviesa la microempresa F&M SERVICIOS y de esta forma aplicar estrategias de mejora que encajen con cada falencia presentada durante la investigación.

### 3.6.2. *Técnicas de investigación*

#### 3.6.2.1. *Observación*

Según (Gómez, 2017) “Expresa que la observación cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo.”.

En este trabajo de titulación se empleó una observación directa, buscando la mayor cantidad de datos relativos e indispensables para el desarrollo de la investigación como son: reglamentos, normas constancia de la filosofía empresarial, documentos que se relacionen con la empresa para poder desarrollar la planificación estratégica.

### 3.6.2.2. Encuestas

Para (Díaz & Varela, 2013) ” Menciona que es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. Se utilizarán encuestas para recabar evidencia escrita del personal”.

Se realizará una encuesta a los colaboradores conformada por diez preguntas preliminarmente elaboradas para conocer la situación actual que atraviesa la microempresa F&M SERVICIOS, para verificar los problemas aferran a un buen desempeño y toma de decisiones.

### 3.6.2.3. Entrevista

Según (Díaz & Varela, 2013) “La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial”.

Se aplicará una entrevista estructurada al gerente de la microempresa F&M SERVICIOS, para identificar las fortalezas y debilidades que presenta la misma y así poder contar con información relevante para el diseño del plan estratégico.

## **3.6.3. Instrumentos de investigación**

### 3.6.3.1. Cuestionario

Según el autor (Ortiz, 2017) El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir

El cuestionario ayudara evaluar el estado actual de la microempresa F&M SERVICIOS mediante preguntas abiertas o cerradas siendo estas relevantes a conocer las falencias que existen en la actualidad dentro de institución.

### 3.6.3.2. *Guía de entrevista*

La guía de entrevista es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista. (Ortiz, 2017).

La entrevista se desarrollará al Gerente de la microempresa F&M SERVICIOS, con el fin de obtener información sobre las fortalezas y debilidades que tiene la organización.



## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Formato de encuesta a los colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS

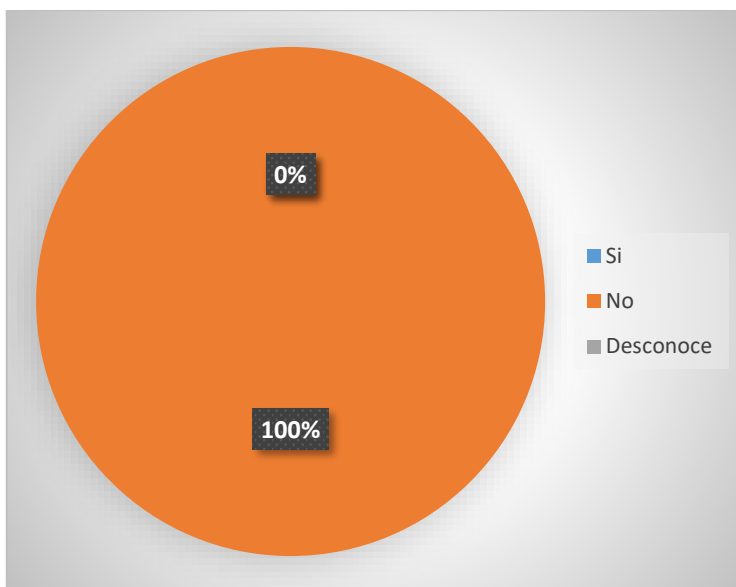
##### 1. ¿Conoce usted si la microempresa F&M SERVICIOS tiene una planificación estratégica vigente?

**Tabla 1-4:** Verificación de la planificación estratégica

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	0	0%
No	15	100%
Desconoce	0	0%

Fuente: Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



**Ilustración 1-4:** Verificación de la planificación estratégica

Fuente: Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

#### Análisis e interpretación

De la encuesta realizada a los colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS, el 100% menciona que no existe una planificación estratégica de las actividades realizadas; dichas tareas son ejecutadas de forma empírica o imprevistas. Adicionalmente, al momento de la elaboración de la comida es necesario el planteamiento de estrategias que favorezcan a la captación de clientes.

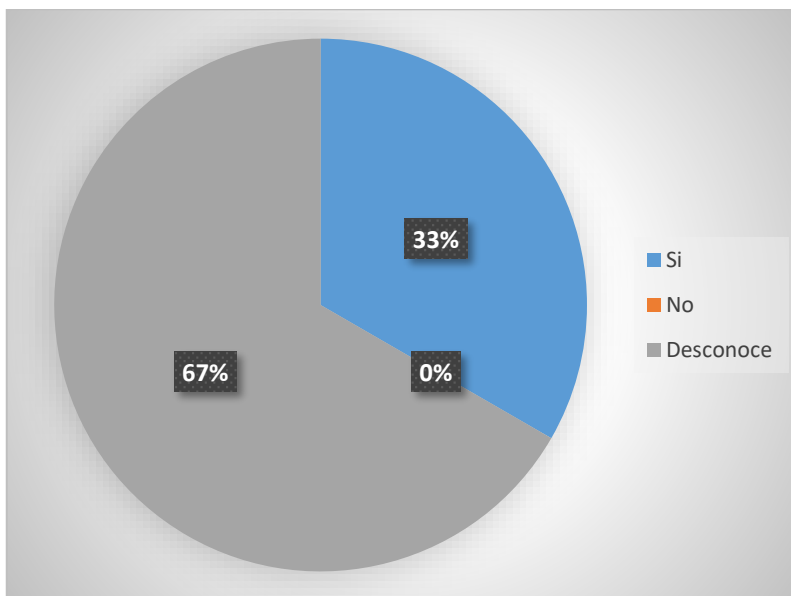
## 2. ¿Las actividades que se ejecutan diariamente en la microempresa buscan alcanzar los objetivos planificados a largo plazo?

**Tabla 2-4:** Actividades cumple con los objetivos a largo plazo

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	5	33%
No	0	0%
Desconoce	10	67%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



**Ilustración 2-4:** Actividades cumple con los objetivos a largo plazo

Fuente: Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

### Análisis e interpretación

De la población encuestada, el 67% desconoce cuáles son los objetivos planificados a largo plazo, por otra parte, el 33% de ellos mencionan que las actividades ejecutadas a diario buscan alcanzar los objetivos planificados a largo plazo.

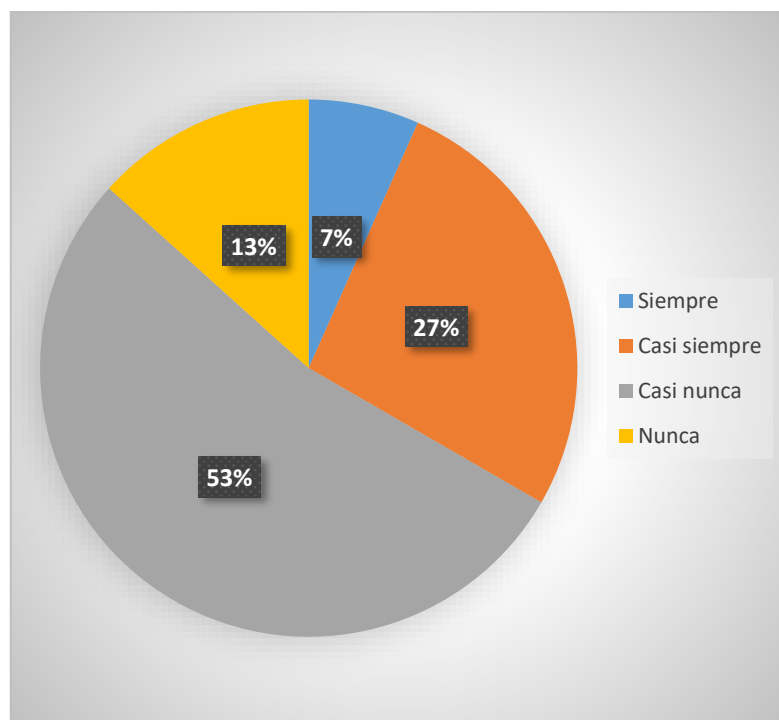
### 3. El gerente de la microempresa F&M SERVICIOS, ¿Con que frecuencia realiza la socialización de los objetivos que persigue la organización?

**Tabla 3-4:** Socialización de los objetivos por parte del gerente

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Siempre	1	7%
Casi siempre	4	27%
Casi nunca	8	53%
Nunca	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



**Ilustración 3-4:** Socialización de los objetivos por parte del gerente

Fuente: Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

#### **Análisis e interpretación**

De la población encuestada, el 53% menciona que casi nunca se llevan a cabo actividades de socialización de los objetivos estratégicos de la microempresa, seguidos que un 27% menciona que casi siempre se comunican los objetivos de la organización; Adicionalmente un 13% menciona que nunca se socializo los objetivos; y un 7% menciona que siempre se socializa los objetivos que persigue a la organización.

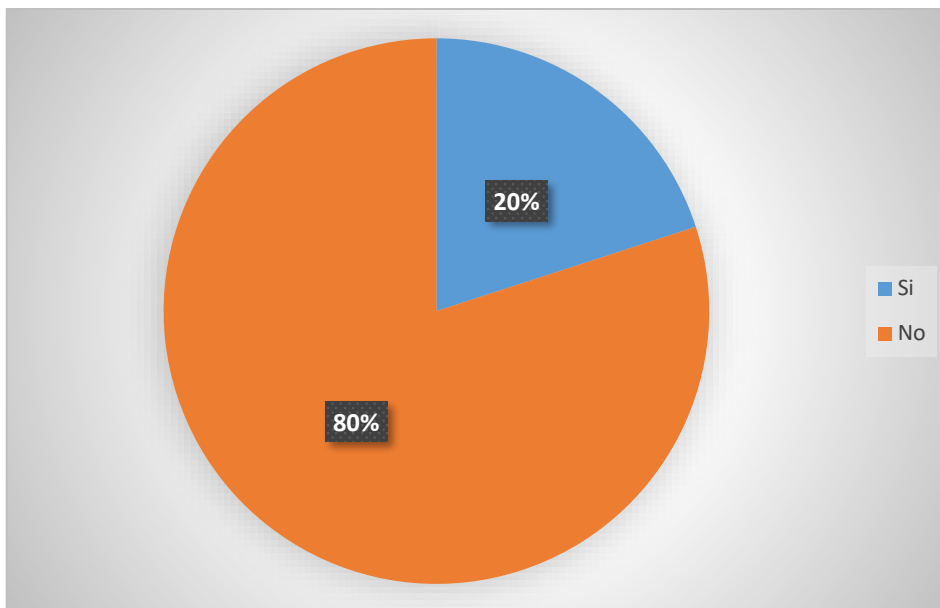
**4. Como parte de su proceso de inducción en la microempresa F&M SERVICIOS, ¿Le fue socializado el manual de funciones?**

**Tabla 4-4:** Socialización del manual de funciones al ingreso a la microempresa

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	3	20%
No	12	80%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



**Ilustración 4-4:** Socialización del manual de funciones al ingreso a la microempresa

Fuente: Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

**Análisis e interpretación**

El 80% de la población indica que no ha recibido proceso de socialización del manual de funciones como parte de su proceso de inducción al cargo que ejerce tan solo; el 20% de los trabajadores aducen que si reciben procesos de capacitación.

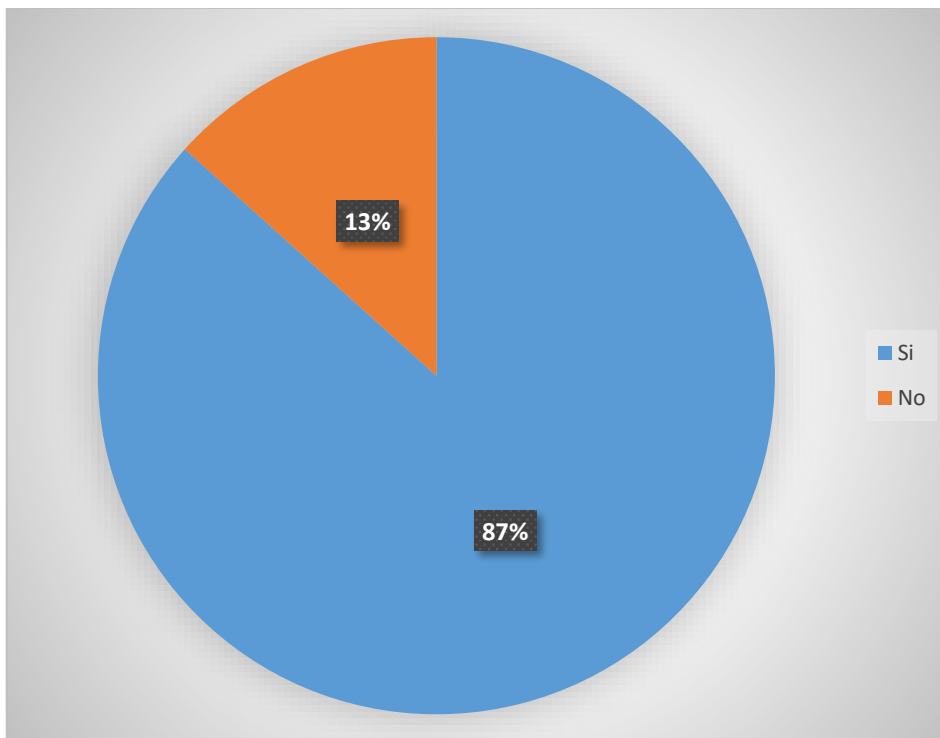
## 5. ¿La microempresa le ha capacitado para mejorar su desempeño laboral?

**Tabla 5-4:** Capacitaciones por parte de la microempresa

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	13	87%
No	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.



**Ilustración 5-4:** Capacitaciones por parte de la microempresa

**Fuente:** Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

### Análisis e interpretación

El 87% de la población indica que si fueron capacitados porque de esa manera van a tener un mejor desempeño en su área laboral; mientras que el 13% menciona que no fueron capacitados y tuvieron que auto capacitarse para ser mejores en su área de trabajo.

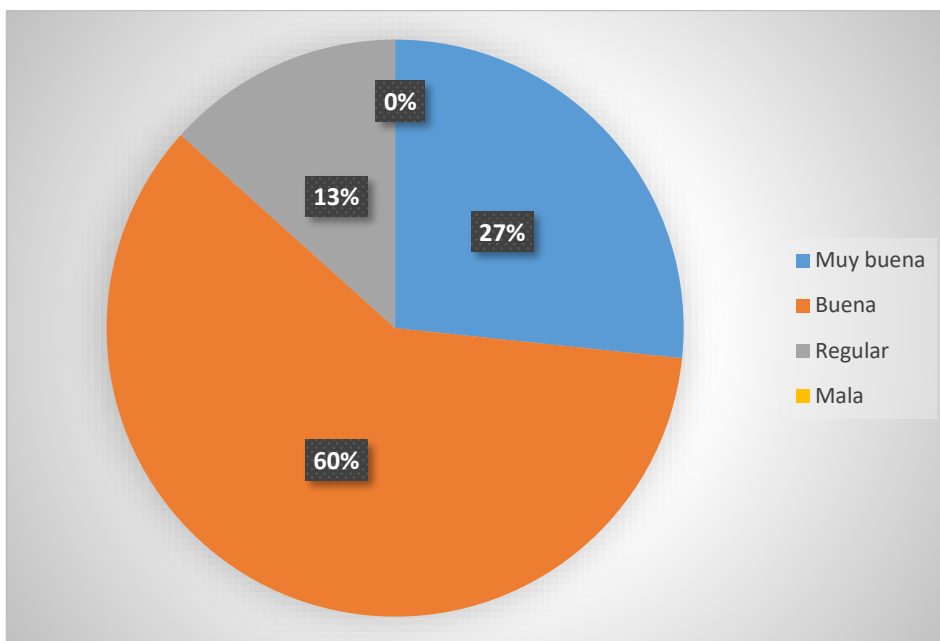
## 6. ¿Cómo evalúa usted la relación existente entre los colaboradores y la gerencia?

**Tabla 6-4:** Relación ente colaboradores y el gerente

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Muy buena	4	27%
Buena	9	60%
Regular	2	13%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



**Ilustración 6-4:** Relación ente colaboradores y el gerente

Fuente: Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

### Análisis e interpretación

Según la perspectiva de los colaboradores de la microempresa, se considera que la relación entre ellos es un 60% buena, mientras que el 27% es muy buena y regular el 13%. Adicionalmente se puede decir que dentro de la microempresa existe un ambiente laboral apropiado donde sus actividades se realizan de manera conjunta para de esa manera obtener un producto de calidad y sea de satisfacción para el cliente.

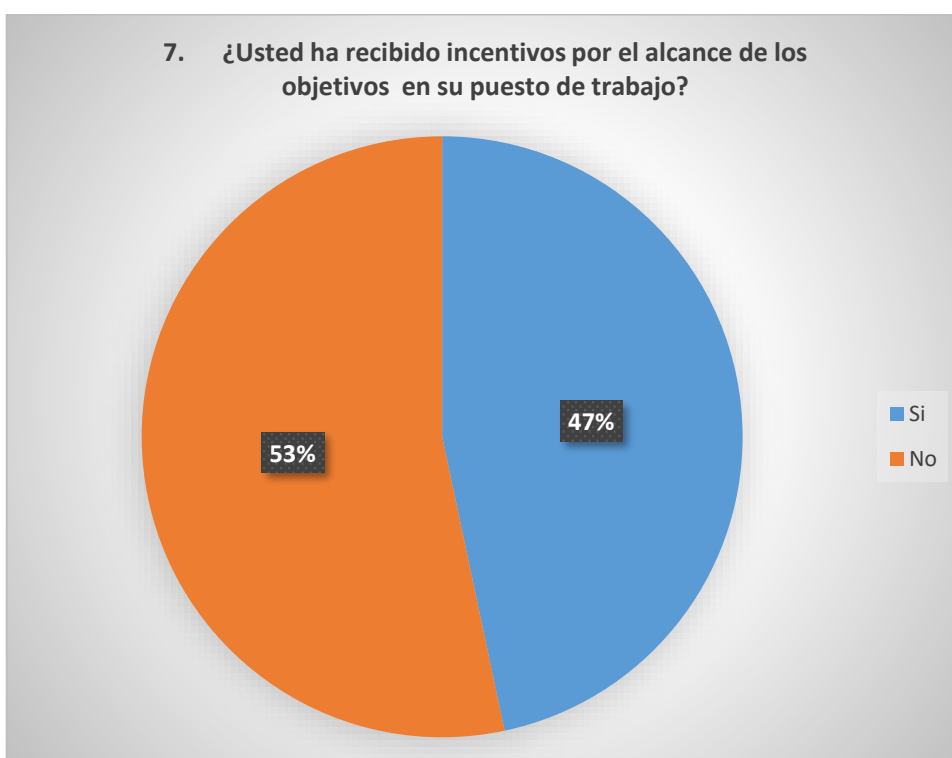
## 7. ¿Usted ha recibido incentivos por el alcance de los objetivos en su puesto de trabajo?

**Tabla 7-4:** Incentivos por parte de la microempresa

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	7	47%
No	8	53%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



**Ilustración 7-4:** Incentivos por parte de la microempresa

Fuente: Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

### Análisis e interpretación

Dentro del puesto de trabajo, el 53% de los colaboradores encuestados no ha recibido un incentivo tras la ejecución de sus actividades, mientras que el 47% si lo ha recibido. Los incentivos en la microempresa se centran principalmente en el beneficio tras el excedente de productos posterior al servicio al cliente; no se han evidenciado incentivos económicos debido a la situación financiera de la organización.

**8. ¿Cuáles son los beneficios que usted considera que se evidenciarían a la vez que se propongan nuevas estrategias para la microempresa F&M SERVICIOS?**

Los colaboradores de la microempresa menciona en la encuesta que impulsarían el crecimiento del negocio mediante nuevas estrategias publicitarias donde busquen captar mayor número de clientes y mejorar su posicionamiento en el mercado, causando un incremento en el beneficio neto de la microempresa F&M SERVICIOS. Dichas acciones generarían un efecto de incremento en los beneficios económicos para los trabajadores quienes generarían un aporte más notorio guiados por los lineamientos estratégicos que den origen a un cambio empresarial.

Adicionalmente el personal menciona que se vuelve necesario refrescar la oferta de productos, de manera particular los platos típicos haciendo eco a los gustos y preferencia del cliente.



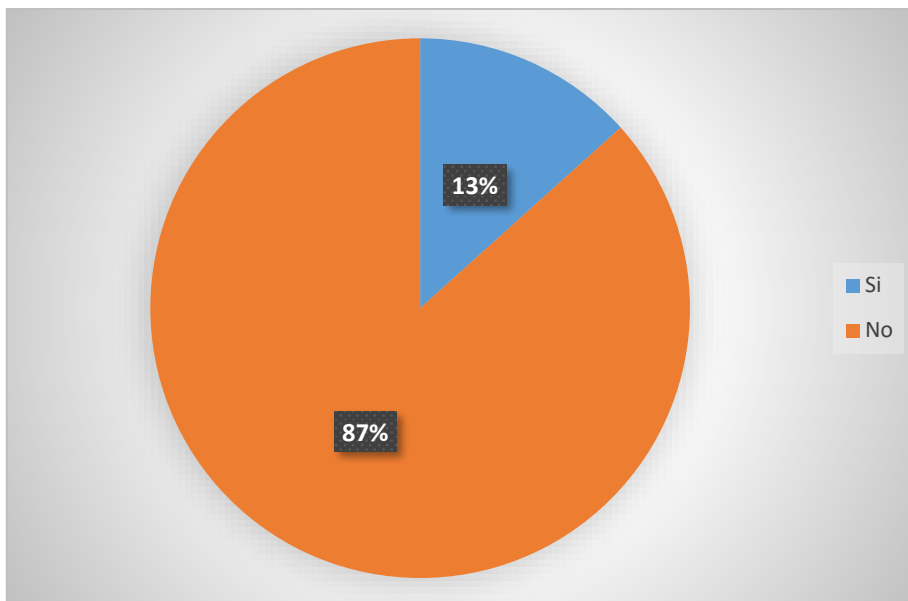
## 9. Dentro de la organización, ¿Se emplea indicadores para medir el desempeño de la microempresa?

**Tabla 8-4:** Empleo de indicadores para medir el desempeño

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	2	13%
No	13	87%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



**Ilustración 8-4:** Empleo de indicadores para medir el desempeño

Fuente: Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

### Análisis e interpretación

De la población encuestada el 87% menciona que no existen indicadores para medir el desempeño de cada uno; mientras que el 13% indica que si existe herramientas para medir el desempeño. Dentro de la microempresa no se aplica una herramienta administrativa que ayude a determinar el desempeño de cada uno solo se considera que el colaborador aplique la ética entre los compañeros, el trato al cliente y en caso de existir anomalías se le llama la atención.

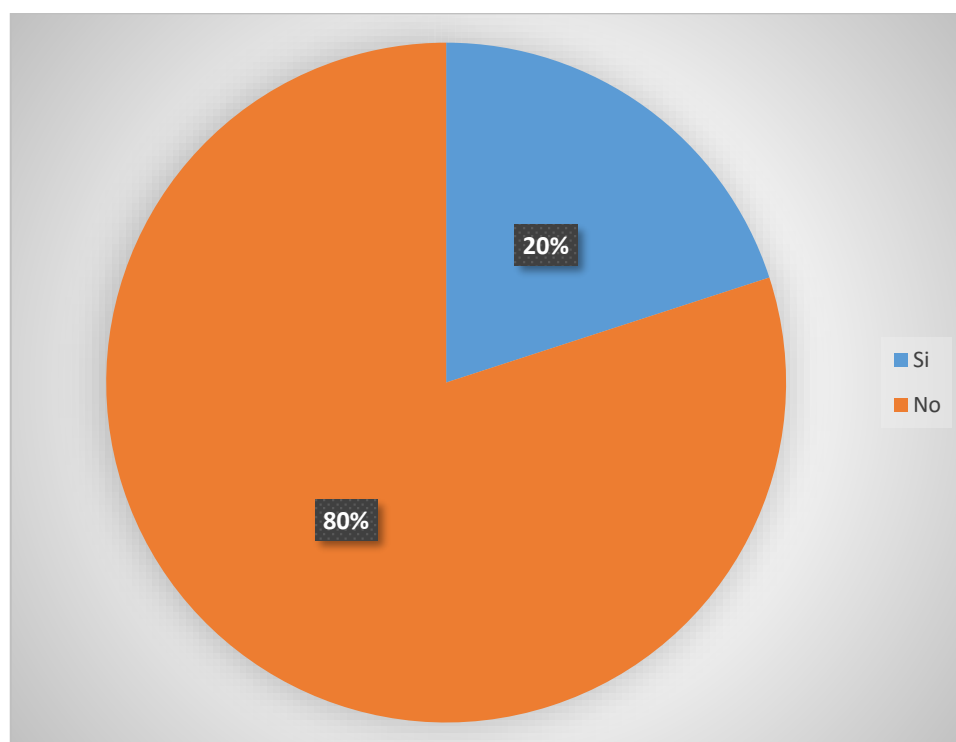
**10. ¿Considera que la alta dirección toma en cuenta su opinión como aporte para mejorar el desarrollo empresarial?**

**Tabla 9-4:** La alta dirección toma en cuenta su opinión

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	3	20%
No	12	80%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.



**Ilustración 9-4:** La alta dirección toma en cuenta su opinión

**Fuente:** Colaboradores de la microempresa F&M SERVICIOS (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

### **Análisis e interpretación**

El 80% de la población indica que la opinión brindada no es considerada en la toma de decisiones, mientras que el 20% menciona que sí. La microempresa no considera la opinión de los colaboradores por el motivo de la elaboración de la comida depende del menú que se pretende servir en el día y este está enfocado en lo que diga el dueño y el cocinero por lo tanto no se considera la opinión de los demás.

## 4.2. Formato de encuesta a los clientes de la microempresa F&M SERVICIOS

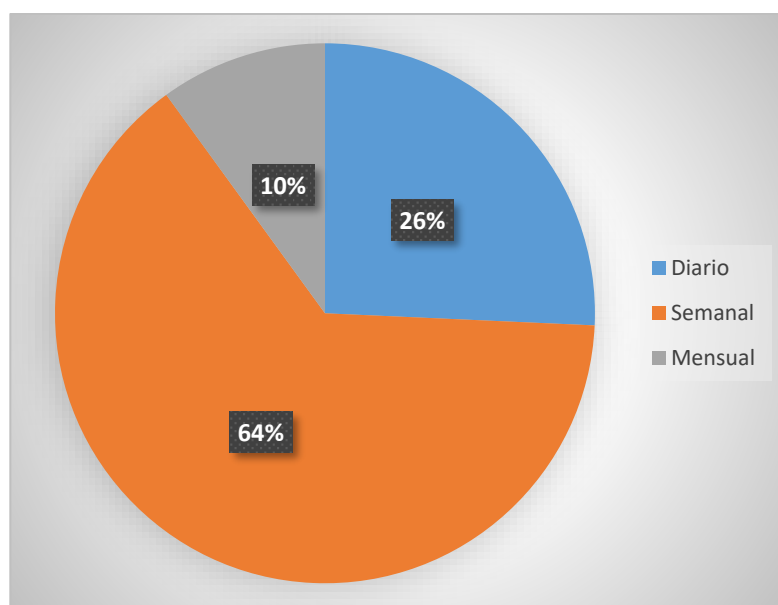
### 1. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la microempresa F&M SERVICIOS?

**Tabla 10-4:** Frecuencia que visita la microempresa F&M SERVICIOS

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Diario	18	26%
Semanal	45	64%
Mensual	7	10%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



**Ilustración 10-4:** Frecuencia que visita la microempresa F&M SERVICIOS

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

### Análisis e interpretación

De la población encuestadas nos indican que la frecuencia de consumo en la microempresa F&M SERVICIOS es un 64% semanal esto se debe a que se acercan de dos a cuatro días a deleitar la comida que ofrece; mientras que el 26% se alimentan diario por estar cerca de ellos realizando las actividades y les hace accesible comer allí y mencionan que el 10% consumen mensualmente en la organización.

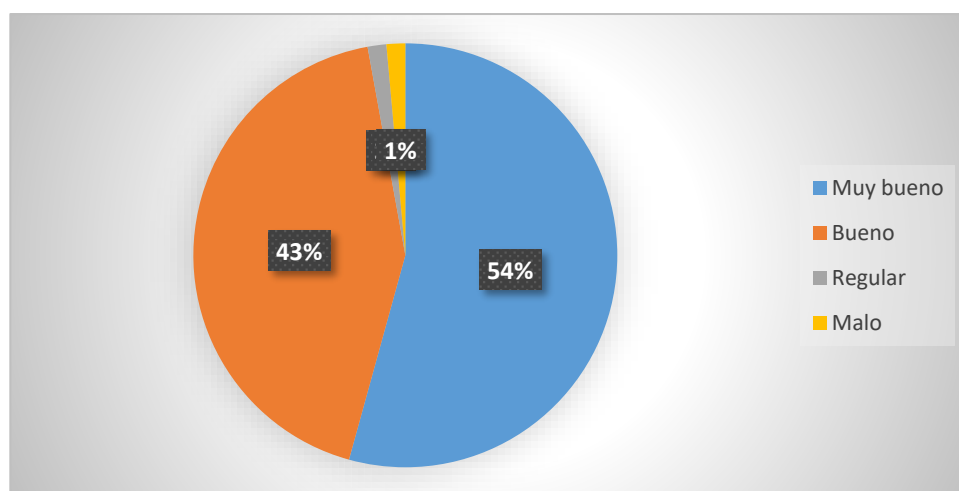
## 2. ¿Cómo califica usted el servicio que ofrecen los empleados de la microempresa F&M SERVICIOS?

**Tabla 11-4:** Calificación del servicio de parte del cliente

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Muy bueno	38	54%
Bueno	30	43%
Regular	1	1%
Malo	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



**Ilustración 11-4:** Calificación del servicio de parte del cliente

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

### Análisis e interpretación

De las personas encuestadas menciona que el trato recibido por los colaboradores de microempresa F&M SERVICIOS tiene una perspectiva diferente entre ellos se considera el más oportuno como es muy bueno con un 54%, también se menciona que un 43% es bueno esto se debe que al momento del ingreso le emiten una bienvenida propicia, le brindan el menú del día y obra mente con una sonrisa grata, además se menciona que el servicio que ofrecen los empleados es un 1% regular y 1% malo esto es debido a pequeños conflictos por no brindarle lo que el cliente pide se considera como malo o regular.

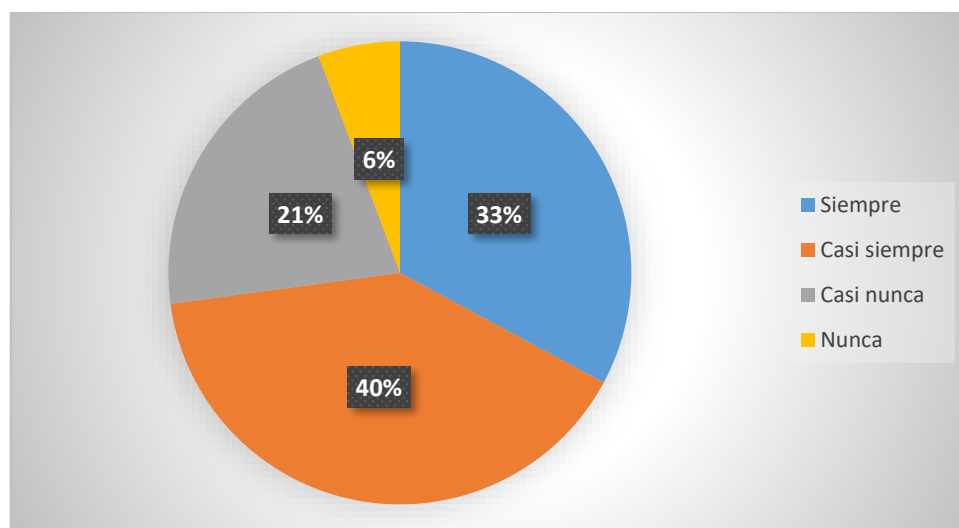
### 3. ¿Los productos que usted ha adquirido han podido satisfacer sus gustos, preferencias y expectativas?

**Tabla 12-4:** Satisfacción de gustos preferencias y expectativas del cliente

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Siempre	23	33%
Casi siempre	28	40%
Casi nunca	15	21%
Nunca	4	6%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



**Ilustración 12-4:** Satisfacción de gustos preferencias y expectativas del cliente

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

#### Análisis e interpretación

Los consumidores mencionan que los alimentos que ellos han adquirido en la microempresa F&M SERVICIOS a deleitado de varias formas con un 40% Casi siempre y con un 33% Siempre esto es debido a que ellos se encuentran satisfechos con el menú consumido; mientras que el 21% Casi nunca 21% y el 6% Nunca esto fue debido que en ocasiones que cuando el cliente ingresa al local no encuentra la comida que deseaba adquirir siendo un factor que limita querer regresar.

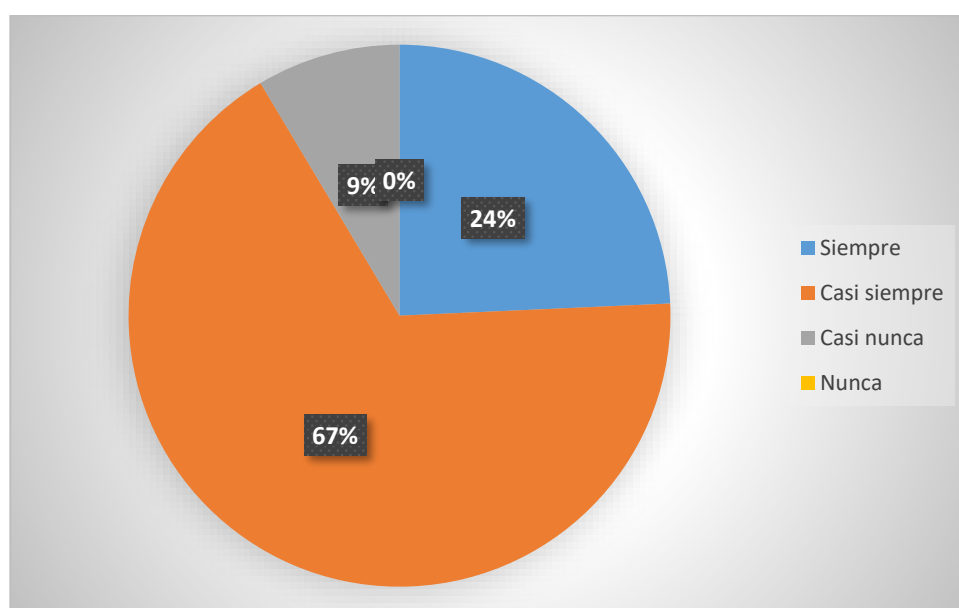
**4. ¿Los pedidos que usted ha realizado a la microempresa F&M SERVICIOS han sido entregados en forma oportuna?**

**Tabla 13-4:** Entrega de pedidos de forma oportuna al cliente

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Siempre	17	24%
Casi siempre	47	67%
Casi nunca	6	9%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



**Ilustración 13-4:** Entrega de pedidos de forma oportuna al cliente

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

**Análisis e interpretación**

Los pedidos que realizan los habitantes a la microempresa F&M SERVICIOS se considera que con un 67% casi siempre y con un 24% siempre la entrega de la comida constantemente ha sido oportuna y a tiempo; mientras que el 9% casi nunca se debe a que en ocasiones existe falencias que se presentan pero se busca una solución instantánea para que el cliente se sienta a gusto y pueda esperar un tiempo mínimo.

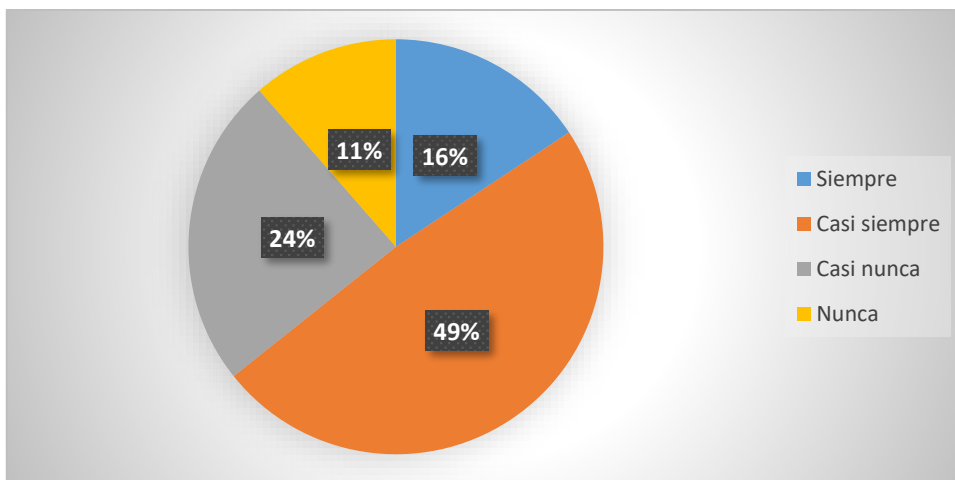
## 5. ¿Está de acuerdo con las características del producto recibido?

**Tabla 14-4:** Acuerdo de características del producto

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Siempre	11	16%
Casi siempre	34	49%
Casi nunca	17	24%
Nunca	8	11%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



**Ilustración 14-4:** Acuerdo de características del producto

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

### Análisis e interpretación

La población encuestada menciona que el 49% casi siempre están de acuerdo con el producto que reciben, mientras que el 24% casi nunca están satisfechos con lo pedido, además nos dice que el 16% siempre están complacidos con el producto recibido; también se menciona que el 11% de los clientes nunca se encuentran a gusto con lo que reciben.

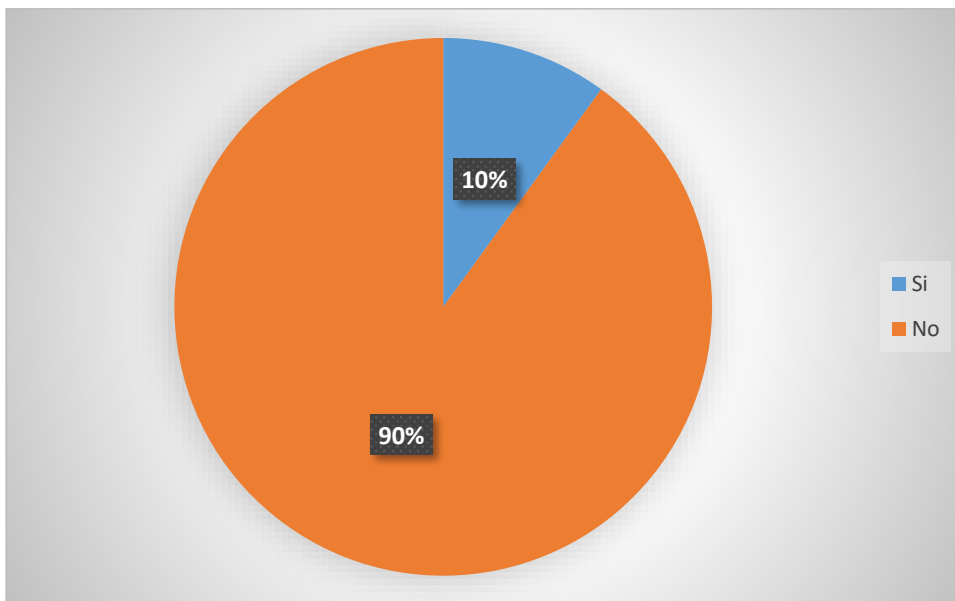
**6. ¿Ha visto reflejada la misión, visión o valores estratégicos en algún lugar de la microempresa F&M SERVICIOS?**

**Tabla 15-4:** Reflejo de la misión visión y valores en la microempresa F&M SERVICIOS

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	7	10%
No	63	90%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



**Ilustración 15-4:** Reflejo de la misión visión y valores en la microempresa F&M SERVICIOS

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

### **Análisis e interpretación**

Los clientes encuestados mencionan que el 90% no ha existido filosofía corporativa en ninguna parte de la microempresa F&M SERVICIOS, mientras que el 10% menciona que sí. La mayor parte de los clientes menciona que no existe un filosofía dentro del local por que no témenos solo se aplica frases que llamen la atención al cliente o dibujo relacionados al negocio.



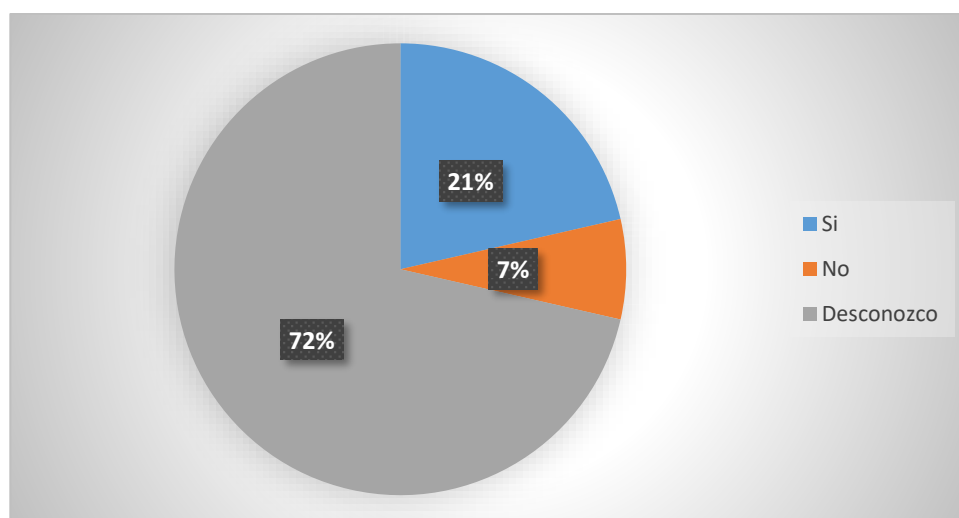
**7. Según su criterio, en la microempresa F&M SERVICIOS se aplican políticas y procedimientos para el desarrollo de sus actividades?**

**Tabla 16-4:** Aplicación de políticas y procedimientos en la microempresa F&M SERVICIOS

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	15	21%
No	5	7%
Desconozco	50	71%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



**Ilustración 16-4:** Aplicación de políticas y procedimientos en la microempresa F&M SERVICIOS

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

**Análisis e interpretación**

El 72% de los encuestados desconocen que exista políticas dentro de la microempresa F&M SERVICIOS mientras que el 21% menciona que si existen y el 7% no. Según los clientes se evidencio que no existen políticas dentro de la microempresa debido que a simple vista las actividades realizadas dentro de la misma son aplicadas de forma empírica y existen falencias y problemas entre los colaboradores al momento de realizar las actividades o entrega del pedido.

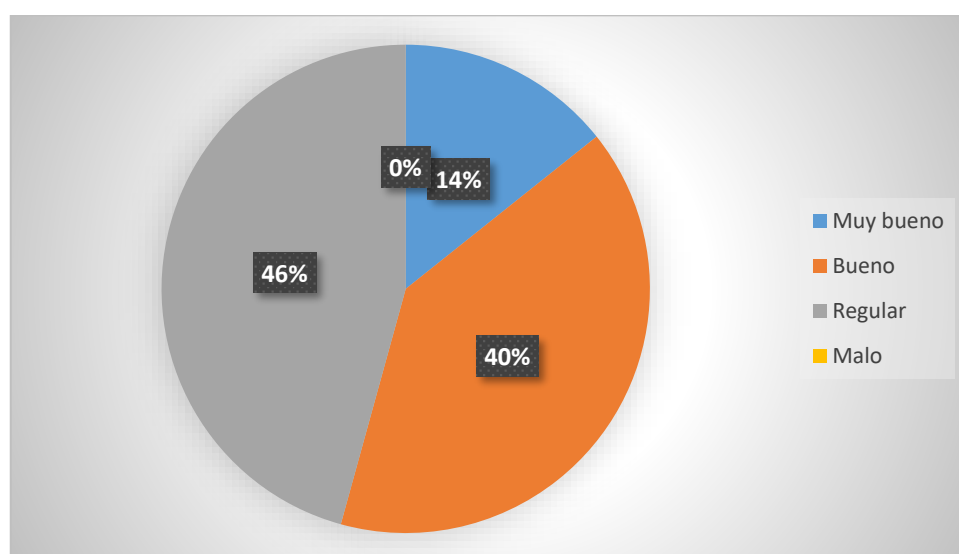
## 8. ¿Cómo evalúa usted el desempeño o el servicio entregado por parte del personal de la microempresa F&M SERVICIOS?

**Tabla 17-4:** Evaluación del desempeño hacia el personal de la microempresa

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Muy bueno	10	14%
Bueno	28	40%
Regular	32	46%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



**Ilustración 17-4:** Evaluación del desempeño hacia el personal de la microempresa

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

### Análisis e interpretación

De las encuestas realizadas a los clientes se evidencia que el servicio por parte de los colaboradores de la microempresa es regular 46%, bueno 40% y muy bueno 14%. Dentro de la microempresa F&M SERVICIOS los clientes califican que el servicio brindado por parte de los colaboradores es regular debido a que se realiza el pedido y se espera por mucho tiempo o la entrega no emiten lo que se les pide esos problemas deben ser corregido según la opinión de los clientes.

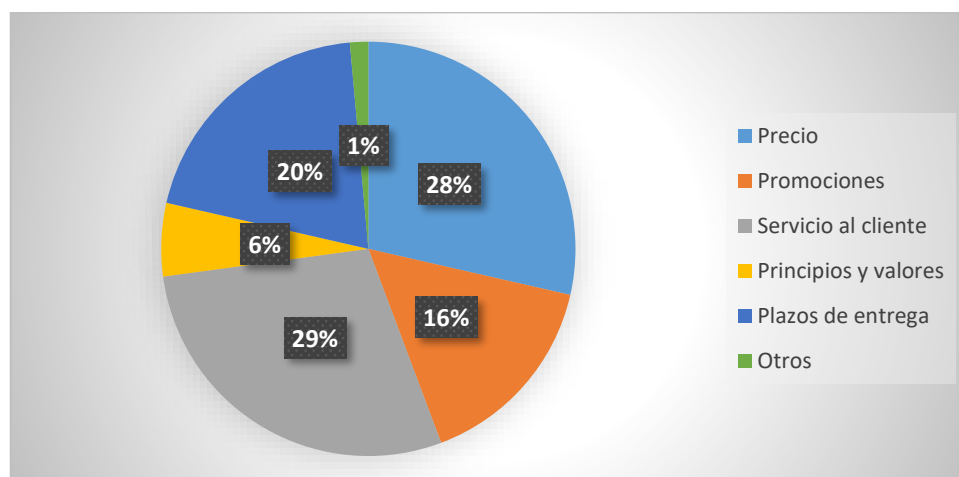
## 9. ¿Qué considera que debe mejorar al brindar su servicio la microempresa F&M SERVICIOS?

**Tabla 18-4:** Mejora del servicio en la microempresa F&M SERVICIOS

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Precio	20	29%
Promociones	11	16%
Servicio al cliente	20	29%
Principios y valores	4	6%
Plazos de entrega	14	20%
Otros	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



**Ilustración 18-4:** Mejora del servicio en la microempresa F&M SERVICIOS

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

### Análisis e interpretación

De los clientes encuestados se evidencia que los servicios que debe cambiar la microempresa son precio 29%, servicio al cliente 29%, plazos de entrega 20%, promociones 16%, principios y valores 6%, otros 1%. La microempresa F&M SERVICIOS presenta varias falencias que se debe mejorar entre ellas tenemos el precio que no es el oportuno con el producto, el servicio al cliente debe ser más eficiente, y en tiempo que se demora debe ser más rápido y no cometer los mismo errores de los días anteriores.

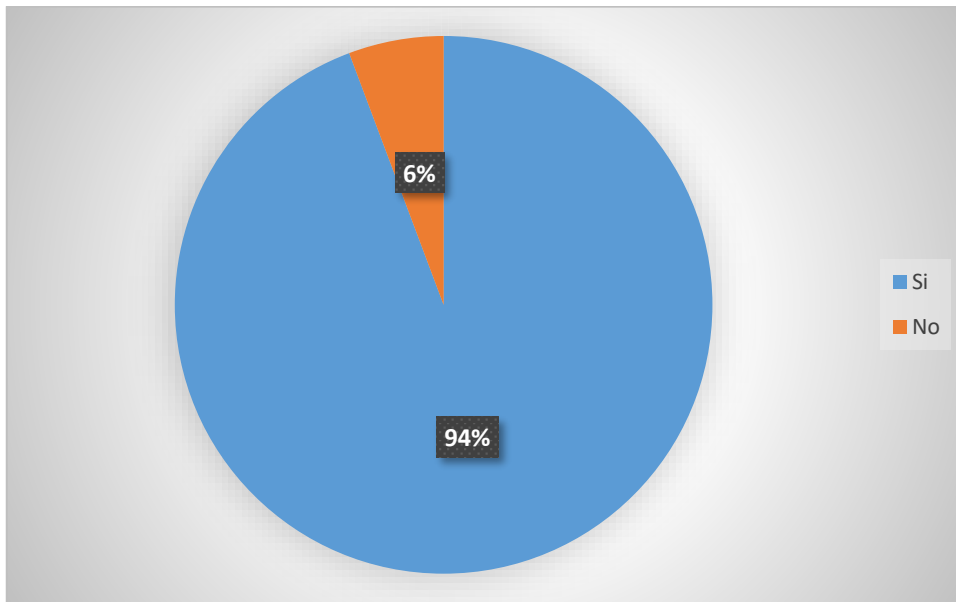
**10. ¿Recomendaría usted a sus familiares y amigos los productos que se ofrece en la microempresa F&M SERVICIOS?**

**Tabla 19-4:** Recomendación de la microempresa F&M SERVICIOS a nuevos clientes

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	66	94%
No	4	6%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



**Ilustración 19-4:** Recomendación de la microempresa F&M SERVICIOS a nuevos clientes

Fuente: Habitantes de la ciudad de Riobamba (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

### **Análisis e interpretación**

De las encuestas realizadas a los 70 clientes fijos el 94% recomendaría el consumo de alimentos en la microempresa F&M SERVICIOS al mientras que el 6% no recomendaría. La comida brindada en el restaurante en su gran mayoría los clientes se sienten satisfechos y recomendaría a la población que adquieran en ella pero una mínima parte tiene una opinión diferente que no es recomendable porque el servicio es lento, el precio estipulado no es el correcto con lo que se consumen.

#### **4.3. Formato de entrevista al gerente general de la microempresa F&M SERVICIOS**

##### **1. ¿Qué tiempo lleva laborando en la microempresa F&M SERVICIOS?**

Soy propietario y gerente general de la microempresa F&M SERVICIOS llevo laborando 10 años en esta actividad la cual ha sido en estos dos años muy duros para mi microempresa ya que fue afectado por la pandemia.

##### **2. ¿La microempresa F&M SERVICIOS cuenta con misión, visión y valores estratégicos?**

La microempresa no cuenta ni con misión ni visión ni valores estratégicos

##### **3. ¿Usted como gerente aplica los valores empresariales con sus empleados?**

La verdad no he aplicado ninguno de estos valores para microempresa lo que más se les indica es los valores éticos y valores ante los clientes.

##### **4. ¿Cuáles son las políticas y objetivos más importantes con los que cuenta la microempresa para el desarrollo de sus actividades?**

Mi objetivo como dueño de la microempresa es llegar a tener una buena rentabilidad para así hacer crecer a más a mi negocio y un buen aprecio ante el mercado.

##### **5. ¿Indique si dentro de F&M SERVICIOS existe un manual de funciones acorde con la necesidad de la microempresa?**

No trabajamos con ningún manual de funciones cuando se necesita contratar personal solo vemos que sean personas ágiles y honestas porque al realizar la comida se necesitan ser muy rápidos con un buen humor laboral.

##### **6. Cuando realizan una contratación para cubrir una vacante, ¿Existe algún proceso de inducción establecido para los nuevos colaboradores?**

No solo se les indica en la área que se van a trabajar y lo que tiene que realizar cuando se contrata a un mesero solo que sea de buena presencia y tenga buen humor y cuando necesitamos que se desea ayudantes de cocina se le indica lo que tiene que hacer y se le ve en el desempeño de transcurso del día.

**7. ¿Describa el ambiente laboral que usted percibe dentro de la microempresa F&M SERVICIOS?**

Es un ambiente muy tranquilo en que tienen mis empleados hay mucha comunicación en la cual ellos pueden expresar lo que quieran siempre y cuando con el respeto que cada uno nos merecemos.

**8. ¿La microempresa ha desarrollado procesos de capacitación para sus colaboradores?**

Solo se les da indicaciones en caso de incendios por lo que nosotros realizamos la actividad de cocina y el trato a los clientes es lo único que se les hace.

**9. ¿Qué tipo de capacitación se realizó y en qué área?**

No se realiza capacitaciones ya que nosotros al momento de contratar personal se ve en que se desenvuelven mejor y les ponemos como cocineros o asistentes de cocina o en limpieza.

**10. ¿Cómo se gestiona los recursos dentro de la microempresa F&M SERVICIOS?**

Tratamos de minimizar los gastos innecesario, minimizar el tiempo y tratar de no tener muchos desperdicios ya que esto nos afecta, mucho a la microempresa.

**11. ¿Cree usted que en la microempresa F&M SERVICIOS es necesario aplicar una planificación estratégica para enfrentar el mercado competitivo?**

Si sería muy necesario ya que mediante esta planificación puedo obtener muchos beneficios para la microempresa ya que de esa manera ayudaría a enfrentar de la mejor manera a los mercados competitivos.

**12. Cuáles son las sugerencias que usted daría para la mejora de la competitividad en la microempresa?**

Mis sugerencias serian tener una misión y visión y valores para que así sea reconocida microempresa.

También seria de capacitarlos para que piensen en la atención al cliente, que va más allá del servicio básico.

Hacer que mis platos sean primero en el mercado.

Logran sacar mayor provecho del servicio que ofrece la microempresa F&M SERVICIOS con mayor rapidez.

También sería muy bueno implementar el uso de la tecnología para la microempresa x ejemplo en la hora de realizar cobros facturaciones con los proveedores.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Propuesta

##### 5.1.1. *Introducción*

La planificación estratégica permite establecer todos los elementos del direccionamiento estratégico como base para la definición de objetivos, estrategias y planes que ayuden al mejoramiento continuo de la microempresa “F&M SERVICIOS”, haciendo de esta más eficiente al momento de mejorar cada una de las unidades productivas del negocio.

La microempresa “F&M SERVICIOS” debe establecer un programa de planificación estratégica con el fin de ejecutar una serie de procesos internos y externos para la mejora y expansión de los servicios que oferta. La implantación del seguimiento ayudará a mantener un control exhaustivo de las actividades planteadas en cada uno de los procesos desarrollados con el fin de que no exista inconvenientes al momento de la consecución de los mismos, además servirá como herramienta de evaluación de eficiencia de los programas propuestos considerando que actualmente operan en entornos dinámicos, el sector de alimentos es uno de los más importantes del país por su capacidad para generar empleo, es necesario que las empresas que en él operan sean eficientes para satisfacer los requerimientos de las personas de la ciudad de Riobamba, turistas extranjeros y nacionales, para lo cual debe tener una gestión técnica basada en procesos de alimentos que generen cambios positivos sustanciales dentro de la empresa.

##### 5.1.2. *Objetivos*

###### 5.1.2.1. *Objetivo general*

Desarrollar una planificación estratégica para la microempresa “F&M SERVICIOS” con base a la información de los datos recabados en el capítulo anterior para mejorar la gestión empresarial e incrementar la rentabilidad de la misma.



### 5.1.2.2. *Objetivo específico*

- Realizar un diagnóstico de la situación actual empleando la matriz FODA con la cual permita determinar las falencias internas y externas que afectan a la microempresa “F&M SERVICIOS”.
- Proponer una filosofía corporativa acorde con las expectativas del colaborador y el cliente que ayude al alcance de los objetivos empresariales como fuente principal de cumplimiento de las actividades diarias.
- Desarrollar estrategias innovadoras con el fin de optimizar recursos para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos para la microempresa y estos sirvan de guía para la gestión administrativa.

### 5.1.3. *Análisis de los factores internos y externos*

Para realizar la matriz FODA se ha llevado a cabo un análisis minucioso de los factores internos de la microempresa “F&M SERVICIOS”.

#### 5.1.3.1. *Factores internos de la microempresa “F&M SERVICIOS”*

- **Fortalezas**

Las fortalezas hacen referencia a las ventajas o aspectos positivos que el restaurante posee internamente para alcanzar los objetivos deseados por la misma.

**Tabla 1-5:** Fortalezas

<b>Liquidez. -</b>	De acuerdo al análisis económico realizado a la microempresa “F&M SERVICIOS” se puede determinar que éste cuenta con muy buena liquidez, sea para la compra de insumos o para pagos pendientes que se tenga con empresas proveedoras de productos de primera necesidad que tiene dinero para hacer frente a sus obligaciones cuando lo requiera.
<b>Productos que satisfacen los requerimientos de los clientes. -</b>	Un gran punto a favor con el que cuenta la microempresa “F&M SERVICIOS” frente a su competencia es la excelente sazón de la comida, por tal razón debe mantener dicha ventaja con la finalidad de que la clientela riobambeña deguste del rico sabor de la comida ancestral del restaurante y de los productos secundarios que oferta

	actualmente en el mercado ganando de esa forma una gran ventaja competitiva frente a las demás empresas dedicadas a la misma actividad.
<b>Horarios de atención al cliente. -</b>	Otro de los aspectos positivos con el que cuenta el restaurante son los horarios de atención al cliente, ya que los mismos son amplios y accesibles para todo el público, por la razón de que el local se ubica cerca de los sitios de trabajo de un alto porcentaje de clientes.
<b>Servicio al cliente. -</b>	El 54% de la población mencionan que han recibido un buen servicio es de gran importancia y un factor muy favorable para la microempresa “F&M SERVICIOS” ya que al contar con el personal adecuado para atender con amabilidad y respeto se atraerá mayor clientela

Fuente: Microempresa F&M SERVICIOS (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

- **Debilidades**

Las debilidades son aquellos factores negativos que se encuentran dentro del restaurante, por ende, éstos se encuentran afectando permanentemente con el cumplimiento de los objetivos de la misma.

**Tabla 2-5:** Debilidades

<b>Carencia de un esquema de planificación. -</b>	El gerente – propietario de la microempresa “F&M SERVICIOS” desde un inicio de sus actividades no ha contado con ningún tipo de planificación estratégica en cuanto a las actividades que se realizan diariamente en el restaurante, ocasionándole un factor negativo para su negocio ya que sin una falta de programación no puede cumplir los objetivos que tiene para ser una mejor empresa frente a sus competidores.
<b>Carece de una filosofía corporativa. -</b>	La microempresa “F&M SERVICIOS” no cuenta con su respectiva filosofía empresarial, es decir, que no posee visión, misión, objetivos ni valores empresariales, ocasionando que no exista un buen direccionamiento tanto para el personal como para sus directivos ya que los mismos desconocen hacia dónde van como empresa y la forma como pretenden llegar a convertirse en una organización de éxito.
<b>Escasa capacitación al personal. -</b>	El gerente propietario de acuerdo a la entrevista realizada, manifestó que no brinda capacitación al personal, pues cree

	<p>conveniente que sólo fue necesario los tres primeros meses de apertura del local, además da a conocer que una formación a sus empleados le generarían gastos para el restaurante lo cual no cree beneficioso.</p>
<p><b>Inexistencia de manuales de funciones. -</b></p>	<p>El restaurante no cuenta con un manual de funciones que ayuden a establecer claramente las actividades que le compete a cada empleado, por lo que ellos han manifestado que se les sobrecarga funciones durante su jornada de trabajo.</p>
<p><b>Personal Ineficiente para el delivery. -</b></p>	<p>Uno de los servicios que no oferta la microempresa “F&amp;M SERVICIOS” y que requiere de personal de entrega rápida de productos a domicilio, ya que muchas personas no pueden acudir directamente al local lo que podría generar pérdida de potenciales clientes.</p>
<p><b>Carece de publicidad. -</b></p>	<p>El restaurante tiene una gran falencia en cuanto a la publicidad por los diferentes medios de comunicación, ya que no se realiza ningún tipo de anuncio; e incluso no se aprovecha las grandes ventajas que ofrece hoy en día el internet mediante las redes sociales que están en auge por la inmensa cantidad de información que se propaga y además no tiene ningún costo.</p>
<p><b>Falta de un registro electrónico automatizado para agilizar las actividades. -</b></p>	<p>En la microempresa “F&amp;M SERVICIOS” otra de las debilidades que afectan a el restaurante es la carencia de un registro electrónico ya que esto ocasiona retrasos en la entrega de pedidos y de facturación, lo que pone en desventaja a esta microempresa frente al resto de sus competidores.</p>
<p><b>Espacio físico inadecuado para la cantidad de clientes que se poseen. -</b></p>	<p>Una debilidad en lo que respecta a infraestructura del lugar, es el poco espacio que existe en los comedores para que el cliente comparta con su familia, por lo general en los horarios del fin de semana y en horas pico que es cuando más afluencia de gente existe, y por ende se requiere de mayor número de mesas y espacio más adecuado.</p>
<p><b>Deficiente liderazgo por parte de gerencia. -</b></p>	<p>Otra falencia interna del restaurante es que el liderazgo por parte del gerente propietario es deficiente, ya que, no cumple con sus respectivas funciones como son las de estar pendiente del buen desenvolvimiento de las actividades que deben cumplir los trabajadores y sobre todo de las diligencias que en el diario vivir se deberían llevar a cabo con eficacia y eficiencia.</p>

<b>Oferta repetitiva de productos y promociones. -</b>	La microempresa “F&M SERVICIOS” no cuenta con variedad de comida, jugos a base del extracto de fruta natural, batidos con diferentes sabores, comida rápida; lo que permite identificar que no se está satisfaciendo los requerimientos totales del cliente.
--	--

Fuente: Microempresa F&M SERVICIOS (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

## Factores externos

- **Factor económico**

Es de gran importancia estudiar y analizar este factor ya que la marcha de la economía de nuestro país sea buena o mala tiene efectos directos para las empresas tanto para las de servicios, comerciales e industriales, es decir, si los factores macroeconómicos incrementan afectan en la renta de las familias ecuatorianas ocasionando que ellos cuenten con una capacidad mínima de dinero para gastos en comida, por tal razón los índices macroeconómicos pueden llegar a beneficiar o a perjudicar la situación económica de todo el país, el restaurante de preparación y comercialización la microempresa “F&M SERVICIOS” por esta razón no se puede dejar a un lado el análisis de las variables económicas.

**Tabla 3-5:** Factores económicos

<b>Evolución del Producto Interno Bruto</b>	La evolución de este factor económico es realmente importante e interesante ya que, si la economía de un país crece, afecta a las expectativas de inversión empresarial, a la mejora de la renta per cápita y en definitiva a la capacidad de consumo. El PIB real de Ecuador debe crecer al menos 4% en 2022 para alcanzar los niveles prepandemia. Sin embargo, el BCE estima un crecimiento anual de 2,8%, lo cual es una desaceleración de la economía en comparación con el dinamismo mostrado en 2021. De ello se puede considerar que un aumento del PIB sería beneficioso para la microempresa “F&M SERVICIOS” ya que al existir mayor producción habrá mayor circulante y por tanto las personas contarán con dinero para consumir el tipo de comida que ofrece esta empresa, es así que, el gerente propietario del restaurante debe estar atento a la evolución del PIB. Este indicador va de la mano con la productividad del restaurante
---	---

	podrá expandirse en el mercado que opera, generando mayores utilidades para sí misma y mayor servicio a sus clientes.
<b>Inflación</b>	El porcentaje de inflación el Índice de Precios al Consumidor (IPC) se elevó y se ubicó en 3,38% en mayo de 2022, en comparación con el mismo mes de 2021 que fue de 0,13%, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) es así que, si éste índice aumenta repercute directamente a las ventas del restaurante ya que se encarece el valor de la materia prima y por ende el precio del producto terminado, y consecuentemente la gente que opta por este tipo de comida bajaría su consumo.
<b>Desempleo</b>	El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) publicó las cifras mensuales que establecen que la tasa de desempleo se ubicó en abril pasado en 4,7 %, ese porcentaje indica que son casi 399.500 personas las que no encuentran trabajo y es menor al 5,1% reportado en abril del 2021. Indiscutiblemente si este indicador continúa disminuyendo sería favorable para el restaurante puesto que la sociedad contaría con ingresos para poder solventar sus necesidades y también consumir el tipo de comida que oferta la microempresa “F&M SERVICIOS”. De otro modo, si este índice aumenta el restaurante estaría en problemas no solo económicamente sino también socialmente, si es económico afecta directamente a la renta de las familias y éstas no contarían con el suficiente dinero como para gastar en comida rápida, y en cuanto a lo social se vería comprometida la calidad de vida de la población.
<b>Factor político – legal</b>	El gobierno ecuatoriano, existe la posibilidad de implementar un nuevo impuesto a los consumos nocivos, lo cual hace referencia a un impuesto a la comida chatarra, tal como se ha venido haciendo en otros países europeos; el SRI indica que éste podría incluirse dentro de los Impuestos de los Consumos Especiales, que grava productos suntuarios y nocivos, pero, esta entidad junto al Ministerio de Salud analiza su factibilidad. En el caso de implantarse un tipo de

	<p>impuesto como ese, a el restaurante la microempresa “F&amp;M SERVICIOS” le ocasionaría disminución en las utilidades correspondientes al propietario de la empresa; ya que se incrementaría el precio de los diferentes menús que se ofrece y por ende, las ventas decaerían.</p> <p>Además, es importante conocer las leyes y reglamentos, porque ayudan a tener una ventaja sobre nuestros competidores, o cuando menos a que nadie se aproveche de la empresa.</p>
--	--

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

- **Factor socio – cultural**

**Tabla 4-5:** Factores socio culturales

<b>Estilo de vida</b>	<p>Durante todo este tiempo se han dado muchos cambios en el estilo de vida de los ecuatorianos y en especial los riobambeños, esto debido al ritmo de vida acelerado y a la integración de la mujer a las actividades productivas. Las personas se han vuelto cada vez más individualistas y están cada vez más tiempo fuera de sus hogares trayendo como consecuencia que sus hábitos alimenticios varíen, frecuentando diversos lugares en busca de comidas rápidas, ya que no poseen el tiempo necesario para la preparación de comida hogareña, siendo un factor positivo para la microempresa “F&amp;M SERVICIOS” considerando que se prepara comida ancestral con productos de calidad y no exceso de químicos.</p>
<b>La migración y sus efectos culturales</b>	<p>Los riobambeños han sufrido pérdida de nuestra cultura, ya que por efectos como la migración hemos adoptado valores y nuevos ritmos de vida, los cuales han ocasionado la apertura de nuevas plazas de comercialización de comida que satisfagan las necesidades de la sociedad en general, tales como la venta de comida rápida, dando a conocer que es un aspecto beneficioso para el restaurante la microempresa “F&amp;M SERVICIOS”</p>
<b>Factor tecnológico</b>	<p>La tecnología que se ha modificado en los últimos años, ha proporcionado a los profesionales nuevas plataformas para promocionar la comida, tales como el internet en donde a través</p>

	de redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram y aplicaciones para teléfonos móviles, la globalización permite facilitar los procedimientos de ventas y atención al cliente debido a los avances tecnológicos en la industria de los restaurantes. La microempresa “F&M SERVICIOS” cuenta con implementos de cocina de alta calidad, de tal manera que aumenta la eficiencia y eficacia de los procesos productivos del negocio, ahora bien, de acuerdo al plan que promueven los Ministerios de Industrias y Productividad y de Electricidad y Energía Renovable con tecnología actualizada
<b>Factor competitivo o mercado</b>	En este escenario se determina la competitividad, es decir cuáles son los productos o servicios que combaten dentro del mercado en donde se desenvuelven las diversas empresas dedicadas a la misma actividad. Pese a que nuestro país no está aliado totalmente a tratados de libre comercio, según datos estadísticos del INEC existen un sin número de restaurantes directos, la mayoría de ellas son restaurantes de comida rápida. Analizando el mercado en donde opera la microempresa “F&M SERVICIOS” se puede mencionar que se considera como competencia, los locales de comida rápida y restaurantes de la zona.

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

### 5.1.3.2. Factores externos de La microempresa “F&M SERVICIOS”

- **Oportunidades**

Haciendo referencia a las oportunidades en cuanto al ámbito externo, son aquellas circunstancias favorables para el restaurante y a las que se puede aprovechar para aumentar su crecimiento.

**Tabla 5-5:** Oportunidades

<b>La evolución positiva del PIB, con un 4% en cuanto a los últimos años. -</b>	La evolución positiva del producto interno bruto que se ha generado en los últimos años está directamente relacionada con la evolución positiva de la economía, ya que si existe mayor producción se cuenta mayor valor monetario, significando un aspecto sumamente positivo para el restaurante de estudio con la finalidad que en el día a día crezca ante la competitividad local que posee actualmente.
---	--

<p><b>Disminución de la tasa de desempleo del año 2021 con un 4,7% al año actual 2022 en un 5,1%. -</b></p>	<p>La disminución de la tasa de desempleo que ha existido en un 0,04% es un aspecto sumamente positivo para la microempresa “F&amp;M SERVICIOS” ya que, al existir menor índice de dicho factor, la comunidad riobambeña podrá contar con recursos para seguir adquiriendo los productos que oferta el restaurante y así el restaurante no decaiga en cuanto a utilidades propias y sobre todo a pérdida potencial de sus clientes.</p>
<p><b>Ritmo de vida acelerado de la población. -</b></p>	<p>Esta oportunidad hace referencia a que las personas día a día debido a sus trabajos o diligencias que realizan fuera de casa, cuentan con menos tiempo para preparar los alimentos en sus hogares, por ello se origina como consecuencia que sus hábitos alimenticios varíen y generalmente consuman los platos que ofertan los distintos restaurantes, siendo uno de ellos la microempresa “F&amp;M SERVICIOS”.</p>
<p><b>Diversificación de productos saludables tales como: comida ancestral y jugos naturales</b></p>	<p>La implementación de nuevos productos de ofertar dentro del restaurante permite la atracción de más clientes en el restaurante en estudio, ya que esta propuesta nace de los clientes encuestados, por ello se sugiere que el gerente propietario del restaurante tome en cuenta la alternativa que se le presenta con la finalidad de contar con más clientes y así incrementar las utilidades del negocio.</p>
<p><b>Mayor incorporación de la mujer en el campo laboral. -</b></p>	<p>Este aspecto es fuertemente clave para el crecimiento de la microempresa “F&amp;M SERVICIOS” ya que, con la incorporación de la mujer al campo laboral, el restaurante cuenta con más oportunidades de incrementar tanto la clientela como las ventas del mismo, puesto que en la actualidad la mujer cuenta con fuentes de trabajo en los distintos ámbitos, disminuyéndosele tiempo para preparar alimentos caseros y así recurrir a comidas ya elaboradas en los diferentes locales de comida.</p>

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



- **Amenazas**

En el ámbito externo las amenazas son todas aquellas posibles situaciones de riesgo que tiene que afrontar la empresa, y en mayor número están fuera del control del alcance por parte de la gerencia.

**Tabla 6-5:** Amenazas

<b>Encarecimiento de la materia prima y productos elaborados de febrero del 2021 con un 0,13% a febrero de 2022 con un 3,38%. -</b>	Con la subida de la inflación en un 3,25% de un período a otro, se genera un aspecto negativo para el restaurante ya que los precios tienden a aumentar significando más gastos para el restaurante, entonces, si los precios de la comida suben los productos a ofertarse dentro del negocio también subirían ocasionado la posible pérdida de algunos clientes.
<b>Incremento de competencia y disminución de materia prima</b>	En Ecuador existe varios lugares que ofertan comida sin desmerecer al ciudades de Riobamba está plagada por restaurante de comida rápida esto ocasionado que varios productos de la materia prima son escasos de conseguir por el motivo de que los agricultores por pérdidas económicas se dedican a otras actividades y el consumo de comida rápida puede afectar en la salud del consumidor y a al ves disminuir el consumo en restaurantes ocasionado perdías económicas
<b>Nuevas tecnologías para la elaboración de comida en los restaurantes. -</b>	Esta actividad, también es otra de las amenazas significativas que la microempresa “F&M SERVICIOS” posee, ya que, al implementar nuevas tecnologías con alto valor, se generarían costos elevados para el restaurante.
<b>Existencia de competidores en el mercado. -</b>	Actualmente cuenta con grandes competidores dentro de la ciudad de Riobamba, ya que, a diferencia de él, la competencia tiene más años de trayectoria y operatividad dentro del mercado correspondiente a la comida chatarra, es así que el reconocimiento de las demás empresas es amplio debido a que su marca ya está posesionada en la mente de los consumidores.

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

## Matriz del perfil competitivo

**Tabla 7-5:** Matriz del perfil competitivo

Valores de calificación
1 = Mayor Debilidad
2 = Menor Debilidad
3 = Menor Fortaleza
4 = Mayor Fortaleza

Factores claves de éxito	Ponderación	la microempresa “F&M SERVICIOS”		Ma´Mia Comida en Leña típica		The Rustic Bear		POLLO GUS	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Satisfacción del cliente.	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60	1	0,20
Condimentos claves para la preparación del pollo.	0,22	4	0,88	4	0,88	3	0,66	1	0,22
Horarios de atención al cliente.	0,19	3	0,57	3	0,57	2	0,38	2	0,38
Servicio atención al cliente.	0,22	3	0,66	3	0,66	2	0,44	2	0,44
Personal de cocina bien acoplado, con experiencia y herramientas óptimas.	0,17	2	0,34	3	0,51	3	0,51	2	0,34
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>1,00</b>		<b>3,25</b>		<b>3,42</b>		<b>2,59</b>		<b>1,58</b>

### ANÁLISIS DE LA MATRIZ MPC

Al analizar los factores claves de éxito en la matriz MPC, se puede demostrar que el total ponderado donde se evidencia la competencia directa que mantiene el restaurante “Ma´Mia Comida en Leña típica, siendo la más calificada en comparación con la demás que se encuentran en su entorno debido a que se encuentra ubicado a 2 cuadras de la microempresa “F&M SERVICIOS”, convirtiéndose en un competidor directo, el cual oferta productos similares de la microempresa y por ende atraería a varios clientes potenciales, ocasionado disminución de comensales, por otra parte se considera un competidor débil a la de POLLO GUS, dicha empresa se encuentra a una distancia de 13 cuadras del restaurante por lo tanto se puede decir que este lugar es considerado comidas

rápidas y no es de consumo masivo por tal motivos dando una baja clasificación por que no afecta directamente a la clientes, en comparación al restaurantes que ofertan desayunos almuerzo, platos a la carta como es el caso de la microempresa “F&M SERVICIOS” siendo esta una gran oportunidad que se debe aprovechar para fortalecer con factores claves con la finalidad de mitigar amenazas y eliminar debilidades del entorno y de esta forma el restaurante pueda surgir un crecimiento paulatino.

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

#### 5.1.4. La matriz DOFA

El análisis de la matriz DOFA está orientado hacia los componentes que dirigen la organización, es por ello que, a través de dicho estudio se busca establecer con claridad y objetividad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la finalidad de evaluar correctamente la situación actual del restaurante denominada la microempresa “F&M SERVICIOS”.

Es así que, para la construcción y análisis de la matriz DOFA, se procedió a dividir al aspecto situacional en dos partes tales como: factores internos y factores externos.

Los factores internos son aquellos que constan de fortalezas y debilidades detectadas como resultado de la entrevista aplicada al gerente propietario y las encuestas empleadas tanto a trabajadores del restaurante como clientes del mismo; y los factores externos son aquellos que hacen referencia a las oportunidades y amenazas que en la actualidad el restaurante debe analizar frente al medio en el cual se desenvuelve; finalmente se da a conocer que con los datos antes mencionado se llegó a la construcción de la matriz DOFA.

#### Matriz DOFA

**Tabla 8-5:** Matriz DOFA

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	
	Carencia de un esquema planificación	La evolución positiva del PIB, con un 4% en cuanto a los últimos años.	
	Carece de una filosofía corporativa	Disminución de la tasa de desempleo del año 2021 con un 4,7% al año actual 2022 en un 5,1%.	
	Escasa capacitación al personal	Ritmo de vida acelerado de la población	
	Inexistencia de los manuales de funciones	Diversificación de productos saludables como: comida ancestral y jugos naturales.	
	Personal Ineficiente	Mayor incorporación de la mujer en el campo laboral.	
	Carece de publicidad		
	Falta de un registro electrónico actualizado para agilizar las actividades		
	Espacio físico inadecuado para la cantidad de clientes que poseen		
	Deficiente liderazgo por parte de gerencia		
	Oferta repetitiva de productos promociones		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>	
	Liquidez	Encarecimiento de la materia prima y productos elaborados de febrero del 2021	

I  
N  
T  
E  
R  
N  
O

E  
X  
T  
E  
R  
N  
O

	con un, 13% a febrero de 2022 con un 3,38%.
Productos que satisfacen los requerimientos de los clientes	Escases de materia prima
Horarios de atención al cliente	Aumento de lugares donde oferten comida rápida
Servicio al cliente	Nuevas tecnologías para la elaboración de comida en los restaurantes.
	Existencia de fuertes competidores en el mercado.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

#### 5.1.4.1. Matriz de evaluación interna (MEI)

**Tabla 9-5:** Matriz de valuación interna

<b>Fortalezas y debilidades</b>
<b>Valores de calificación</b>
1 = Debilidad Mayor
2 = Debilidad Menor
3 = Fortaleza menor
4 = Fortaleza Mayor

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
Liquidez	0,06	3	0,18
Productos que satisfacen los requerimientos de los clientes	0,09	4	0,36
Horarios de atención	0,08	3	0,24
Servicio al cliente	0,09	4	0,36
<b>DEBILIDADES</b>			
Carencia de un esquema planificación	0,09	1	0,09
Carece de una filosofía corporativa	0,05	2	0,10
Escasa capacitación al personal	0,09	1	0,09
Inexistencia de los manuales de funciones	0,05	2	0,10
Personal Ineficiente	0,05	2	0,10
Carece de publicidad	0,09	1	0,09
Falta de un registro electrónico actualizado para agilizar las actividades	0,09	1	0,09
Espacio físico inadecuado para la cantidad de clientes que poseen	0,03	2	0,06
Deficiente liderazgo por parte de gerencia	0,05	2	0,10
Oferta repetitiva de productos promociones	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>29</b>	<b>2,05</b>
<b>ANÁLISIS DE LA MATRIZ MEI</b>			
Se ha considerado fortalezas y debilidades claves, el total ponderado que puede obtener el restaurante es de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Indicando que se obtuvo un promedio ponderado de 2,05 lo que indica que la microempresa "F&M SERVICIOS" está con una posición baja, es decir que, no muestra deseo de competir ya que no realiza ninguna gestión para eliminar sus debilidades con las fortalezas que actualmente posee.			

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

5.1.4.2. *Matriz de evaluación externa (MEE)*

**Tabla 10-5:** Matriz de evaluación externa

<b>Oportunidades y amenazas</b>
<b>Valores de calificación</b>
1 = La respuesta es mala
2 = La respuesta es la media
3 = La respuesta está por arriba de la media
4 = La respuesta es superior

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
La evolución positiva del PIB, con un 4% en cuanto a los últimos años.	0,07	3	0,21
Disminución de la tasa de desempleo del año 2021 con un 4,7% al año actual 2022 en un 5,1%.	0,07	3	0,21
Ritmo de vida acelerado de la población	0,12	4	0,48
Diversificación de productos saludables como: comida ancestral y jugos naturales.	0,10	4	0,40
Mayor incorporación de la mujer en el campo laboral.	0,10	3	0,30
<b>AMENAZAS</b>			
Encarecimiento de la materia prima y productos elaborados de febrero del 2021 con un 0,13% a febrero de 2022 con un 3,38%.	0,08	1	0,08
Escases de materia prima Incremento.	0,10	1	0,10
Aumento de lugares donde ofertan comida rápida	0,09	3	0,27
Nuevas tecnologías para la elaboración de comida en los restaurantes.	0,15	1	0,15
Existencia de fuertes competidores en el mercado.	0,12	2	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>25</b>	<b>2,44</b>
<b>ANÁLISIS DE LA MATRIZ MEE</b>			
Se ha considerado oportunidades y amenazas claves, el total ponderado más alto que puede obtener la microempresa “F&M SERVICIOS” es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, siendo el valor promedio ponderado 2.5. Entonces, se obtuvo un promedio ponderado de 2,44 lo que indica que la microempresa “F&M SERVICIOS” está por debajo de la media ya que no tiene capacidad de gestión para aprovechar oportunidades y minimizar amenazas, ni realiza esfuerzo alguno por conseguir estrategias que incrementen su valor.			

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

5.1.4.3. Estrategias DOFA

**Tabla 11-5:** Estrategias

<b>Factores internos</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
<b>Factores externos</b>	<b>F1.</b> Liquidez <b>F2.</b> Productos que satisfacen los requerimientos de los clientes <b>F3.</b> Horarios de atención al cliente <b>F4.</b> Servicio al cliente	<b>D1.</b> Carencia de un esquema de planificación <b>D2.</b> Carece de filosofía corporativa <b>D3.</b> Escasa capacitación al personal <b>D4.</b> Inexistencia de los manuales de funciones <b>D5.</b> Personal ineficiente <b>D6.</b> Carece de publicidad <b>D7.</b> Falta de un registro electrónico actualizado para agilizar las actividades <b>D8.</b> Espacio físico inadecuado para la cantidad de clientes que poseen <b>D9.</b> Deficiente liderazgo por parte de gerencia <b>D10.</b> Oferta repetitiva de productos y promociones
<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>ESTRATEGIAS F.O.</b>	<b>ESTRATEGIAS D.O.</b>
<b>O1.</b> La evolución positiva del PIB, con un 4% en cuanto a los últimos años. <b>O2.</b> Disminución de la tasa de desempleo del año 2022 con un 4,7% al año actual 2022 en un 5,1%. <b>O3.</b> Ritmo de vida acelerado de la población <b>O4.</b> Diversificación de productos saludables como: comida ancestral y jugos naturales. <b>O5.</b> Mayor incorporación de la mujer en el campo laboral.	<b>FO1.</b> Ofertar nuevos productos dentro del restaurante como comida rápida así como jugos naturales a base del extracto de frutas y platos veganos. (F3 y F4 con O3, O4 y O5) <b>FO2.</b> Generar relaciones a largo plazo entre empresa y cliente a través de la oferta de promociones, creando la atracción de más consumidores al restaurante. (F2, F3 Y F4 con O2, O3, O4 y O5)	<b>DO1.</b> Efectuar un plan de capacitación que permita un mejor desenvolvimiento del personal en cuanto a sus funciones y actividades dentro del restaurante. (D3 con O1, O2, O3, O4 y O5) <b>DO2.</b> Gestionar un plan de medios para dar a conocer los productos que ofrece el restaurante en los principales medios de comunicación como son radio y televisión, así como la creación de un Fan Page (D6 con O3 y O5)

AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
<p><b>A1.</b> Encarecimiento de la materia prima y productos elaborados.</p> <p><b>A2.</b> Escases de materia prima</p> <p><b>A3.</b> Aumento de lugares donde ofertan comida rápida.</p> <p><b>A4.</b> Nuevas tecnologías para la elaboración de comida en los restaurantes.</p> <p><b>A5.</b> Existencia de fuertes competidores en el mercado.</p>	<p><b>FA1.</b> Realizar convenios con instituciones educativas en fechas especiales como día del niño, navidad, culminación del año lectivo, entre otros; con la finalidad de extender el servicio y obtener más rentabilidad para la empresa con precios accesibles. (F2, F3 y F4 con A5)</p> <p><b>FA2.</b> Actualizar el logo y el slogan de la microempresa “F&amp;M SERVICIOS. (F1 con A5)</p>	<p><b>DA1.</b> Tramitar la adquisición de un software de gestión de clientes y facturación para contar con una mejor atención al cliente y facilitar el proceso de recolección de datos de información financiera. (D7 con A5)</p> <p><b>DA2.</b> Formalizar la estructura organizacional del restaurante a través del respectivo organigrama de la microempresa “F&amp;M SERVICIOS, así como el diseño de un manual de funciones para cada uno de los cargos que se desempeñan en el mismo. (D2 con A5)</p>

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.



### 5.1.5. Propuesta de la filosofía corporativa

#### 5.1.5.1. Declaración de la misión

Para determinar la misión es importante realizarse las siguientes preguntas.

**Tabla 12-5:** Pasos para realizar la misión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿En qué negocio estamos?	Servicios de Alimentos y Bebidas, en la actividad de Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas
¿Cuál es el negocio?	Restaurante
¿Para que existe la empresa?	Beneficios para el dueño, empleados y sociedad
¿Propósitos?	Satisfacer las necesidades del cliente
Aptitud distintiva	Experiencia, Receta
¿Quiénes son nuestros clientes?	Público en general
¿Cuáles son los productos y servicios?	Comida variada y saludable
¿Cuáles son los mercados actuales y futuros?	Riobamba sector urbano y sector rural

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

#### Propuesta de la misión

*La microempresa “F&M SERVICIOS” oferta servicios alimenticios con especialidad en la preparación de recetas únicas y ancestrales elaboradas con cariño que nos hace diferentes en sabor, calidad y servicio a nuestros clientes, brindando un sabor único y una experiencia inolvidable.*

#### 5.1.5.2. Declaración de la visión

#### Elementos claves para establecer la visión propuesta.

**Tabla 13-5:** Elementos claves para establecer la visión

EMPRESA la microempresa “F&M SERVICIOS”	
Ámbito de mercado	Ciudad de Riobamba
Principios y mercado	Valores empresariales
¿Qué somos y qué queremos o deseamos ser?	Somos una empresa líder en el mercado calificada como la mejor en sabor, calidad y economía de sus productos, garantizando la confiabilidad a nuestros clientes y generando fuentes de trabajo para el bien del restaurante y sus colaboradores.
¿Qué necesidades se requiere satisfacer?	Satisfacer las necesidades y gusto del consumidor.
¿Personas o grupos que se beneficiarían?	Toda la población de la ciudad de Riobamba.

Bienes y/o servicios a ofrecer	Comida variada.
¿Cómo va a ofrecer el bien o servicio?	Con calidad, eficiencia y sobre todo con un personal de trabajo capacitado y comprometido con la empresa.

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

#### Propuesta de la visión

*Para el año 2026, ser una empresa líder en el mercado, calificada como la mejor en sabor, calidad y costos de sus productos, garantizando la confiabilidad a nuestros clientes.*

#### 5.1.5.3. *Objetivo empresarial*

Mantener un liderazgo en la microempresa “F&M SERVICIOS” con una diferenciación de los servicios frente a la competencia, y pueda ser percibido por los consumidores.

#### 5.1.5.4. *Valores compartidos*

Haciendo referencia a los valores compartidos que existen dentro la microempresa “F&M SERVICIOS”, a continuación se detallan aquellos que se deben manejar dentro del restaurante.



**Ilustración 1-5:** Valores corporativos

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

5.1.5.5. *Propuesta de políticas*

**Tabla 14-5:** Políticas generales

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas para materia prima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La materia prima será adquirida el mismo día para garantizar la calidad del producto. y será desarrollada por el cocinero o ayudante.</li> <li>• Verificar que la materia prima cumpla los estándares d calidad.</li> <li>• Comprar al cantidad que se requiere para que no exista desperdicio de la misma</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas para Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados deberán estar debidamente bien presentados para dar una mejor imagen a los clientes.</li> <li>• La única persona que podrá realizar los platillos, será la que se encuentra encargada en la área de la cocina.</li> <li>• El personal debe cumplir con su uniforme bien arreglado.</li> <li>• El empleador no puede estar en horas de laborales en estado etílico caso contrario será sancionado o destituido del puesto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas para servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un servicio bien seleccionado, preparado, procesado, presentado y servido a un cliente cada vez más específico.</li> <li>• Ofrecer una carta variada en opciones, proporcionando al cliente un producto sano de excelente sabor y calidad.</li> <li>• Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.</li> <li>• Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos, acatando los procedimientos establecidos.</li> <li>• Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético e íntegro.</li> <li>• Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que nuestros procesos se desarrollen de manera eficaz y segura.</li> <li>• Mantener un personal calificado y motivado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas para Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada cliente será atendido con una sonrisa ya que son lo más importante de nuestra empresa.</li> <li>• Si el cliente está de cumpleaños ese día, el consumo no se le cobrará en lo absoluto en el desayuno, almuerzo o merienda que ofrezca la empresa excluido los platos.</li> <li>• Si el pedido del cliente no es de su satisfacción al momento de adquirirlo, tendrá la potestad de realizar el cambio respectivo.</li> <li>• El pago se realizará solamente en caja.</li> <li>• El cliente siempre tiene la razón, sus clientes son lo más importante.</li> <li>• Prohibir el consumo de cigarrillos y bebidas alcohólicas en las instalaciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas para proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer relaciones con aquellos Proveedores que ofrezcan las mejores capacidades en términos de innovación, costos, servicio y calidad (objetivo "cero defectos")</li> <li>• Buscar el menor costo total de los suministros, teniendo en cuenta no sólo el precio, sino también el costo de la calidad, de la innovación y del servicio en relación a las prestaciones requeridas para el producto adquirido</li> <li>• Implicar a los Proveedores en el Sistema de Gestión Ambiental para ayudar a reducir el impacto medioambiental</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

#### 5.1.5.6. *Reglamento Interno*

### **Disposiciones generales para los empleados**

**Tabla 15-5:** Disposiciones generales para los empleados

<ul style="list-style-type: none"><li>• Puntualidad constante.</li><li>• Presentación y aseo personal impecable.</li><li>• Conducta intachable.</li><li>• Vocación de servicio.</li><li>• Amabilidad natural.</li><li>• Integración al equipo.</li><li>• Búsqueda y alcance de la excelencia en el servicio al cliente.</li><li>• Discreción.</li><li>• Uniformes impecable hasta el final de la jornada de trabajo.</li><li>• Honestidad.</li><li>• Responsabilidad para con sus funciones.</li><li>• Respeto a clientes y a compañeros de trabajo.</li><li>• Sentido de colaboración.</li><li>• Agilidad en sus funciones.</li><li>• Saludo y atención al cliente con una sonrisa.</li></ul>
--

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

### **Aseo personal**

**Tabla 16-5:** Aseo personal

<ul style="list-style-type: none"><li>• Todos los empleados deberán cumplir las reglas de salubridad e higiene, se hará hincapié en el aseo y pulcritud de todos los integrantes.</li><li>• No estará permitido llevar el cabello largo en el caso de los hombres y las mujeres deberán recogerse.</li><li>• Uñas cortas tanto para hombres como para mujeres.</li><li>• Durante las horas de trabajo no se podrá usar adornos de bisutería ni joyas muy llamativas. Tampoco perfumes o colonias extremadamente fuertes.</li><li>• En caso de las mujeres utilizar maquillaje suave y no se permitirá el uso de esmaltes.</li></ul>
---

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

## Distribución del Trabajo

**Tabla 17-5:** Distribución del trabajo

<ul style="list-style-type: none"><li>• El área de cocina estará diseñada en función de que cada miembro del personal que trabaje en la misma, respete su puesto de trabajo permitiendo la fluidez y así evitar accidentes por cruces innecesarios.</li><li>• De igual forma se deberá respetar la distribución y el orden en cuanto a la elaboración de los alimentos, con el fin de evitar una contaminación cruzada. Para esto se designarán puestos por cada labor que deba ser realizada, y utensilios sólo para el uso de dichas labores.</li><li>• Para esto se dividirá el área de cocina en dos partes: cocina interna y cocina externa para la cocción y armado de platos.</li></ul>
--

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

## Manejo higiénico de los alimentos

**Tabla 18-5:** Manejo higiénico de los alimentos

<ul style="list-style-type: none"><li>• Previo a la preparación, los productos provenientes especialmente de la tierra como el caso de hortalizas y frutas, deberán ser lavados y desinfectados para eliminar los microorganismos presentes en ellos. Cabe recordar que para el pelado y cortado de los alimentos, se utilizarán utensilios según su género y según el proceso de preparación en el que el alimento de encuentre, es decir, no se deberán mezclar utensilios ni equipos simultáneamente al encontrarse los productos crudos.</li><li>• Los utensilios que se emplean al momento de la cocción, deberán ser previamente desinfectados. Las temperaturas empleadas para la cocción de cada alimento deberán ser las adecuadas para garantizar la completa cocción de dichos alimentos. El aceite y grasas empleadas para la preparación de los alimentos, no deberán ser reutilizadas al día siguiente, también, deberán ser únicos para la cocción de cada tipo de alimento por ejemplo pescado independientemente de carne. Y los residuos, no deberán ser eliminados por los desagües de los lavabos.</li><li>• El menaje empleado para servir los alimentos a los clientes será de uso exclusivo, y deberán ser desinfectados previamente. Los meseros deberán cuidar muy rigurosamente su higiene personal y sobre todo la de sus manos. Por lo tanto, jamás deberán tocar dinero o salir de los servicios sanitarios, sin antes haberse lavado y desinfectado las manos.</li><li>• Las sobras serán retiradas y almacenadas correctamente, de modo que estén apartadas, bien selladas y que no permitan la salida de olores. Se las depositará en contenedores cerrados.</li></ul>
--

- Así también todo material podrá y deberá ser reciclado como es el caso de vidrios, latas, papeles, cartones y desechos orgánicos.

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

## Salud y Seguridad del Personal

**Tabla 19-5:** Salud y seguridad del personal

- Para evitar accidentes, todo el personal deberá estar bien capacitado en lo que se refiere al manejo de equipos e identificación de zonas de riesgo.
- Es indispensable que todo el personal que manipula alimentos, tenga su acreditación de sanidad, la cual podrá ser otorgada después de los exámenes médicos pertinentes, en la entidad de salud municipal que corresponda.
- Todo el personal deberá informar al administrador, en caso de padecer cualquier tipo de enfermedad sea ésta contagiosa o no.
- La empresa contará con un botiquín de primeros auxilios, así como extintor de fuego.

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

## Higiene del Personal

**Tabla 20-5:** Higiene del personal

- El personal recibirá capacitación en cuanto a la manipulación de alimentos se refiere.
- En las políticas se estipulan todas las normas de higiene y aseo personal que todos los miembros del equipo deben respetar y cumplir.
- Todas las áreas del personal como vestidores, sanitarios, comedor, etc., deberán estar impecables y sin residuos de ningún tipo de basura.
- El uniforme del personal deberá ser de materiales naturales como el algodón proporcionados por el establecimiento dependiendo sus necesidades. En el caso de empleados encargados de la preparación de alimentos, estos deberán utilizar adicionalmente redes para el cabello y guantes de látex.

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

### 5.1.5.7. Factores claves para el éxito propuestos

Para que un restaurante tenga éxito como es la microempresa “F&M SERVICIOS”, se deben considerar los siguientes factores claves de éxito:



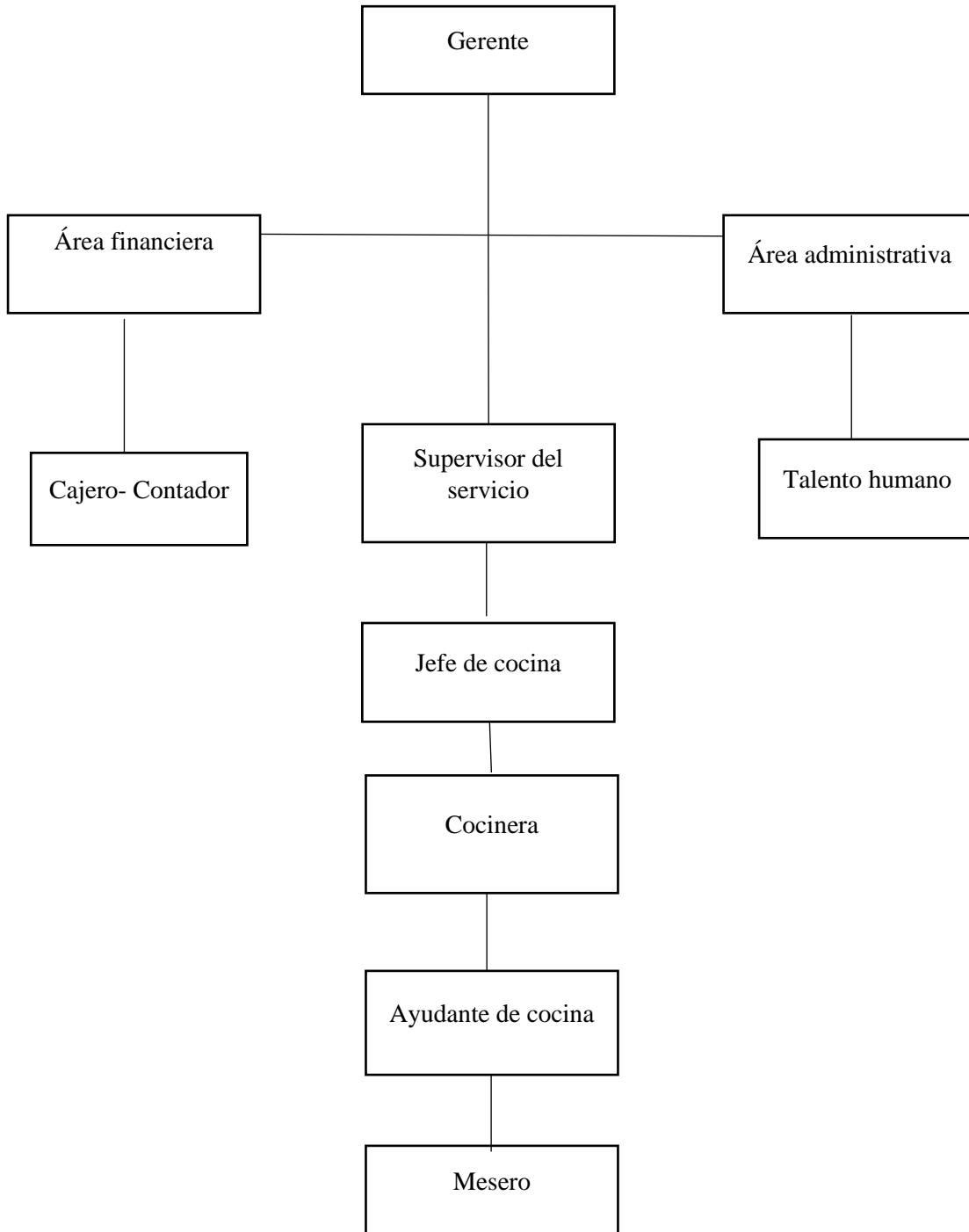
**Tabla 21-5:** Factores claves de éxito

<b>Satisfacción del cliente.-</b>	Es un punto clave porque el propósito fundamental del restaurante, es satisfacer el gusto del cliente ofreciendo una excelente sazón del pollo y sus productos secundarios, todo ello se refleja en la aceptación del cliente ya que éste así lo ha manifestado.
<b>Condimentos claves para la preparación.-</b>	Una receta clave es los condimentos y productos con el que se prepara la comida de pendiendo el menú, por el cual los clientes están satisfechos degustando el rico sabor del mismo, éste es uno de los secretos mejor guardados por parte de la propietario.
<b>Horarios de atención al cliente.-</b>	Es un punto muy favorable para el restaurante contar con horarios accesibles que permitan al cliente degustar de sus productos en el horario que él lo crea conveniente.
<b>Servicio al cliente.-</b>	El trato al cliente es esencial dentro de un restaurante que brinda servicio a la sociedad, ya que se lo debe recibir, atender y despedirse de él con la mejor atención y respeto, es decir, que se lo debe considerar como un amigo y ofrecerle el mejor cuidado y amabilidad.
<b>Personal de cocina bien acoplado, con experiencia y herramientas de cocina óptimas.-</b>	La cocina es el corazón de cualquier restaurante, por ende la microempresa “F&M SERVICIOS” cuenta con personal que tiene experiencia en preparación de comida rápida logrando que cada día los platos salgan con la misma calidad y cariño siempre con la atención a los detalles de cada plato; así mismo se hace hincapié que en la cocina no trabaja una sola persona sino que existe un equipo que funciona y se acopla adecuadamente para brindar un producto de calidad porque poseen herramientas y utensilios apropiados para la elaboración de sus productos, permitiendo hacer una entrega rápida de los pedidos, evitando retrasos e inconvenientes no deseados por parte de los clientes.

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

5.1.5.8. Organigrama estructural



**Ilustración 2-5:** Organigrama propuesto

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

*Descripción de funciones manual de funciones*

**Tabla 22-5:** Manual de funciones del gerente

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Gerente <b>ADMINISTRADOR</b>	<b>N.º DE EMPLEADOS EN PUESTO:</b> 1
<b>REPORTA A:</b> Junta de Accionistas	<b>ÁREA:</b> Administración
<b>SUPERVISAR A:</b> Todos los empleados del Empresa	
<b>FUNCIONES POR CUMPLIR:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar y controlar el correcto desempeño en el área de servicio, producción y caja.</li> <li>- Resolver los problemas que puedan presentarse durante el desarrollo de las funciones de dichas áreas.</li> <li>- Verificar que los estándares se cumplan en cuanto al procesamiento de alimentos y de servicio al cliente.</li> <li>- Hacer pedidos a proveedores y recibir la mercadería según los estándares de materia prima establecidos.</li> <li>- Controlar que las políticas y normas implantadas por el establecimiento, se estén llevando a cabalidad.</li> <li>- Organizar reuniones frecuentes con el personal, con la finalidad de intercambiar información en cuanto a lo que sucede en el desarrollo del negocio, y de las decisiones que tomen los altos mandos, para así optimizar el trabajo en todas las áreas.</li> <li>- Se encargará de entrevistar y reclutar al nuevo personal, según el perfil diseñado para cada puesto y capacitarlo.</li> <li>- Revisar los reportes diarios de ventas y hacer cierre de caja en conjunto con el cajero.</li> <li>- Mantener contacto directo con los clientes para conocer directamente sus opiniones.</li> <li>- Realizar los respectivos pagos a proveedores y al personal.</li> <li>- Elaborar horarios del personal.</li> <li>- Realizar inventarios y control de existencias junto con el Líder de producción.</li> <li>- Realiza los depósitos diarios de dinero.</li> </ul>	
<b>HERRAMIENTAS DE TRABAJO:</b>	
Computadora, teléfono, impresora, internet, material de oficina.	
<b>REQUISITOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Título universitario en Administración, Finanzas o áreas a fines</li> <li>- Experiencia mínima de tres años en el mismo campo.</li> <li>- Conocimientos de computación e inglés (10% hablado)</li> <li>- Conocimiento en el manejo de personal, buenas relaciones interpersonales y liderazgo.</li> <li>- Edad: mayor a 30 años</li> <li>- Buena presencia</li> <li>- Licencia de conducir</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

**Tabla 23-5:** Manual de funciones del jefe de cocina

<b>NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE COCINA</b>	<b>N.º DE EMPLEADOS EN PUESTO: 1</b>
<b>SUPERVISADO POR:</b> Administrador	<b>ÁREA:</b> Servicio
<b>FUNCIONES POR CUMPLIR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de la materia prima</li> <li>- Control de la comida sea de calidad</li> <li>- Designación y control de funciones de meseros a cargo.</li> <li>- Realiza las mismas funciones descritas en el manual de meseros.</li> <li>- Responder ante las decisiones del Administrador y ante las necesidades del cliente.</li> </ul>	
<b>HERRAMIENTAS DE TRABAJO:</b> Comandas, cartas.	
<b>REQUISITOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia mínima de un año. *Para mesero de planta.</li> <li>- Don de servicio</li> <li>- Conocimientos básicos de inglés</li> <li>- Buena presencia</li> <li>- Edad: entre 18 y 25 años</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

**Tabla 24-5:** Manual de funciones de cocinera

<b>NOMBRE DEL PUESTO: COCINERA</b>	<b>N.º DE EMPLEADOS EN PUESTO: 1</b>
<b>SUPERVISADO POR:</b> Administrador	<b>ÁREA:</b> Producción
<b>SUPERVISAR A:</b> Personal de cocina	
<b>FUNCIONES POR CUMPLIR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado de la preparación de los alimentos en el área de la cocina.</li> <li>- Asignación de tareas a los Ayudantes de cocina.</li> <li>- Se encarga de la preparación del mis en place y de las guarniciones antes de la apertura de la empresa.</li> <li>- Supervisa el cumplimiento de funciones del personal a su cargo, mantiene la disciplina y alienta el aseo de sus puestos de trabajo.</li> <li>- Mantiene la limpieza general y el orden de su puesto de trabajo y del local.</li> <li>- Evalúa junto al Administrador las existencias de productos.</li> </ul>	
<b>HERRAMIENTAS DE TRABAJO:</b> Maquinaria y equipos de cocina, menaje, productos.	
<b>REQUISITOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia mínima de dos años en el mismo campo.</li> <li>- Capacidad de liderazgo y responsabilidad.</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

**Tabla 25-5:** Manual de funciones de ayudante de cocina

<b>NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE COCINA</b>	<b>N.º DE EMPLEADOS EN PUESTO: 2</b>
<b>SUPERVISADO POR: JEFE DE COCINA</b>	<b>ÁREA: Producción</b>
<b>FUNCIONES POR CUMPLIR:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudante de cocina 1</li> <li>- Encargado del área de estaciones (guarniciones frías y calientes)</li> <li>- Coloca las comandas en orden de ingreso entre las estaciones y la cocina para mejor visualización.</li> <li>- Arma los platos y se los pasa al encargado de la cocina.</li> <li>- Mantiene abastecidas las estaciones y la cocina.</li> <li>- Mantiene la limpieza general y el orden de su puesto de trabajo y del local.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudante de cocina 2</li> <li>- Encargado del área de bebidas</li> <li>- Se encarga del lavado de la vajilla utilizada en dicha área</li> <li>- Mantiene la limpieza general y el orden de su puesto de trabajo y del local.</li> </ul>	
<b>HERRAMIENTAS DE TRABAJO:</b>	
Maquinaria y equipos de cocina, menaje, productos.	
<b>REQUISITOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia mínima de un año.</li> <li>- Edad: entre 21 y 30 años</li> </ul>	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

**Tabla 26-5:** Manual de funciones del mesero

<b>NOMBRE DEL PUESTO: MESERO</b>	<b>N.º DE EMPLEADOS EN PUESTO: 3</b>
<b>SUPERVISADO POR: jefe de cocina</b>	<b>ÁREA: Servicio</b>
<b>FUNCIONES POR CUMPLIR:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designación de mesas a los clientes</li> <li>- Entrega la carta, toma el pedido y sirve los platos y bebidas a los clientes</li> <li>- Conoce a cabalidad la carta.</li> <li>- Recoge los platos y limpia las mesas</li> <li>- Mantiene la limpieza general de su estación y del local.</li> <li>- Se encarga de intermediar el pago de las cuentas entre clientes y cajero.</li> </ul>	
<b>HERRAMIENTAS DE TRABAJO:</b>	
Comandas, cartas.	
<b>REQUISITOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia mínima de un año.</li> <li>- Don de servicio</li> <li>- Buena presencia</li> <li>- Edad: entre 18 y 25 años *Nota: en caso de ser menor de edad deberá presentar permiso firmado por sus representantes.</li> </ul>	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

**Tabla 27-5:** Manual de funciones del cajero

<b>NOMBRE DEL PUESTO: CAJERO</b>	<b>N.º DE EMPLEADOS EN PUESTO: 1</b>
<b>SUPERVISADO POR:</b> jefe de cocinar de servicio	<b>ÁREA:</b> Servicio
<b>FUNCIONES POR CUMPLIR:</b> - Factura y cobra las cuentas de los clientes. - Cerrar caja conjuntamente con el Administrador	
<b>HERRAMIENTAS DE TRABAJO:</b> Computador, Impresora	
<b>REQUISITOS:</b> - Experiencia mínima de un año en actividades afines. - Agilidad y honestidad - Conocimientos básicos de computación - Edad: entre 21 y 35 años	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

#### 5.1.5.9. *Procesos*

Los procesos inmiscuidos en la operatividad productiva del proyecto son:

##### **a. Proceso: Compra de materia prima e insumos**

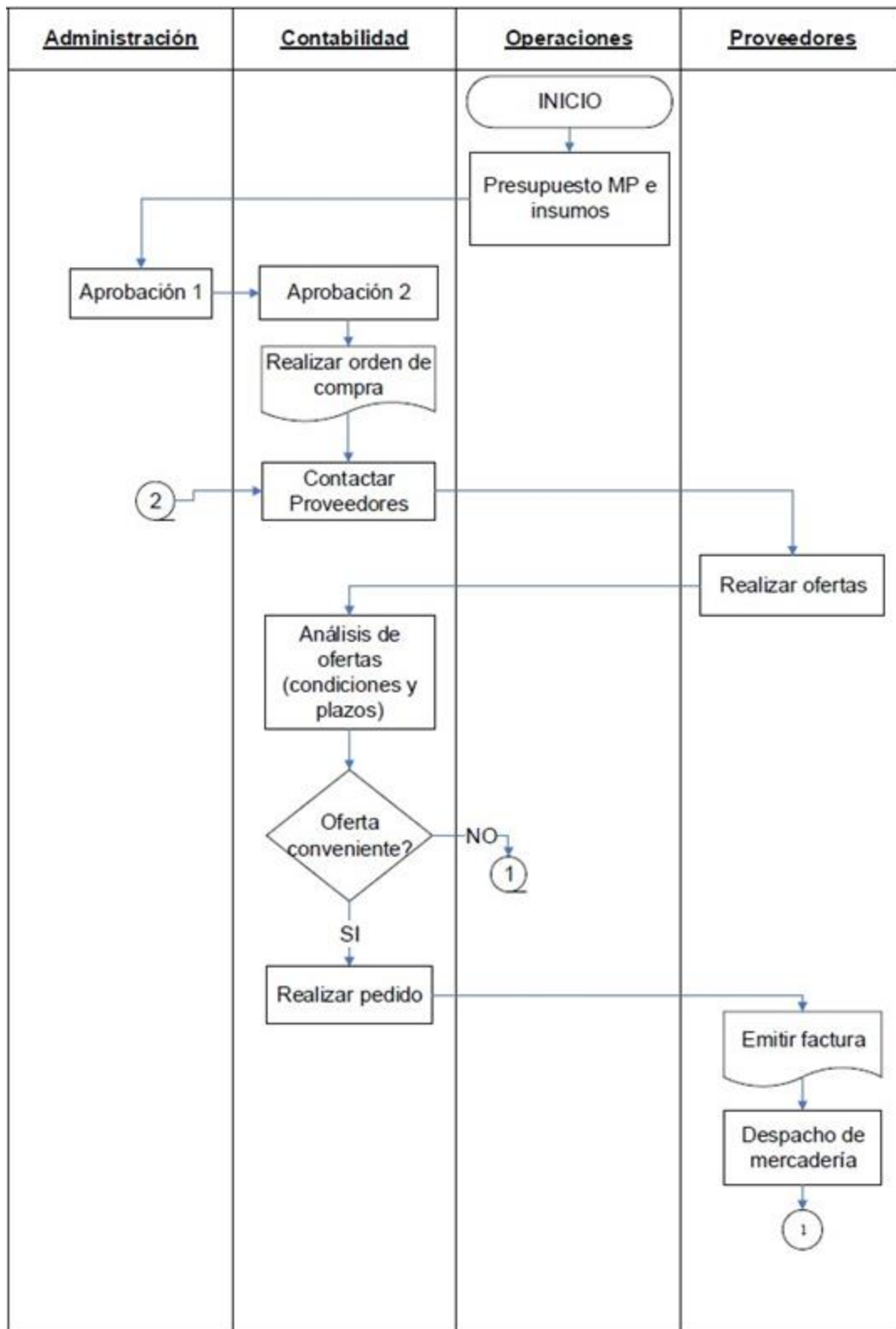
Se debe gestionar y controlar la calidad y cantidad de insumos, para atender eficientemente la demanda y mantener los costos en un nivel óptimo

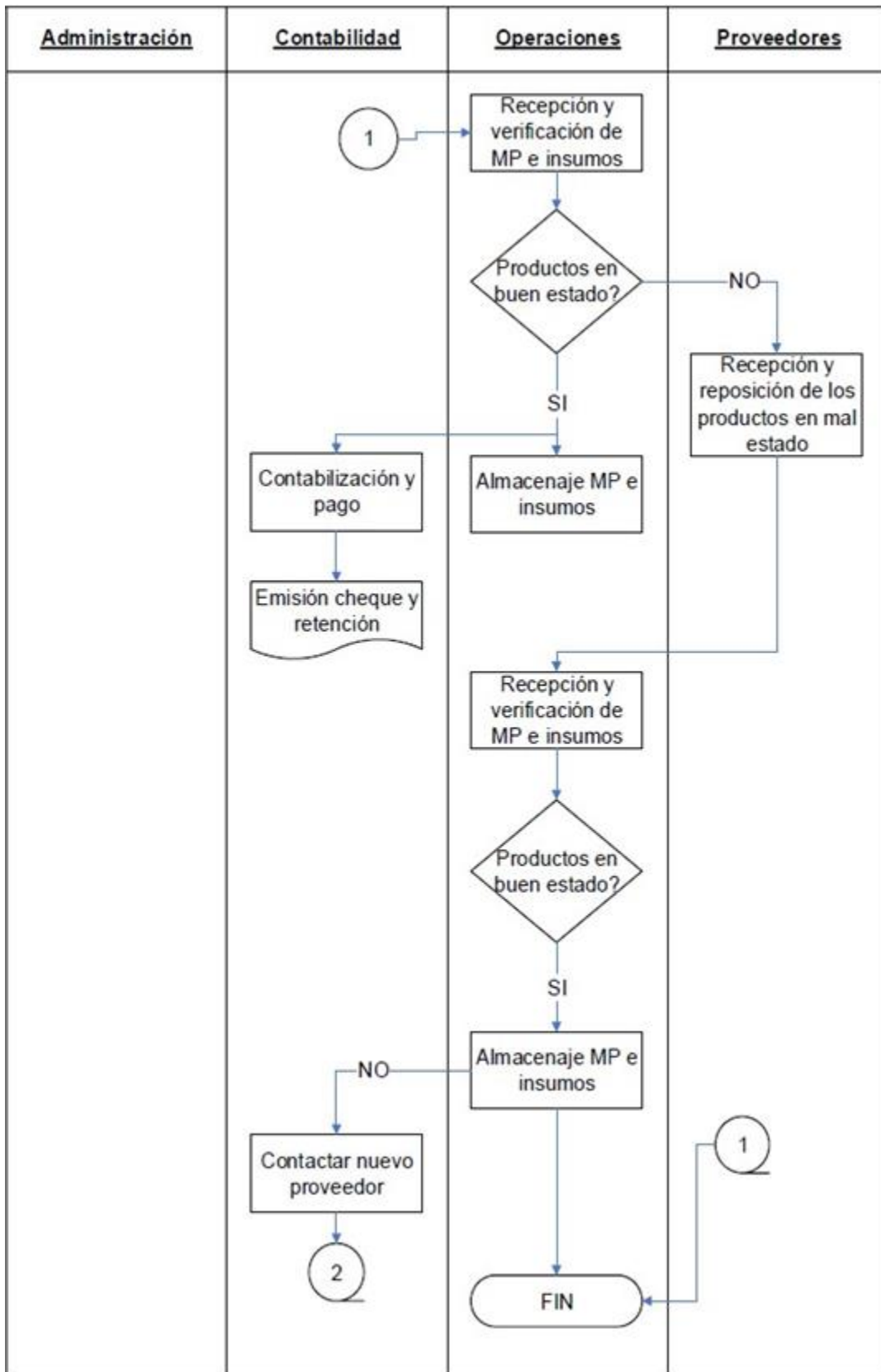
El proceso de compra de materia prima e insumos en La microempresa “F&M SERVICIOS” para lo cual se aplica el flujograma de procesos de compra de materia prima e insumos.

Los parámetros que guían su desarrollo son:

- La cantidad comprada de materia prima orgánica (pollo, mariscos, pescado, carne y legumbres), será para máximo dos días para asegurar la calidad y frescura de los platos.
- Solamente se comprará materia prima a proveedores calificados, certificando la calidad del producto, su frescura, e higiene en el manejo y transporte.
- La materia prima correspondiente a carnes de todo tipo y vegetales, será inmediatamente prociónida en cantidades equivalentes a un plato; para facilitar su manejo, y refrigerada en fundas o recipientes individuales para asegurar su sabor y frescura.
- Se adquirirán únicamente bebidas y licores, con registro sanitario y permisos legales respectivos.

### Flujograma de Compra de materia prima e insumos





**Ilustración 3-5:** Proceso de compra de materia prima e insumos

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.



## **b. Proceso: Preparación de platos**

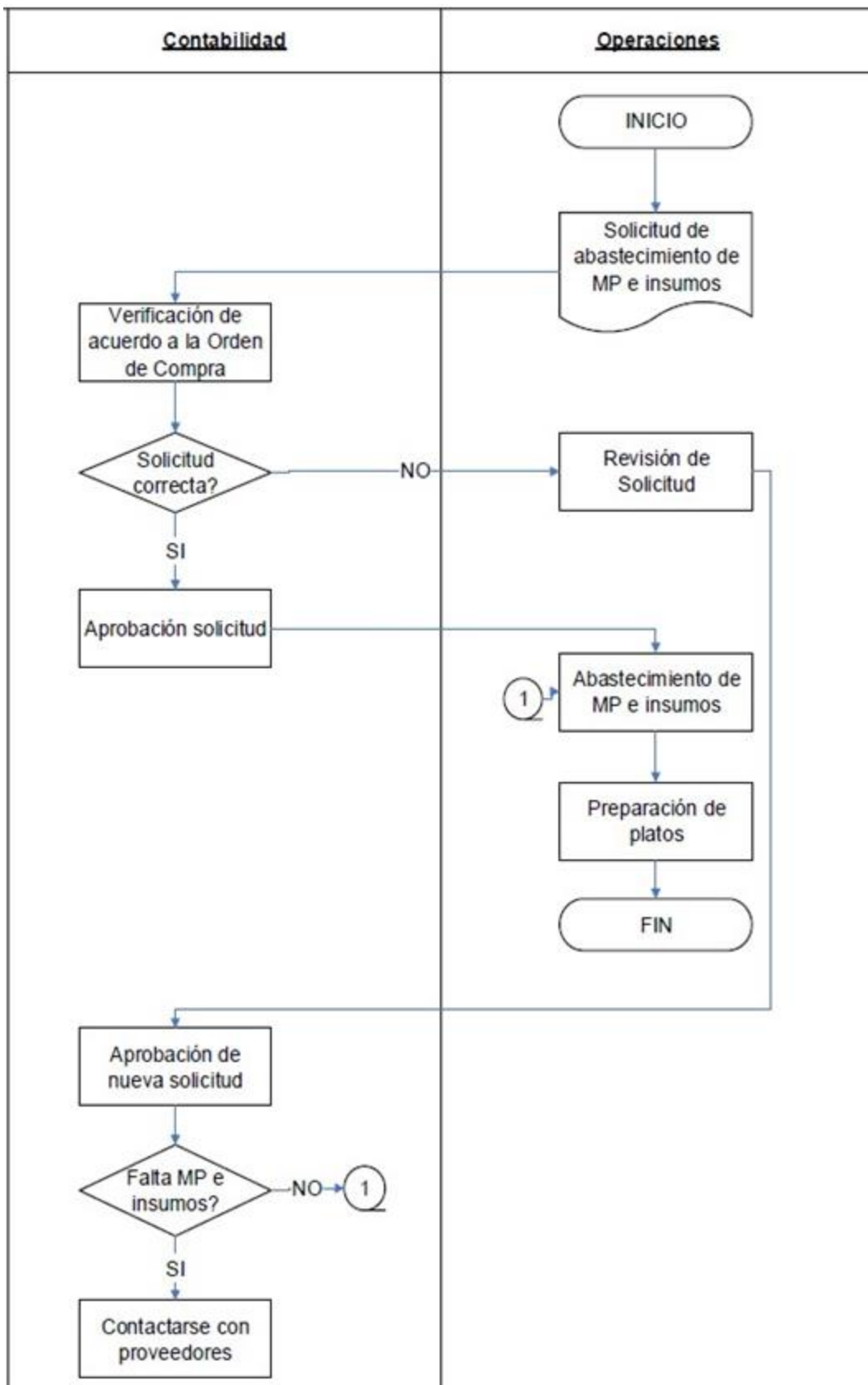
Los parámetros a observar para la preparación de alimentos son:

- El personal dispondrá de equipo: gorro de tela, mascarilla platica y guantes.
- Todo ingrediente retirado del refrigerador, será restituido al mismo lugar una vez que sea retire la porción(es) necesaria(s).
- La comida sobrante de un día al otro será desechada para asegurar la salud y satisfacción del cliente.
- La preparación de los platos seguirá un orden cronológico conforme los pedidos.

Los parámetros a observar para la preparación de bebidas son:

- El personal dispondrá del equipo de higiene.
- Todo ingrediente que sea retirado del bar será restituido al mismo lugar una vez que sea retire la porción(es) necesaria(s)
- La preparación de las bebidas seguirá un orden cronológico de acuerdo al pedido del cliente.

## Flujograma de preparación de platos



**Ilustración 4-5:** Proceso de preparación de platos

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

### c. Proceso: Adecuación de las mesas

Los parámetros para desarrollar este proceso son:

- El personal dispondrá de equipo de higiene, conformado por gorro plástico y guantes.
- Los manteles serán cambiados y lavados a diario.
- Al fin de cada día se desechará el sobrante de ají, y se reemplazará el día siguiente, antes de iniciar la atención.
- Permanentemente se observará que las mesas estén limpias, no ser así se limpiará con un líquido desinfectante y desodorizante.
- Permanentemente se observará que no falte servilletas, ají y palillos.
- Permanentemente se verificará que en suelo se encuentre seco.

### Flujograma de adecuación de las mesas



**Ilustración 5-5:** Flujograma de adecuación de las mesas

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

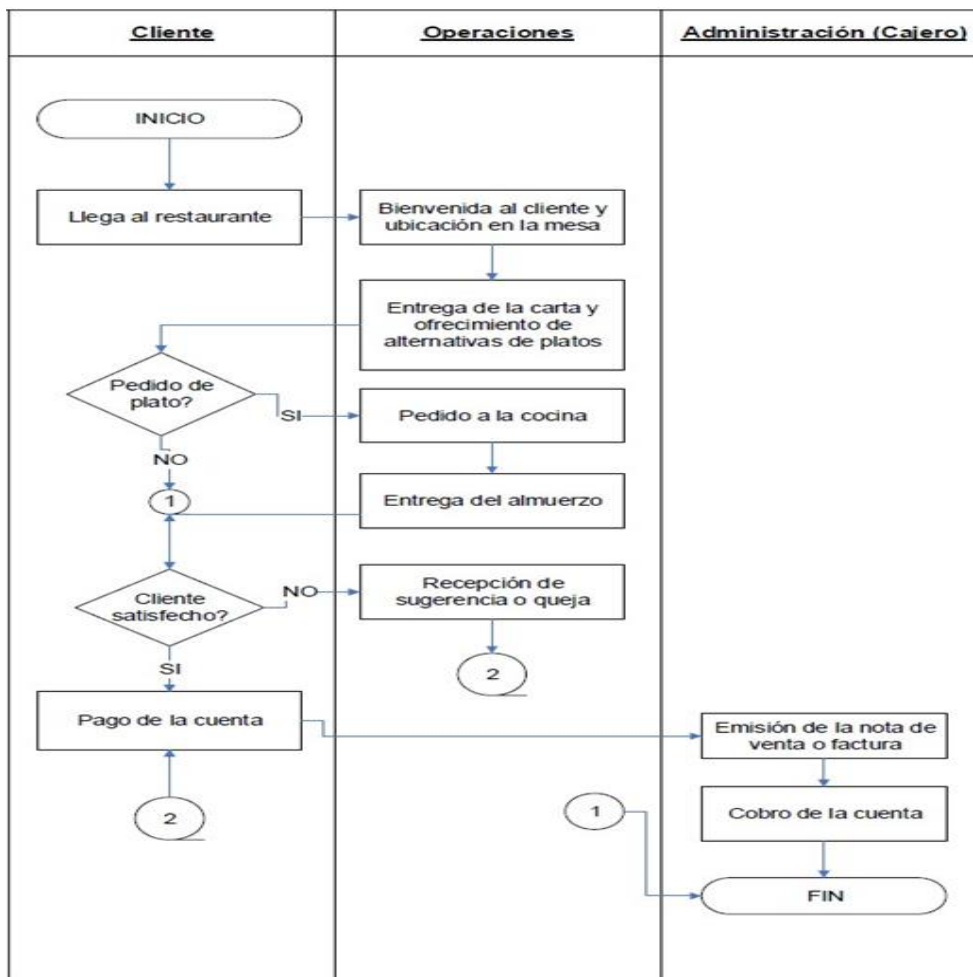
**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

**d. Proceso: Llegada del cliente, recepción, entrega y cobro**

Los parámetros para desarrollar este proceso en La microempresa “F&M SERVICIOS” son:

- El personal que atiende al cliente, dispondrá de equipo mínimo de higiene, conformado por: gorro plástico y guantes.
- El pedido del cliente será receptado máximo dos minutos después de su arribo al local; con amabilidad, claridad y escrito sobre el formulario disponible para el efecto.
- Los platos deberán ser servidos con cuidado, evitando incomodar al cliente.
- La cuenta deberá ser entregada en la mesa y cancelada en efectivo.
- Con la factura y el cambio (si existe), se entregará al cliente un caramelo por cada persona de la mesa.
- Todo cobro debe ser ingresado y registrado en caja.

Flujograma de llegada del cliente, recepción, entrega y cobro



**Ilustración 6-5:** Proceso de recepción entrega y pago de pedidos

Fuente: Investigación de campo (2022).

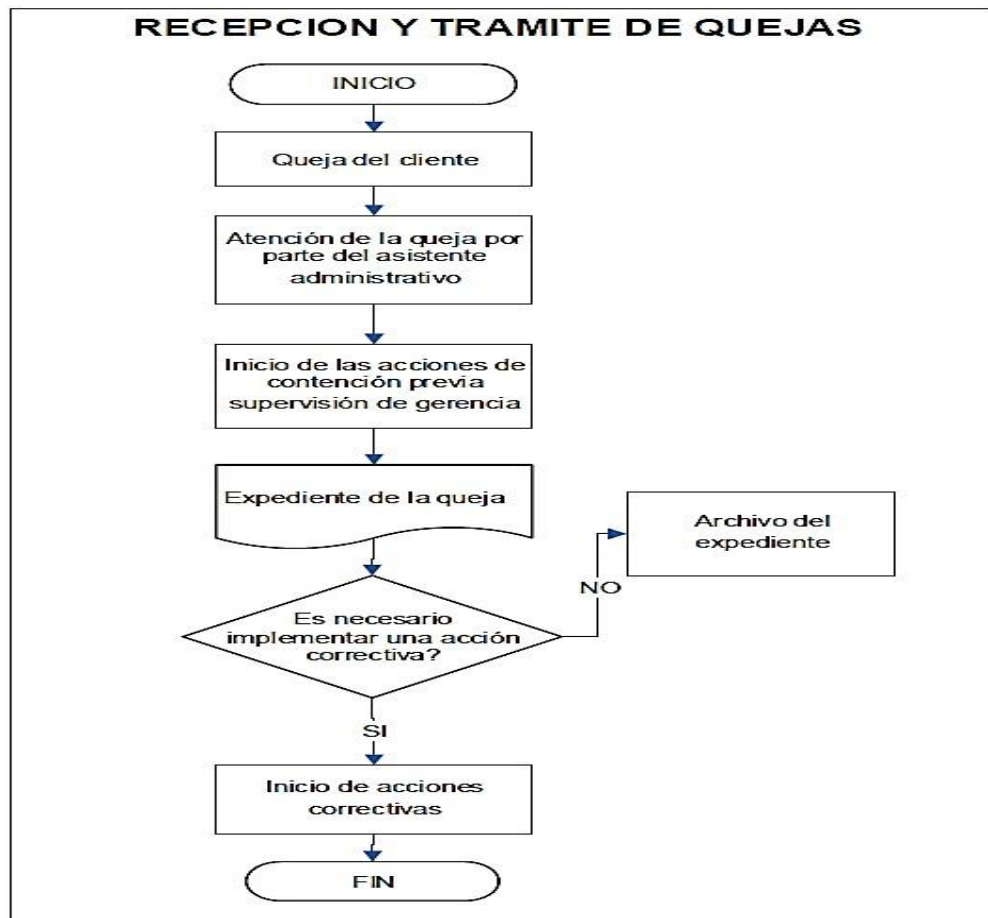
Realizado por: Tixe, J. 2022.

### e. Proceso: Atención de quejas

Los parámetros para desarrollar este proceso en La microempresa “F&M SERVICIOS” son:

- El cliente presenta su queja, se busca que sea objetiva y clara.
- Se actúa en función de la queja: comprobarla, llamar a los responsables, iniciar acciones de contención, dar una primera explicación al cliente, entre otras acciones.
- Registrar la incidencia: nombre del cliente, fecha/hora del suceso, naturaleza de la queja, causas, e intervinientes.
- Revisar el problema por si fuera necesario iniciar acciones correctivas.
- Archivar el expediente asegurándose que la información relevante se incorpora a la base de datos para el cálculo de los indicadores.
- Informar al personal, para que aprenda del incidente y evite en el futuro situaciones similares.

Flujograma de Atención de quejas



**Ilustración 7-5:** Proceso atención de quejas

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

### 5.1.6. Formulación y alineación de las estrategias

A continuación en las siguientes tablas, se da a conocer los planes de acción elaborados para cada una de las estrategias propuestas para que el gerente- propietario del restaurante de la microempresa “F&M SERVICIOS”, los aplique de acuerdo al grado de importancia que crea conveniente.

#### 5.1.6.1. Estrategias y objetivos estratégicos

**Tabla 28-5:** Estrategias y objetivos estratégicos

<b>La microempresa “F&amp;M SERVICIOS”</b>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<p><b>Estrategia N° 01</b> Ofertar nuevos productos, como comida rápida, jugos naturales y platos veganos.</p>	<p><b>Objetivo estratégico N° 01</b> Llamar la atención de la población riobambeña a través de la variedad de productos en el restaurante con la finalidad de contar con más consumidores dentro del mismo.</p>
<p><b>Estrategia N° 02</b> Generar relaciones a largo plazo entre empresa y cliente a través de la oferta de promociones, creando la atracción de más consumidores al restaurante.</p>	<p><b>Objetivo estratégico N° 02</b> Fortalecer el grado de confiabilidad mediante el incentivo de promociones hacia los clientes.</p>
<p><b>Estrategia N° 03</b> Realizar convenios con instituciones educativas en fechas especiales como día del niño, navidad, culminación del año lectivo, entre otros; con la finalidad de extender el servicio y obtener más rentabilidad para la empresa.</p>	<p><b>Objetivo estratégico N° 03</b> Incrementar las ventas de la microempresa “F&amp;M SERVICIOS” para que la gerente – propietario obtenga ingresos satisfactorios en cada cierre de su ejercicio económico.</p>
<p><b>Estrategia N° 04</b> Actualizar el logo y el slogan de la microempresa “F&amp;M SERVICIOS”</p>	<p><b>Objetivo estratégico N° 04</b> Ganar imagen corporativa ante los consumidores que visitan el restaurante, con el propósito de posesionar la marca del mismo en la mente del cliente.</p>
<p><b>Estrategia N° 05</b> Efectuar un plan de capacitación que permita un mejor desenvolvimiento del personal en cuanto a sus funciones y actividades dentro del restaurante.</p>	<p><b>Objetivo estratégico N° 05</b> Capacitar al personal con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio de atención al cliente.</p>
<p><b>Estrategia N° 06</b> Gestionar un plan de medios para dar a conocer los productos que ofrece el restaurante en los principales medios de comunicación como son radio y televisión, así como la creación de un Fan Page Facebook.</p>	<p><b>Objetivo estratégico N° 06</b> Lograr el reconocimiento del restaurante en la ciudad de Riobamba mediante la difusión de material publicitario y el diseño de un en Fan Page en Facebook.</p>

<p style="text-align: center;"><b>Estrategia N° 07</b></p> <p>Tramitar la adquisición de un software de gestión de clientes y facturación.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo estratégico N° 07</b></p> <p>Operar con tecnología de punta para ofertar al consumidor un mejor servicio en la entrega de facturas o notas de venta, ya que la competencia actualmente posee dicho software ocasionándole a la microempresa “F&amp;M SERVICIOS” disminución de clientes por deficiente rapidez.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Estrategia N° 08</b></p> <p>Formalizar la estructura organizacional del restaurante través de la elaboración del respectivo organigrama del restaurante así como el diseño de un manual de funciones para cada uno de los cargos que se desempeñan en el mismo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo estratégico N° 08</b></p> <p>Elaborar la filosofía empresarial del restaurante en lo que respecta al organigrama y manual de funciones, en donde tanto el propietario como los empleados conozcan el esquema organizacional de la microempresa “F&amp;M SERVICIOS” y las funciones que cada uno deben desarrollar.</p>

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

### 5.1.7. Plan de operativo

#### Plan operativo del objetivo estratégico N° 1

**Tabla 29-5:** Plan de operativo del objetivo estratégico N° 1

<b>Estrategia:</b> Ofertar nuevos productos dentro del restaurante como comida rápidas como también jugos naturales a base del extracto de frutas.							
<b>Objetivo estratégico:</b> Llamar la atención de la población riobambeña a través de la variedad de productos en el restaurante con la finalidad de contar con más consumidores dentro del mismo.							
<b>Proyecto:</b> Plan de ofrecimiento de nuevos productos.				<b>Responsable del proyecto:</b> Gerente.			
<b>Período:</b> 2022 2026				<b>Plazo:</b> 12 meses (largo plazo)			
	<b>CRONOGRAMA</b>						
<b>Actividades</b>				<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Resultado</b>
	<b>Duración</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>				
<b>A.</b> Rediseñar la carta de menús.	1 mes	02 – Nov – 2022	02 – Dic – 2022	Humanos Económicos Materiales	Gerente	300,00	Tener la carta de menús rediseñada.
<b>B.</b> Establecer costos económicos de la compra de los productos de cocina.	2 meses	03 – Dic – 2022	03 – Feb – 2023	Humanos Económicos	Gerente Cajera	500,00	Proceso de costos planteado.
<b>C.</b> Capacitar al personal en cuanto a la preparación de comida rápida y jugos naturales.	5 meses	05 – Feb - 2023	05 – Jul – 2026	Humanos Económicos Materiales	Gerente Chef	800,00	Todo el personal que conforma el Restaurante capacitado.
<b>D.</b> Brindar nuevos platos a la carta para la población.	9 meses	05 – Feb – 2022	02 – Nov – 2026	Económicos Materiales	Gerente Cajera	200,00	Incremento económico de la microempresa.
<b>TOTAL</b>						<b>1800,00</b>	

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.



## Plan operativo del objetivo estratégico N° 2

**Tabla 30-5:** Plan operativo del objetivo estratégico N° 2

<b>Estrategia:</b> Generar relaciones a largo plazo entre empresa y cliente a través de la oferta de promociones, creando la atracción de más consumidores al restaurante.							
<b>Objetivo estratégico:</b> Fortalecer el grado de confiabilidad mediante el incentivo de promociones hacia los clientes.							
<b>Proyecto:</b> Elevar el número de consumidores en la microempresa “F&M SERVICIOS”				<b>Responsable del proyecto:</b> Gerente y Cajera			
<b>Período:</b> 2022 2026				<b>Plazo:</b> 12 meses (largo plazo)			
	<b>CRONOGRAMA</b>						
<b>Actividades</b>				<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Resultado</b>
	<b>Duración</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>				
<b>A.</b> Reunión del gerente propietario con el personal para establecer promociones en los productos a ofertar.	1 mes	05 – Nov – 2022	05 – Dic – 2022	Humanos	Gerente	0,00	Determinación de promociones a ofertar al consumidor.
<b>B.</b> Elaboración de un listado del tipo de promociones que se podrían ofrecer con la finalidad que el restaurante no tenga pérdida.	1 mes	05 – Nov – 2022	05 – Dic – 2022	Humanos Materiales	Cajera	500,00	Detalle de las promociones disponibles para el público.
<b>C.</b> Reuniones dos veces al mes entre gerente y empleados para observar si las ventas incrementan y si se posee con más clientes.	12 meses	10 – Nov – 2022	10 – Nov – 2023	Humanos	Gerente Cajera	0,00	Índice de aumento de ventas generadas en el tiempo señalado.
<b>TOTAL</b>						<b>500,00</b>	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Tixe, J. 2022.

### Plan operativo del objetivo estratégico N° 3

**Tabla 31-5:** Plan operativo del objetivo estratégico N° 3

<b>Estrategia:</b> Realizar convenios con instituciones educativas en fechas especiales como día del niño, navidad, culminación del año lectivo, entre otros; con la finalidad de extender el servicio y obtener más rentabilidad para la empresa.							
<b>Objetivo estratégico:</b> Incrementar las ventas de la microempresa “F&M SERVICIOS” para que la gerente – propietario obtenga ingresos satisfactorios en cada cierre de su ejercicio económico.							
<b>Proyecto:</b> Acuerdos estratégicos con diferentes instituciones de la ciudad de Riobamba <b>responsable del proyecto:</b> Gerente							
<b>Período:</b> 2022 2026				<b>Plazo:</b> 8 meses (corto plazo)			
	<b>CRONOGRAMA</b>						
<b>Actividades</b>				<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Resultados</b>
	<b>Duración</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>				
<b>A.</b> Reunión entre gerente – propietario y administradores de las diferentes instituciones con las que se realizará los respectivos convenios.	1 mes	02 – Nov – 2022	02 – Dic – 2022	Humanos	Gerente	0,00	Reunión realizada con determinación de cláusulas en convenios.
<b>B.</b> Elaboración de la propuesta por parte del gerente propietario del restaurante, hacia las instituciones de convenio.	2 meses	02 – Nov – 2022	02 – Ene – 2023	Humanos Materiales	Cajera	50,00	Propuesta de convenio elaborada en físico.
<b>D.</b> Diseño del proceso de negociación entre las dos partes.	3 meses	03 – Sept – 2022	03 – Nov – 2022	Humanos materiales	Gerente Cajera	50,00	Documento de negociación elaborado.
<b>C.</b> Petición formal a las instituciones que aceptan realizar los convenios con la microempresa “F&M SERVICIOS”.	3 meses	08 – Sept – 2022	08 – Nov – 2022	Humanos Materiales	Gerente	0,00	Petición de convenio elaborada hacia las empresas a realizar el convenio.
<b>E.</b> Firma de convenios establecidos entre las dos partes.	3 meses	03 – Sept – 2022	02 – Nov – 2022	Humanos Materiales	Gerente	0,00	Convenios constituidos entre las dos partes.
<b>TOTAL</b>						<b>100,00</b>	

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

## Plan operativo del objetivo estratégico N° 4

**Tabla 32-5:** Plan operativo del objetivo estratégico N° 4

<b>Estrategia:</b> Actualizar el logo y el slogan de la microempresa “F&M SERVICIOS”							
<b>Objetivo estratégico:</b> Ganar imagen corporativa ante los consumidores que visitan el restaurante, con el propósito de posesionar la marca de este en la mente del cliente.							
<b>Proyecto:</b> Plan creativo del logotipo del restaurante la microempresa “F&M SERVICIOS”				<b>Responsable del proyecto:</b> Diseñador ilustración			
<b>Período:</b> – 2026				<b>Plazo:</b> 6 meses (corto plazo)			
	<b>CRONOGRAMA</b>						
<b>Actividades</b>				<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Resultados</b>
	<b>Duración</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>				
<b>A.</b> Reunión entre gerente y empleados del restaurante para debatir el diseño del logo y slogan de la empresa.	1 mes	11 – Agt. – 2022	11 – Sept – 2022	Humanos Materiales	Gerente Cajera	0,00	Reunión realizada entre todos los que conforman el restaurante.
<b>B.</b> Contratación de un diseñador ilustración que elabore dicho logo junto al slogan escogido por todas las personas que conforman el restaurante.	2 meses	12 – sept – 2022	12 – Nov – 2022	Humanos Materiales Económicos Tecnológicos	Gerente	500,00	Diseñador ilustración contratado.
<b>C.</b> Una vez diseñada la actividad mencionada, imprimir y ubicar en la carta de menús del restaurante.	1 mes	15 – Nov – 2022	15 – Dic – 2026	Humanos Materiales Económicos Tecnológicos	Gerente	500,00	Impresión del logo y slogan en todas las acciones del negocio.
<b>D.</b> Enviar a realizar uniformes para el personal del restaurante con el respectivo distintivo de la empresa.	2 meses	20 – Agt. – 2026	20 – Oct – 2026	Humanos Económicos Económicos	Gerente	600,00	Uniformes del personal elaborados.
<b>TOTAL</b>						<b>1600,00</b>	

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

## Plan operativo del objetivo estratégico N° 5

**Tabla 33-5:** Plan operativo del objetivo estratégico N° 5

<b>Estrategia:</b> Efectuar un plan de capacitación que permita un mejor desenvolvimiento del personal en cuanto a sus funciones y actividades dentro del restaurante.							
<b>Objetivo estratégico:</b> Capacitar al personal con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio de atención al cliente.							
<b>Proyecto:</b> Plan de capacitación al personal del restaurante			<b>Responsable del proyecto:</b> Profesionales del ARCSA				
<b>Período:</b> – 2026– 2026			<b>Plazo:</b> 12 meses (largo plazo)				
	<b>CRONOGRAMA</b>						
<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Resultados</b>
<b>A.</b> Acercarse a la institución encargada de brindar capacitaciones a los empleados de un restaurante, como es el caso del ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria).	1 mes	20 – Ene – 2023	20 – Feb – 2023	Humanos	Gerente	0,00	Gerente informada de capacitaciones para el personal.
<b>B.</b> Envío de profesionales a capacitar a los trabajadores y definir los temas a tratarse.	1 mes	22 – Feb – 2023	22 – Mar – 2023	Humanos Materiales	ARCSA	0,00	Temas seleccionados para capacitaciones hacia al personal.
<b>C.</b> Realizar un cronograma en donde se establezcan los días y las fechas de capacitación.	1 mes	22 – Feb – 2023	22 – Mar – 2023	Humanos Materiales	Cajera	50,00	Cronograma elaborado con días y fechas de las capacitaciones.
<b>D.</b> Dar a conocer a la gerente los materiales que se necesitarán para que se lleve a cabo la capacitación.	1 mes	25 – Feb – 2023	25 – Mar – 2023	Humanos Materiales Económicos	ARCSA	800,00	Entrega de materiales por parte del gerente propietario al personal.
<b>E.</b> Brindar las capacitaciones acordadas con los respectivos temas.	8 meses	10 – Mar – 2026	20 – Nov – 2017	Humanos Materiales Económicos	ARCSA	500,00	Capacitaciones brindadas por profesionales.
<b>TOTAL</b>						<b>1350,00</b>	

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

## Plan operativo del objetivo estratégico N° 6

**Tabla 34-5:** Plan operativo del objetivo estratégico N° 6

<b>Estrategia:</b> Gestionar un plan de medios para dar a conocer los productos que ofrece el restaurante en los principales medios de comunicación como son radio y televisión, así como la creación de una página en fan page.							
<b>Objetivo estratégico:</b> Lograr el reconocimiento del restaurante en la ciudad de Riobamba mediante la difusión de material publicitario y el diseño de un Fan Page en Facebook. .							
<b>Proyecto:</b> Plan de difusión de los productos que oferta el restaurante.				<b>Responsable del proyecto:</b> Gerente			
<b>Período:</b> – 2026– 2026				<b>Plazo:</b> 12 meses (largo plazo)			
	<b>CRONOGRAMA</b>						
<b>Actividades</b>				<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Resultados</b>
	<b>Duración</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>				
<b>A.</b> Cotizar valores por cuñas radiales y spots publicitarios.	1 mes	02 – Ene – 2023	02 – Feb – 2023	Humanos	Gerente	50,00	Conocimiento de valores a cancelar por publicidad en radio y televisión.
<b>B.</b> Creación de una página en fan page.	1 mes	05 – Feb – 2023	05 – Mar – 2023	Humanos Económicos Tecnológicos	Gerente	500,00	Página web diseñada en la red social Facebook.
<b>C.</b> Programar una sección fotográfica con los productos reales que ofrece la microempresa.	1 mes	07 – Mar – 2023	07 –Ab – 2023	Humanos Materiales	Cajera	100,00	Imágenes disponibles para publicidad.
<b>D.</b> Establecer un cronograma de actividades de los productos a publicitarse en determinadas temporadas	9 meses	10 – Ab – 2023	02 – Ene – 2024	Humanos Materiales Económicos Tecnológicos	Medios de comunicación	1200,00	Publicidad transmitida en el tiempo señalado.
<b>TOTAL</b>						<b>1850,00</b>	

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

## Plan operativo del objetivo estratégico N° 7

**Tabla 35-5:** Plan operativo del objetivo estratégico N° 7

<b>Estrategia:</b> Tramitar la adquisición de un software de gestión de clientes y facturación.							
<b>Objetivo estratégico:</b> Operar con tecnología de punta para ofertar al consumidor un mejor servicio en la entrega de facturas o notas de venta, ya que la competencia actualmente posee dicho software ocasionándole a la microempresa “F&M SERVICIOS” disminución de clientes por deficiente rapidez.							
<b>Proyecto:</b> Plan de compra e instalación de un sistema de facturación				<b>Responsable del proyecto:</b> Programador de software			
<b>Período:</b> – 2026– 2026				<b>Plazo:</b> 12 meses (largo plazo)			
	<b>CRONOGRAMA</b>						
<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Resultados</b>
<b>A.</b> Cotizar las diferentes opciones de proveedores.	1 mes	10 – Feb – 2023	10 – Mar – 2023	Humanos	Gerente	30,00	Elección del registro electrónico con menor costo.
<b>B.</b> Llevar la contabilidad de forma automatizada para evitar falencias.	1 mes	15 – Ab – 2023	15 – May – 2023	Humanos Económicos Materiales Tecnológicos	Gerente Cajera	1200,00	Mejorar el sistema de facturación para llevar adecuadamente la contabilidad
<b>C.</b> Determinar a qué personal se capacitará en cuanto al uso del sistema de facturación.	1 mes	17 – May – 2023	17 – Jun – 2023	Humanos Económicos Materiales Tecnológicos	Gerente Cajera	350,00	Personal designado para recibir la capacitación del manejo
<b>D.</b> Instalar el sistema de facturación en la microempresa “F&M SERVICIOS”	1 mes	18 – Jun – 2023	18 – Jul – 2023	Humanos Económicos Tecnológicos	Programador de software	500,00	Instalación completa del software adquirido para el restaurante.
<b>E.</b> Operar en el restaurante con el software instalado.	7 meses	20 – Jul – 2023	10 – Feb – 2024	Humanos Tecnológicos	Cajera	00,00	Consumidores satisfechos con la compra del sistema.
<b>TOTAL</b>						<b>2080,00</b>	

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

## Plan operativo del objetivo estratégico N° 8

**Tabla 36-5:** Plan operativo del objetivo estratégico N° 8

<b>Estrategia:</b> Formalizar la estructura organizacional del restaurante través de la elaboración del respectivo organigrama de la microempresa “F&M SERVICIOS” así como el diseño de un manual de funciones para cada uno de los cargos que se desempeñan en el mismo.							
<b>Objetivo estratégico:</b> Elaborar la filosofía empresarial del restaurante en lo que respecta a organigrama y manual de funciones, con el objeto de contar con una empresa sólida y organizada, en donde tanto la propietario como los empleados conozcan el esquema organizacional de la microempresa “F&M SERVICIOS” y las funciones que cada uno deben desarrollar.							
<b>Proyecto:</b> Plan de reestructura organizacional de la microempresa “F&M SERVICIOS”				<b>Responsable del proyecto:</b> Gerente			
<b>Período:</b> – 2026				<b>Plazo:</b> 6 meses (corto plazo)			
	<b>CRONOGRAMA</b>						
<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Resultados</b>
<b>A.</b> Analizar los factores internos y externos que la microempresa “F&M SERVICIOS” presenta en la actualidad para dar solución a los problemas que afecten.	1 mes	10 – May – 2022	10 – Jun – 2022	Humanos	Gerente	0,00	Corregir deficiencias encontradas dentro de la empresa.
<b>B.</b> Aplicar el diseño organizacional propuesto para la microempresa en base que se mantendrá un desarrollo organizacional propicio para el progreso de las actividades diarias.	1 mes	13 – Jul – 2022	13 – Ago.– 2022	Humanos	Gerente	0,00	Conocimiento de la jerarquización en las áreas departamentales para busca erradicar duplicidad de funciones en la organización.
<b>C.</b> Analizar el tipo de organigrama y filosofía empresarial que se empleará en el restaurante.	1 mes	15 – Jul – 2022	15 – Ago. – 2022	Humanos Materiales	Gerente Cajera	0,00	Empoderamiento del personal con las actividades del organigrama y la cultura organizacional establecidas dentro de la empresa.
<b>D.</b> Dar a conocer a los empleados las funciones y responsabilidades plasmadas en el manual de funciones.	2 meses	17 – Ago. – 2022	17 – Oct – 2022	Humanos Materiales	Gerente	150,00	Aplicación de funciones al personal del restaurante mediante el manual de funciones.
<b>E.</b> Establecer costos del material a reproducir para cada uno del personal.	1 mes	20 – Oct – 2022	20 – Nov – 2022	Humanos Materiales Económicos	Gerente Cajera	350,00	Costos establecidos del material a reproducir.
<b>TOTAL</b>						<b>500,00</b>	

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

### 5.1.8. Presupuesto 2022-2026

#### Presupuesto 2022-2026

**Tabla 37-5:** Presupuesto 2022-2026

Nombre del Proyecto	Número de objetivo estratégico	Responsable del proyecto	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Presupuesto	Resultados
Plan de ofrecimiento de nuevos productos.	1	Gerente	02 – Nov – 2022	02 – Nov – – 2026	1800,00	Clientes satisfechos con mayor oferta de productos.
Elevar el número de consumidores en la microempresa “F&M SERVICIOS”	2	Gerente Cajera	05 – Nov – 2022	10 – Nov – – 2026	500,00	Crecimiento de consumidores en el restaurante.
Acuerdos estratégicos con diferentes instituciones de la ciudad de Riobamba.	3	Gerente	02 – Nov – 2022	02 – Nov – – 2026	100,00	Incremento de las ventas del restaurante, debido a convenios realizados.
<b>TOTAL</b>					<b>2400,00</b>	

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.



## Presupuesto 2022-2026

**Tabla 38-5:** Presupuesto 2022-2026

Nombre del Proyecto	Número de objetivo estratégico	Responsable del proyecto	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Presupuesto	Resultados
Plan de reestructuración del logotipo del restaurante	4	Diseñador ilustración	11 – Mar – 2023	20 – Ago. – 2023	1600,00	Posicionamiento de la marca del restaurante en la mente de los consumidores.
Plan de capacitación al personal de la microempresa “F&M SERVICIOS”	5	Profesionales del ARCSA	20 – Ene – 2023	20 – Ene – 2023	1350,00	Personal capacitado para un mejor desenvolvimiento dentro del restaurante de estudio.
<b>TOTAL</b>					<b>2950,00</b>	

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

## Presupuesto 2022-2026

**Tabla 39-5:** Presupuesto 2022-2026

Nombre del Proyecto	Número de objetivo estratégico	Responsable del proyecto	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Presupuesto	Resultados
Plan de difusión de los productos que oferta el restaurante.	6	Gerente	02 – Ene – 2023	02 – Ene – 2023	1850,00	Atracción de más consumidores al restaurante por la publicidad proporcionada.
Plan de compra e instalación de un sistema de facturación	7	Programador de software	10 – Feb – 2023	10 – Ago. – 2023	2080,00	Agilidad en las actividades de la empresa, como es la eficaz facturación de empresa a consumidor.
Plan de reestructura organizacional la microempresa “F&M SERVICIOS”	8	Gerente	10 – May – 2023	20 – Nov – 2023	500,00	Formalización del restaurante en cuanto a la parte organizacional de la misma.
<b>TOTAL</b>					<b>4430,00</b>	

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

**5.1.9. Presupuesto de los planes de acción estratégicos la microempresa “F&M SERVICIOS”**

**Tabla 40-5:** Presupuesto

<b>RUBRO</b>	<b>MONTO</b>	<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>
POA -2022.2026	2400,00	Ingresos propios del negocio.
POA – 2022-2026	2950,00	Ingresos propios del negocio.
POA – 2026– 2026	4430,00	Ingresos propios del negocio.
<b>TOTAL</b>	<b>9780,00</b>	

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Tixe, J. 2022.

## **CONCLUSIONES**

Para la presente investigación se aplicó diferentes fuentes bibliográficas que fueron de guía las cuales nos ayudó a conocer los pasos para desarrollar la planificación estratégica considerando la opinión de diferentes autores dando pautas adecuadas para desarrollar cada una de las fases del tema de investigación.

La metodología utilizada en la presente investigación ayudo a canalizar el método inductivo deductivo, técnicas e instrumentos como fue la encuesta a la población en general, a los colaboradores y una entrevista al gerente general donde se determinó que la microempresa F&M SERVICIOS no cuenta con filosofía empresarial, no tiene personal capacitado para el servicio de entrega de productos a domicilio y carencia de publicidad de comunicación

Para el desarrollo de la propuesta se planteó un análisis FODA donde se determina las falencias y oportunidades que tiene la empresa y de esta forma se planteó estrategias para de esa manera mejorar la filosofía corporativa de acorde al giro del negocio cumpliendo a cabalidad los principios y valores enfocados en brindar un servicio de calidad a la ciudadanía Riobambeña.

## **RECOMENDACIONES**

Para el desarrollo de una investigación se recomienda a los investigadores aplicar una revisión literaria que se relacione con el tema de investigación donde se detalle cada tema relacionado a la planificación del plan estratégica que proporcione pautas para poder dar solución a la problemática que persiste dentro de una organización.

Se recomienda al dueño de la microempresa F&M SERVICIOS utilizar métodos, técnicas e instrumentos que ayude a identificar los problemas existentes en la microempresa y de esta forma se pueda prevenir o dar solución a los problemas que se presentan.

Se recomienda al gerente general aplicar la presente investigación considerando la filosofía corporativa que es eje fundamental para desarrollar las actividades a diaria y a la vez implementar las estrategias plasmadas para mejorar la rentabilidad y posicionamiento en el mercado, fomentando capacitaciones a todos los colaboradores para que de esta forma la microempresa brinde un mejor servicio a su clientela.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, J. (2018). *Gerencia Planificación y Estrategia*. Bucaramanga: Pearson Educación.
- Badilla, R. (2016). *Escuela y Comunidad*. San José: EUED.
- Barbosa, M. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Recuperado de: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ecotec.edu.ec/material/material\\_2020D1\\_CSC244\\_09\\_145786.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2020D1_CSC244_09_145786.pdf)
- Bello, E. (7 de Febrero de 2022). *Marketing*. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Díaz, T., & Varela, M. (2013). *La entrevista recurso flexible y dinámico*. Colombia: Trillas.
- Escobar, I. (12 de 4 de 2018). *Planificación*. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-estrategica/>
- Fidias, A. (2018). *El Proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Figuroa, G., Paladines, J., Caicedo, C., & Romero, M. (2017). *Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática*. Caracas: Episteme.
- Freire, X. (2020). *Plan Estratégico de la microempresa “Mr. Reparador” para registro en la SETEC*. (Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica Israe). Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2452/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2020-001.pdf>
- Fuentelsaz, C. (2017). *Cálculo del tamaño*: Recuperado de: <https://www.federacionmatronas.org/wp-content/uploads/2018/01/vol5n18pag5-13.pdf>
- Fuentes, E. (2019). *Planeación estratégica para la empresa emperador broaster, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11377/1/12T01289.pdf>
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., & Prieto, P. (19 de Junio de 2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la*. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- García, J., Reding, A., & López. (13 de Agosto de 2013). *Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica*. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n8/v2n8a7.pdf>

- Gómez, M. (2017). *Introducción metodología de la investigación*. Argentina: Brujas.
- Gonzalez, J., & Rodriguez, M. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. México: Diaz de Santos.
- Guadalupe, V. (17 de agosto de 2017). *Diseño de un plan estratégico de marketing para posicionar la dirección de vinculación de la ESPOCH en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2017*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/8055/1/42T00434.pdf>
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2016). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill
- Herrera, J. (2017). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá:: ECOE.
- Herrera, M. & Naranjo, T. (2018). *Tutoria de la Investigación Científica*. Colombia: Trillas.
- Herrera, J. (2018). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Laoyan, S. (17 de Diciembre de 2021). *Asana*. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/gap-analysis>
- Martínez, D., & Milla, A. (2018). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. 6ª ed.* México: Díaz de Santos.
- Martínez, N. (2020). *Planeación estratégica, plan anual y presupuestos como funciones del ciclo administrativo y su comportamiento en Cuba*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/planificacion-estrategica-presupuestos-ciclo-directivo-funcion-cuba/>
- Martinez, R. (12 de 2 de 2017). *IEM Bussines School*. Recuperado de: <https://iembs.com/read-think/ejecucion-estrategia-empresarial-la-hora-de-la-verdad/>
- Mijares, O. (2017). *Investigación metodológica*. Barcelona: Diaz de Santos S.A.
- Moron, I. (octubre de 2017). *Tipos de investigación*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/18122652/TIPOS\\_DE\\_INVESTIGACION#:~:text=%EF%82%B7%20Investigaci%C3%B3n%20Exploratoria%20Seg%C3%BAn%20el,un%20nivel%20superficial%20de%20conocimientos.](https://www.academia.edu/18122652/TIPOS_DE_INVESTIGACION#:~:text=%EF%82%B7%20Investigaci%C3%B3n%20Exploratoria%20Seg%C3%BAn%20el,un%20nivel%20superficial%20de%20conocimientos.)
- Navajo, P. (2017). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Barcelona: Narcea.
- Ortiz, M. (30 de Abril de 2017). *Guía de Entrevista y de observación*. Recuperado de: [https://prezi.com/ooatecj5\\_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/](https://prezi.com/ooatecj5_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/)
- Ponce, R. (2017). *Administración por objetivos*. México: NORIEGA.
- Quiroa, M. (5 de Mayo de 2021). *Análisis economico*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html>

- Ramirez, A. (2017). *Metodología de la investigación; Investigación de campo*. Malaga: Ediciones Parainfo S.A.
- Ramos, E. (2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Romero, F. (2017). *Guía de presentación de proyectos investigativos*. Madrid: ECOE Ediciones.
- Roncancio, G. (13 de 09 de 2018). *Planificación estratégica*. Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-etapas-del-proceso-de-planeacion-estrategica-ejemplos#etapa-1>
- Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid. Trillas
- Salasar, H. (2018). *Planificación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociadas y solidarias*. Medellín:: EDUCC.
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA O DAFO*. Madrid: Trillas.
- Thompson, I. (Septiembre de 2010). *Mercadotecnia*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planeación estratégica*. Bogotá: Trillas.
- Valladares, S. (2017). *Investigación metodológica*: Madrid: ECOE Ediciones.
- Wheelen, T. (2017). *Administración Estratégica y Política y Negocios*. Colombia: Trillas.
- Xifra, J. (2017). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós Ibérica.





## ANEXOS

### ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE LA MICROEMPRESA F&M SERVICIOS



#### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA FINANZAS

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA MICROEMPRESA F&M SERVICIOS

**Objetivo:** Conocer la apreciación de los colaboradores de la microempresa “F&M SERVICIOS” ubicada en el cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, sobre el manejo y aplicación de la planificación estratégica en la organización.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione una alternativa que usted considere mejor en cada pregunta.

1. **¿Conoce usted si la microempresa F&M SERVICIOS tiene una planificación estratégica vigente?**

Si	
No	
Desconoce	

2. **¿Las actividades que se ejecutan diariamente en la microempresa buscan alcanzar los objetivos planificados a largo plazo?**

Si	
No	
Desconoce	

3. **El gerente de la microempresa F&M SERVICIOS, ¿Con que frecuencia realiza la socialización de los objetivos que persigue la organización?**

Siempre	
Casi siempre	
Casi nunca	
Nunca	

**4. Como parte de su proceso de inducción en la microempresa F&M SERVICIOS, ¿Le fue socializado el manual de funciones?**

Si	
No	

**5. ¿La microempresa le ha capacitado para que mejorar su desempeño laboral?**

Si	
No	

**6. ¿Cómo evalúa usted la relación existente entre los colaboradores y la gerencia?**

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

**7. ¿Usted ha recibido incentivos por el alcance de los objetivos en su puesto de trabajo?**

Si	
No	

**8. ¿Cuáles son los beneficios que usted considera que se evidenciarían a la vez que se propongan nuevas estrategias para la microempresa F&M SERVICIOS?**

.....  
.....  
.....  
.....

**9. Dentro de la organización, ¿Se emplea indicadores para medir el desempeño de la microempresa?**

Si	
No	

Si su respuesta, mencione cuales son los correctos indicadores empleados

**10. ¿Considera que la alta dirección toma en cuenta su opinión como aporte para mejorar el desarrollo empresarial?**

Si	
No	

Si su respuesta fue si, ¿De qué forma?

.....  
.....  
.....  
.....

**ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA MICROEMPRESA  
F&M SERVICIOS**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA FINANZAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA MICROEMPRESA F&M  
SERVICIOS**

**Objetivo:** Analizar las expectativas que tiene los clientes de la microempresa “F&M SERVICIOS” ubicada en el cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo sobre el servicio que brinda.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione una alternativa que usted considere adecuada en cada pregunta.

**1. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la microempresa F&M SERVICIOS?**

Diario	
Semanal	
Mensual	

**2. ¿Cómo califica usted el servicio que ofrecen los empleados de la microempresa F&M SERVICIOS?**

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

**3. ¿Los productos que usted ha adquirido han podido satisfacer sus gustos, preferencias y expectativas?**

Siempre	
Casi siempre	
Casi nunca	
Nunca	

**4. ¿Los pedidos que usted ha realizado a la microempresa F&M SERVICIOS han sido entregados en forma oportuna?**

Siempre	
Casi siempre	
Casi nunca	
Nunca	

**5. ¿Está de acuerdo con las características del producto recibido?**

Siempre	
Casi siempre	
Casi nunca	
Nunca	

**6. ¿Ha visto reflejada la misión, visión o valores estratégicos en algún lugar de la microempresa F&M SERVICIOS?**

Si	
No	

**7. Según su criterio, en la microempresa F&M SERVICIOS se aplican políticas y procedimientos para el desarrollo de sus actividades?**

Si	
No	
Desconozco	

**8. ¿Cómo evalúa usted el desempeño o el servicio entregado por parte del personal de la microempresa F&M SERVICIOS?**

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

**9. ¿Qué considera que debe mejorar al brindar su servicio la microempresa F&M SERVICIOS?**

Precio	
Promociones	
Servicio al cliente	
Principios y valores	
Plazos de entrega	
Otros	

**10. ¿Recomendaría usted a sus familiares y amigos los productos que se ofrece en la microempresa F&M SERVICIOS?**

Si	
No	

Explique por qué

.....

.....

.....

.....

**ANEXO C: FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA MICROEMPRESA F&M SERVICIOS**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA FINANZAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL**

**Objetivo:** Conocer la forma adecuada del manejo y aplicación de la planificación estratégica de la microempresa “F&M SERVICIOS” ubicada en el cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

**1. ¿Qué tiempo lleva laborando en la microempresa F&M SERVICIOS?**

.....  
.....  
.....  
.....

**2. ¿La microempresa F&M SERVICIOS cuenta con misión, visión y valores estratégicos?**

.....  
.....  
.....  
.....

**3. ¿Usted como gerente aplica los valores empresariales con sus empleados?**

.....  
.....  
.....  
.....

**4. ¿Cuáles son las políticas y objetivos más importantes con los que cuenta la microempresa para el desarrollo de sus actividades?**

.....  
.....  
.....  
.....

**5. ¿Indique si dentro de F&M SERVICIOS existe un manual de funciones acorde con la necesidad de la microempresa?**

.....  
.....  
.....  
.....

**6. Cuándo realizan una contratación para cubrir una vacante, ¿Existe algún proceso de inducción establecido para los nuevos colaboradores?**

.....  
.....  
.....  
.....

**7. ¿Describa el ambiente laboral que usted percibe dentro de la microempresa F&M SERVICIOS?**

.....  
.....  
.....  
.....

**8. ¿La microempresa ha desarrollado procesos de capacitación para sus colaboradores?**

.....  
.....  
.....  
.....

**9. ¿Qué tipo de capacitación se realizó y en qué área?**

.....  
.....  
.....  
.....

**10. ¿Cómo se gestiona los recursos dentro de la microempresa F&M SERVICIOS?**

.....  
.....  
.....  
.....

**11. ¿Cree usted que en la microempresa F&M SERVICIOS es necesario aplicar una planificación estratégica para enfrentar el mercado competitivo?**

.....  
.....  
.....  
.....

**12. Cuáles son las sugerencias que usted daría para la mejora de la competitividad en la microempresa?**

.....  
.....  
.....  
.....



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 19 / 01 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> JOHANA LIZETH TIXE TIXE
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



**0196-DBRA-UPT-2023**